

УДК 378.091:316.77

Л. В. Бабич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4440-4109>**М. І. Флейчук,**

д. е. н., професор,

професор кафедри маркетингу,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0417-9066>**М. Б. Дацишин,**

к. е. н., завідувач кафедри маркетингу та аналітичної економіки,

Львівський інститут менеджменту, м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9384-6280>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.77

ПОВЕДІНКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

L. Babych,

PhD, Associate Professor of the Department of Marketing,

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

M. Fleychuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department of Marketing, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine

M. Datsyshyn,

PhD in Economics, Associate Professor,

Head of the Department of Marketing and Analytical Economics, Lviv Institute of Management, Lviv, Ukraine

BEHAVIORAL DETERMINANTS OF THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF DIGITAL COMMUNICATION STRATEGIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF FINANCIAL PERFORMANCE

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні ролі поведінкових детермінант у формуванні й реалізації комунікаційних стратегій закладів вищої освіти на базі застосованих цифрових технологій, з подальшим визначенням того, як ці детермінанти впливають на фінансову результативність через конверсії, утримання здобувачів освіти, довіру, лояльність, партнерства та оптимізацію витрат. Об'єктом дослідження являються процеси формуван-

ня та реалізації комунікаційних стратегій закладів вищої освіти у зовнішньому інформаційному середовищі та у внутрішньому середовищі організації, з урахуванням поведінки цільових аудиторій і працівників, а також зв'язку цих процесів із фінансовою результативністю. Показано, що результативність комунікацій не зводиться до охоплення або видимості, оскільки ключовим виступає перехід аудиторій від уваги до конкретної дії, зокрема подання заяви, оплати навчання, участі у програмах додаткової освіти, підтримки випускників, а також залучення роботодавців і партнерів. Обґрунтовано, що цифрові канали змінюють логіку вибору, оскільки користувач не рідко сканує заголовки, порівнює альтернативи, спирається на соціальний доказ і репутаційні сигнали, а також реагує на когнітивні упередження, серед яких ефект першого враження, втрапоорієнтованість і переважання вибором. Визначено, що поведінкова логіка шляху користувача має задавати структуру повідомлень, послідовність інформації, тональність, сервісну підтримку та мінімізацію тертя у формах і процедурах. Окреслено фінансові наслідки комунікацій через показники конверсій, утримання, органічних звернень і рекомендацій, а також через зниження витрат на залучення одного здобувача освіти. Висвітлено значення внутрішніх поведінкових детермінант, зокрема готовності команд до публічної комунікації, чіткості ролей і стимулів, наявності практичних протоколів, культури роботи з даними, і швидкого зворотного зв'язку.

The purpose of the study is to theoretically substantiate the role of behavioral determinants in the formation and implementation of communication strategies of higher education institutions based on applied digital technologies, with further determination of how these determinants affect financial performance through conversions, retention of education seekers, trust, loyalty, partnerships and cost optimization. The object of the study is the processes of formation and implementation of communication strategies of higher education institutions in the external information environment and in the internal environment of the organization, taking into account the behavior of target audiences and employees, as well as the connection of these processes with financial performance. It is shown that the effectiveness of communications is not limited to reach or visibility, as the key is the transition of audiences from attention to specific action, including submitting an application, paying for tuition, participating in additional education programs, supporting graduates, as well as attracting employers and partners. It is substantiated that digital channels change the logic of choice, as the user often scans headlines, compares alternatives, relies on social proof and reputation signals, and also reacts to cognitive biases, including the first impression effect, loss orientation and choice overload. It is determined that the behavioral logic of the user journey should set the structure of messages, the sequence of information, tone, service support and minimizing friction in forms and procedures. The financial consequences of communications are outlined through conversion rates, retention, organic appeals and recommendations, as well as through reducing the cost of attracting one education seeker. The importance of internal behavioral determinants is highlighted, including the readiness of teams for public communication, clarity of roles and incentives, the presence of practical protocols, a culture of working with data, and rapid feedback. In conditions of high competition for applicants, increasing sensitivity of households and businesses to the value of educational services, as well as the rapid transformation of the external information environment, it is the behavior of target audiences that determines which messages will be noticed, how they are interpreted, whether trust will arise, and whether contact will turn into a specific action, including submitting an application, paying for tuition, continuing education, participating in additional education programs, support from graduates, or partnerships with employers.

Ключові слова: поведінкові детермінанти, комунікаційна стратегія, заклади вищої освіти, зовнішнє інформаційне середовище, внутрішнє середовище, когнітивні упередження.

Key words: behavioral determinants, communication strategy, higher education institutions, external information environment, internal environment, cognitive biases.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах високої конкуренції за абітурієнтів, зростання чутливості домогосподарств і бізнесу до цінності освітньої послуги, а також швидкої трансформації зовнішнього інформаційного середовища саме поведінка цільових аудиторій визначає, які повідомлення будуть помічені, як вони інтерп-

ретуються, чи виникне довіра, і чи перетвориться контакт на конкретну дію, зокрема подання заяви, оплату навчання, продовження навчання, участь у програмах додаткової освіти, підтримку з боку випускників, або партнерство з роботодавцями. Разом із цим у внутрішньому середовищі закладів вищої освіти поведінкові чинники співробі-

тників та здобувачів освіти впливають на послідовність реалізації стратегії, швидкість реакції на репутаційні ризики, якість взаємодії зі спільнотою, а також на ефективність використання ресурсів, оскільки не рідко саме помилки в розумінні мотивації, когнітивних упереджень, соціальних норм і механізмів залучення аудиторій призводять до надмірних витрат на комунікації без відчутного фінансового ефекту. Відтак, поєднання підходів поведінкової економіки, соціальної психології та аналітики даних дає змогу точніше сегментувати аудиторії, підвищувати релевантність повідомлень, формувати довіру через прозорість і доказовість, зменшувати інформаційну асиметрію щодо якості освітніх програм, а також коректно оцінювати, як зміни у каналах і форматах комунікації впливають на показники набору, утримання здобувачів освіти, залучення позабюджетного фінансування, і загальну фінансову стійкість закладу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасній науково-практичній літературі сьогодні існує значна кількість пробілів та прогалин [1—11]. Проте, залишається ряд суттєвих напрацювань. До прикладу, І. О. Жарська [1] розкриває методичні основи дослідження поведінки споживачів у сфері освітніх послуг, акцентуючи увагу на тому, що рішення про вибір освітньої траєкторії формується під впливом мотивації, очікувань щодо якості, сприйняття ризиків, а також інформаційних сигналів, які отримує потенційний споживач. Ю. А. Дайновський, Б. Б. Семак та І. В. Бойчук [2] зосереджують увагу на цифрових комунікаційних стратегіях у маркетингу послуг вищої освіти, розкриваючи роль каналів, інструментів і логіки побудови комунікацій у середовищі, де конкуренція за увагу аудиторії є високою. І. О. Дейнега [3] аналізує організацію комунікацій освітніх організацій та їх стейкхолдерів в інтернет-мережі, підкреслюючи значення взаємодії із зацікавленими сторонами як постійного процесу, а не одноразової інформаційної кампанії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні ролі поведінкових детермінант у формуванні й реалізації комунікаційних стратегій закладів вищої освіти на базі застосованих цифрових технологій, з

подальшим визначенням того, як ці детермінанти впливають на фінансову результативність через конверсії, утримання здобувачів освіти, довіру, лояльність, партнерства та оптимізацію витрат. Об'єктом дослідження являються процеси формування та реалізації комунікаційних стратегій закладів вищої освіти у зовнішньому інформаційному середовищі та у внутрішньому середовищі організації, з урахуванням поведінки цільових аудиторій і працівників, а також зв'язку цих процесів із фінансовою результативністю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поведінкові детермінанти формування та реалізації комунікаційних стратегій закладів вищої освіти на базі застосованих цифрових технологій варто розуміти як сукупність мотивів, цінностей, звичок споживання інформації, когнітивних упереджень, соціальних норм і емоційних реакцій, які визначають, як майбутні здобувачі освіти, їхні родини, роботодавці, випускники та ширша спільнота сприймають повідомлення закладу і переходять від уваги до дії. Разом із цим цифрові канали змінюють саму логіку вибору, оскільки людина рідко читає довгі тексти повністю, натомість сканує заголовки, порівнює кілька альтернатив, довіряє відгукам, прикладам кар'єрних траєкторій і маркерам соціального доказу, зокрема чисельності спільноти, активності викладачів, рівня взаємодії у коментарях. Водночас вирішальними стають ефекти першого враження, втратоорієнтованість, коли потенційний вступник сильніше реагує на ризик помилки, ніж на потенційну вигоду, а також ефект надлишку вибору, коли велика кількість програм і повідомлень паралізує рішення (табл. 1).

Фінансова результативність закладу вищої освіти у цьому контексті постає як наслідок багатьох конверсій, які відбуваються у зовнішньому інформаційному середовищі, і кожна з них має поведінкову природу. Йдеться не лише про оплату навчання, а й про утримання здобувачів освіти на наступні семестри, продаж програм додаткової освіти, залучення грантів, корпоративних партнерств, пожертв випускників, а також про зниження витрат на залучення одного здобувача освіти завдяки зростанню органічних звернень і рекомендацій. Разом із цим комунікації впливають на сприйняття якості і на готовність платити, тому прозорість резуль-

Таблиця 1. Поведінкові детермінанти і логіка шляху користувача у комунікаціях закладу вищої освіти на базі застосованих цифрових технологій

Ключова поведінкова складова	Як проявляється у цифрових каналах і що має закладати стратегія
Мотиви, цінності, звички споживання інформації	Аудиторії відбирають інформацію за принципом особистої вигоди, безпеки й відповідності цінностям, тому комунікація має подавати зрозумілу цінність навчання, пояснювати, для кого програма, які життєві цілі вона підтримує, і водночас підлаштовуватися під звички споживання контенту, зокрема короткі формати, чіткі заголовки, логічна навігація, швидке знаходження ключових відповідей
Когнітивні упередження і ефекти ухвалення рішень	Ефект першого враження, втратоорієнтованість і страх помилки підсилюють значення простих, прозорих сигналів на старті, зокрема структурованих сторінок, ясних умов вступу, чесних відповідей на “болі” вступника, а також запобігання ефекту надлишку вибору через зрозумілі фільтри програм, підказки, порівняння і логічні рекомендації
Соціальні норми і соціальний доказ	Люди не рідко орієнтуються на поведінку інших, тому стратегія має демонструвати активність спільноти, реальні відгуки, приклади кар’єрних траєкторій, видиму участь викладачів у комунікації, а також індикатори залучення, зокрема коментарі, відповіді, події, партнерства, що формують довіру через відчуття “це обирають інші, отже, це безпечний вибір”
Емоційні реакції	Емоції підсилюють або руйнують готовність діяти, тому важливі тональність, підтримка, емпатійні пояснення і мінімізація “тертя”, зокрема короткі форми, чіткі кроки подання заяви, швидкі відповіді, персоналізовані нагадування, сервісні повідомлення, і супровід від обізнаності до оплати як послідовний маршрут без зайвих бар’єрів.

Джерело: сформовано авторами.

татів, чесне позиціонування, демонстрація компетентності через кейси, наукові досягнення та реальні історії працевлаштування стають фі-

нансово значущими. Водночас у цифрових каналах значення має не рідко непомітна деталь, зокрема структура сторінки, послідовність

Таблиця 2. Поведінкові конверсії, що формують фінансову результативність закладу вищої освіти у зовнішньому інформаційному середовищі

Конверсія, що має фінансовий ефект	Поведінковий механізм, який її підсилює або послаблює	Як комунікації на базі застосованих цифрових технологій впливають на дохід або економію витрат
Оплата навчання та завершення циклу вступу	Зниження невизначеності, подолання страху помилки, зростання довіри до якості, послідовне підштовхування до дії через зрозумілу логіку кроків	Чітка структура сторінок і форм, зрозумілі мікротексти, швидкі відповіді, прозорі умови і терміни, демонстрація реальних результатів навчання підвищують частку завершення заяв і оплат, а також зменшують кількість покинутих заяв через “тертя” у процесі
Утримання здобувачів освіти на наступні семестри	Лояльність, відчуття приналежності, справедливості і зрозумілості правил, регулярний зворотний зв’язок, очікувана підтримка	Постійна комунікація про можливості, сервіси, академічну підтримку, правила і зміни, а також тональність взаємодії знижують ризик відтоку, що напругу стабілізує доходи та зменшує витрати на залучення нових здобувачів освіти замість тих, хто вибув
Позабюджетні надходження, зокрема гранти, корпоративні партнерства, пожертви випускників	Довіра до компетентності, репутаційні сигнали, соціальний доказ, відповідність цінностям партнерів, прозорість результатів	Публікація кейсів, наукових досягнень, історій працевлаштування, звітності про результати проєктів, видимість експертності команди підвищують готовність партнерів фінансувати ініціативи, а випускників підтримувати заклад, водночас зменшуючи “вартість довіри” у переговорах
Зниження витрат на залучення здобувача освіти через органічні звернення і рекомендації	Соціальний доказ, позитивний досвід взаємодії, легкість поширення, емоційне підкріплення правильності вибору	Якісний контент, який легко цитувати, зрозумілий шлях користувача, видима активність спільноти, швидкий сервіс і узгодженість повідомлень підсилюють органічний трафік, рекомендації та повторні звернення, а це зменшує залежність від платного просування і стабілізує ефект від витрат на рекламу

Джерело: сформовано авторами.

**Таблиця 3. Внутрішні поведінкові детермінанти
реалізації комунікаційної стратегії закладу вищої освіти і зв'язок
із фінансовим ефектом**

Внутрішній поведінковий чинник	Як він впливає на реалізацію стратегії і фінансову результативність
Готовність до публічної комунікації і дисципліна ведення каналів	Якщо викладачі й адміністративні підрозділи системно взаємодіють з аудиторіями, дотримуються стандартів тону, регулярності й якості відповідей, тоді довіра зростає, знижується невизначеність, і підвищуються конверсії, водночас хаотичність або мовчання у каналах посилюють репутаційні ризики і роблять фінансовий ефект нестабільним
Ролі, відповідальність, стимули і критерії якості	Розмиті ролі і нечіткі критерії створюють затримки погоджень, суперечливі повідомлення і втрату темпу, а це підвищує витрати і знижує конверсії, натомість чіткий розподіл відповідальності, прості критерії якості і зрозумілі стимули роблять реалізацію послідовною, керованою і прогнозованою за фінансовими результатами
Практичні протоколи і навчання команд	Люди краще дотримуються правил, коли вони прості й підкріплені швидким зворотним зв'язком, тому внутрішні протоколи взаємодії, календарі контенту, бібліотеки відповідей і навчання не мають бути формальними, вони мають допомагати швидко діяти, знижувати помилки, вирівнювати якість сервісу і, як наслідок, зменшувати втрати від негативного досвіду аудиторій
Етичне застосування технологій на базі штучного інтелекту, захист даних, управління очікуваннями	Персоналізація і автоматизація надають швидкість і масштаб, але без етики, захисту даних і пояснюваності довіра руйнується, а довіра є центральною умовою фінансового ефекту, тому політики використання даних, прозоре інформування, контроль якості відповідей і відповідальність за помилки зменшують репутаційні та юридичні ризики, підтримують конверсії і стабільність доходів

Джерело: сформовано авторами.

інформації, мікротексти у формах, швидкість відповіді, тональність повідомлень, оскільки вони або зменшують невизначеність, або підсилюють її (табл. 2).

Разом із цим важливими стають питання ролей і стимулів, бо якщо відповідальність розмита, а критерії якості комунікації нечіткі, то стратегія не реалізується послідовно, і репутаційні ризики зростають. Водночас поведінкова економіка підказує, що люди краще дотримуються правил, коли вони прості, видимі і підкріплені швидким зворотним зв'язком, тому внутрішні протоколи взаємодії, календарі контенту, бібліотеки відповідей і навчання команд мають бути не формальні, а практичні. Окремо постає тема використання систем на базі технологій на базі штучного інтелекту для персоналізації повідомлень і автоматизації сервісу, адже тут зростає значення етики, захисту даних, управління очікуваннями і пояснюваності, тому довіра як поведінкова категорія стає центральною умовою фінансового ефекту, а не просто репутаційною прикрасою (табл. 3).

Сучасна атрибуція впливу каналів потребує обережності, бо користувач не рідко взаємодіє з кількома джерелами інформації, порівнює, відкладає рішення, повертається, і тому важливо аналізувати послідовності дотиків та їхній внесок у результат. Водночас корисним є підхід експериментів, коли змінюється один елемент повідомлення або інтерфейсу, і перевіряється поведінкова реакція, адже саме так стратегія стає керованою і фінансово прогнозованою.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, формування та реалізація комунікаційних стратегій закладів вищої освіти на базі застосованих цифрових технологій постає ефективною лише тоді, коли вона спирається на глибоке розуміння поведінкових детермінант цільових аудиторій і внутрішніх команд, оскільки саме вони визначають рівень довіри, послідовність взаємодії, готовність переходити до конкретних дій та стійкість лояльності у часі. Разом із цим фінансова результативність у цьому векторі не зводиться до одноразової конверсії, а являється наслідком керованого шляху користувача, прозорого позиціонування, зниження інформаційної невизначеності, мінімізації "тертя" в процесах комунікації, і дисциплінованого оцінювання впливу каналів на доходи та витрати. Водночас поєднання поведінкових підходів, аналітики даних і етичного використання технологій на базі штучного інтелекту надає можливість підвищувати релевантність повідомлень, зменшувати марні витрати, посилювати утримання здобувачів освіти, і формувати довгострокові партнерства, які забезпечують фінансову стійкість закладу у зовнішньому середовищі, що швидко змінюється.

Література:

1. Жарська І. О. Методичні основи дослідження поведінки споживачів у сфері освітніх послуг. № 2, 2014. Маркетинг і менеджмент інновацій. С. 81—94.

2. Дайновський Ю. А., Семак Б. Б., Бойчук І. В. Цифрові комунікаційні стратегії у маркетингу послуг вищої освіти. Вип. 56, 2018. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. С. 5—11.

3. Дейнега І. О. Організація комунікацій освітніх організацій та їх стейкхолдерів в інтернет-мережі. Т. 22, Вип. 10, 2017. Вісник Одеського національного університету. Серія Економіка. С. 113—117.

4. Жарська І. О. Система маркетингових комунікацій закладу вищої освіти. № 12, 2019. Бізнес Інформ. С. 438—446.

5. Белз А. Є. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у комунікаціях на ринку освітніх послуг. Випуск 10, 2017. Економіка і суспільство. С. 866—871.

6. Жарська І. О. Digital маркетинг закладів вищої освіти. Том 31 (70), № 6, 2020. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління. С. 106—112.

7. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 276 с.

8. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

9. Ніконенко, У. М., Струк, Н. Р. Місце бізнес-аналітики в антикризовому стратегічному маркетингу в умовах війни: адаптація брендів в Україні. Актуальні питання економічних наук, 2025, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>

10. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025)

11. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(Вип. 37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025)

References:

1. Zharska, I. O. (2014), "Methodological foundations for studying consumer behavior in the field of educational services", *Marketing i menedzhment innovatsii*, vol. (2), pp. 81—94.

2. Dainovskyi, Yu. A., Semak, B. B., & Boichuk, I. V. (2018), "Digital communication strategies in marketing of higher education services", *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. (56), pp. 5—11.

3. Deineha, I. O. (2017), "Organization of communications of educational organizations and their stakeholders on the Internet", *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia Ekonomika*, vol. 22 (10), pp. 113—117.

4. Zharska, I. O. (2019), "Marketing communications system of a higher education institution", *Biznes Inform*, vol. (12), pp. 438—446.

5. Belz, A. Ye. (2017), "Use of information and communication technologies in communications in the educational services market", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. (10), pp. 866—871.

6. Zharska, I. O. (2020), "Digital marketing of higher education institutions", *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia Ekonomika i upravlinnia*, vol. 31(70), (6), pp. 106—112.

7. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020). *Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh* [Formation of a network economy mechanism at enterprises], *Tekhnodruk*, Chernivtsi, Ukraine.

8. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriiia ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.

9. Nikonenko, U. M., & Struk, N. R. (2025), "The role of business analytics in anti-crisis strategic marketing under wartime conditions, brand adaptation in Ukraine", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. (12). DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>.

10. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI [10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201).

11. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237. DOI [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 10.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26