ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІННОВАЦІЙ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО ФАКУЛЬТЕТУ
КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЛЕВЕНА (Бельгія)
УНІВЕРСИТЕТ БАРІ АЛЬДО МОРО (Італія)
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ

МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ І СВІТУ»

14 листопада 2025 року

Електронне видання

Львів – Торунь
Liha-Pres
2025

УДК 005-027.561(477)+(100)(062.552)
С91

Редакційна колегія:
д-р екон. наук, проф. ***Е. А. Кузнєцов***; д-р екон. наук, проф. ***Н. А. Тюхтенко***; д-р екон. наук, проф. ***І. А. Ломачинська***; д-р екон. наук, проф. ***О. В. Побережець***; д-р екон. наук, проф. ***І. М. Нєнно***; д-р екон. наук, проф. ***Є. І. Маслєнніков***; викл. А. Є. Рябоконь

Рецензенти:
Свидрук Ірена Ігорівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Львівського торговельно-економічного університету;
Сахацький Микола Павлович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і маркетингу Одеської державної академії будівництва та архітектури

Рекомендовано до друку Вченою радою економіко-правового факультету Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (протокол № 4 від 10.11.2025 р.)

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність і достовірність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей. Матеріали викладено в оригінальній авторській редакції.

С91 Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 14 листопада 2025 р.) / за заг. ред. Е. А. Кузнєцова. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. – 318 с.

ISBN 978-966-397-571-9 (Online)
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-571-9

Збірник містить матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу», яка присвячена дослідженню сучасних трансформацій вітчизняного та світового бізнес-простору в контексті формування професійної системи менеджменту, здатної до ефективної адаптації суб'єктів господарювання в умовах глобальних зрушень.

УДК 005-027.561(477)+(100)(062.552)

© Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2025

ISBN 978-966-397-571-9 (Online)

ODESSA I. I. MECHNIKOV NATIONAL UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMIC AND LAW
DEPARTMENT OF MANAGEMENT AND INNOVATIONS
CATHOLIC UNIVERSITY OF LEUVEN (Belgium)
ALDO MORO UNIVERSITY OF BARI (Italy)
UKRAINIAN ASSOCIATION FOR DEVELOPMENT OF MANAGEMENT AND BUSINESS EDUCATION

PROCEEDINGS

INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

"CURRENT STATUS AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE PROFESSIONAL MANAGEMENT SYSTEM: CHALLENGES FOR UKRAINE AND THE WORLD"

November 14, 2025

Digital edition

Lviv – Toruń
Liha-Pres
2025

UDC 005-027.561(477)+(100)(062.552)
C95

Editorial Board:
DSc (Economics), Prof. ***E. A. Kuznietsov***; DSc (Economics), Prof. ***N. A. Tyukhtenko***; DSc (Economics), Prof. ***I. A. Lomachynska***; DSc (Economics), Prof. ***O. V. Poberezhets***; DSc (Economics), Prof. ***I. M. Nenno***; DSc (Economics), Prof. ***Ye. I. Maslennikov***; lecturer ***A. Ye. Ryabokon***

Reviewers:
Svydruk Irena Ihorivna, DSc (Economics), Professor, Professor at the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics;
Sakhatskyi Mykola Pavlovych, DSc (Economics), Professor, Professor at the Department of Management and Marketing, Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture

Recommended for publishing by the Academic Council of the Faculty of Economics and Law of Odesa I. I. Mechnikov National University (protocol No. 4 as of 10.11.2025)

The authors of the published materials are fully responsible for the selection, accuracy, and reliability of the facts, quotations, economic and statistical data, industry terminology, proper names, and other information provided. The materials are presented in the original author's version.

C95 Current status and trends in the development of the professional management system: challenges for Ukraine and the world : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Odesa, November 14, 2025) / under the general editorship of E. A. Kuznietsov. – Lviv – Toruń : Liha-Pres, 2025. – 318 p.

ISBN 978-966-397-571-9 (Online)
DOI https://doi.org/10.36059/978-966-397-571-9

The collection contains materials from the International Scientific and Practical Conference "The Current State and Trends in the Development of the Professional Management System: Challenges for Ukraine and the World". It is devoted to the study of contemporary transformations in the domestic and global business environment in the context of developing a professional management system capable of effectively adapting economic entities to global changes.

UDC 005-027.561(477)+(100)(062.552)

ISBN 978-966-397-571-9 (Online) © Odesa I. I. Mechnikov National University, 2025

Науково-організаційний комітет конференції:

КУЗНЄЦОВ Едуард Анатолійович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та інновацій ОНУ імені І. І. Мечникова, керівник наукової школи «Інноваційна трансформація менеджменту» – **голова**;

ТЮХТЕНКО Наталія Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій ОНУ імені І. І. Мечникова – заступник голови;

БЕНТО СІНДІ ЛОПЕС, PhD of Economics, кафедра менеджменту, стратегії та інновацій, Католицький університет Левена, (Бельгія, м. Левен);

БАРНА Марта Юріївна, доктор економічних наук, професор, перший проректор Львівського торговельно-економічного університету (Україна, м. Львів);

ГОРОХОВА Людмила Петрівна, директор Української Асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (Україна, м. Київ);

ДЕЛЛ'АТТІ СТЕФАНО, доктор економічних наук, професор, Університет імені Альдо Моро (Італія, м. Барі);

ІГНАТЬЄВА Ірина Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво Могилянська академія» (Україна, м. Київ);

КОЧКІНА Наталія Юріївна, кандидат економічних наук, доцент, науковий співробітник Університету Кальярі (Італія);

ЛОМАЧИНСЬКА Ірина Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, проректор Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (Україна, м. Одеса);

МАРГАСОВА Вікторія Геннадіївна, доктор економічних наук, професор, директор Офісу міжнародної та проектної діяльності Київського національного університету технологій та дизайну (Україна, м. Київ);

МАСЛЕННІКОВ Євген Ів анович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова;

НЄННО Ірина Михайлівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова (Україна, м. Одеса); запрошений професор кафедри менеджменту, стратегії та інновацій, Католицький університет Левена (Бельгія, м. Левен);

ПОБЕРЕЖЕЦЬ Ольга Валеріївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів і аудиту Одеського національного університету імені І. І. Мечникова (Україна, м. Одеса);

ТРУНІНА Ірина Михайлівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського (Україна, м. Кременчук);

ЧУРКІНА Ірина Євгенівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова;

РАДЧЕНКО Олександр Петрович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій, ОНУ імені І. І. Мечникова;

РЯБОКОНЬ Альона Євгеніївна, викладач кафедри менеджменту та інновацій ОНУ імені І. І. Мечникова.

Scientific and Organizing Committee of the Conference:

Eduard KUZNIETSOV, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Innovations of the I. I. Mechnikov ONU, Head of the Scientific School "Innovative Transformation of Management" – **Chairman** (Ukraine, Odessa);

Nataliya TYUKHTENKO, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Innovations of I. I. Mechnikov ONU – deputy chairperson (Ukraine, Odessa);

Bento Cindy LOPEZ, PhD of Economics, Department of Management, Strategy and Innovation, Catholic University of Leuven, (Belgium, Leuven);

Marta BARNA, Doctor of Economics, Professor, First Vice-Rector of Lviv University of Trade and Economics (Ukraine, Lviv);

Lyudmila GOROKHOVA, Director of the Ukrainian Association for the Development of Management and Business Education (Ukraine, Kyiv);

Dell'Atti STEFANO, Doctor of Economics, Professor, Aldo Moro University (Italy, Bari);

Iryna IGNATIEVA, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Business Management of the National University "Kyiv-Mohyla Academy" (Ukraine, Kyiv);

Nataliia KOCHKINA, PhD in Economics and Management, Project Researcher at the University of Cagliari (Italy);

Iryna LOMACHYNSKA, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector of the Odessa National University named after I. I. Mechnikov (Ukraine, Odessa);

Viktoriia MARHASOVA, Doctor of Economics, Professor, Director of the Office of International and Project Activities of the Kyiv National University of Technologies and Design (Ukraine, Kyiv);

Yevhen MASLENNIKOV, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Innovations, I. I. Mechnikov ONU (Ukraine, Odessa);

Iryna NENNO, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Innovations, I. I. Mechnikov ONU (Ukraine, Odessa); Visiting Professor of the Department of Management, Strategy and Innovations, Catholic University of Leuven (Belgium, Leuven);

Olha POBEREZHETS, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance and Audit of I. I. Mechnikov Odessa National University (Ukraine, Odessa);

Iryna TRUNINA, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Marketing of the Kremenchuk Mykhailo Ostrohradsky National University (Ukraine, Kremenchuk);

Iryna CHURKINA, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Innovations, I. I. Mechnikov ONU (Ukraine, Odessa);

Oleksandr RADCHENKO, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Innovations, I. I. Mechnikov ONU (Ukraine, Odessa);

Alena RYABOKON, Lecturer of the Department of Management and Innovations, I. I. Mechnikov ONU (Ukraine, Odessa).

ЗМІСТ / CONTENTS

ВСТУПНЕ СЛОВО ДО УЧАСНИКІВ КОНФЕРЕНЦІЇ
(*Кузнєцов Е. А.*) **16**

INTRODUCTORY REMARKS TO CONFERENCE PARTICIPANTS
(*E. Kuznietsov*) **18**

СЕКЦІЯ 1
ІННОВАЦІЙНА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ У XXI СТОЛІТТІ

SECTION 1
INNOVATIVE PARADIGM OF MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE XXI CENTURY

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В XXI СТОЛІТТІ
КУЗНЄЦОВ Е. А. ***20***

«ЗАКРИВАЮЧІ ТЕХНОЛОГІЇ» В УПРАВЛІННІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ
ЄГОРОВА-ГУДКОВА Т. І. ***24***

ІННОВАЦІЙНІ ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ
ОРЛОВА Н. В. ***27***

ГЛОБАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ «ЗЕЛЕНОЇ» ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У XXI СТОЛІТТЯ
ПЛЯСКІНА А. ***29***

СИСТЕМА 5S ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
КАРПЕНКО Ю. В., КОЖУХАР А. В., СИНЕЛЬНИКОВА Я. М. ***32***

INNOVATIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF GLOBALISATION
LI Zhizhong, BERVENO O. ***34***

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
АРТЕМЕНКО І., КСЬОНЗ І. В. ***37***

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПОДОЛАННІ ПРОБЛЕМ ВНУТРІШНЬОГАЛУЗЕВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ
ВАСИЛЬЄВ А., КІРІЛІНА М. А. ***39***

РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
КРАВЕЦЬ І., МОХНЕНКО А. С. ***41***

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ: ІНСТИТУЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД
МОРОЗОВА А., РАДЧЕНКО О. П. ***44***

ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ
ПЕЧОНКІНА А., МАЗУР О. Є. ***46***

МЕНЕДЖМЕНТ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ У ФУНКЦІОНУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ
НЕСТУЛЯ Ю., ПЕДЧЕНКО Н. С. ***48***

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ
ОНИЩУК А. М., ШУЛЬГІНА Т. С. ***51***

СЕКЦІЯ 2
HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО: ТРАНСФОРМАЦІЯ, НОВІТНІ КОНСТРУКТИ ТА ТРЕНДИ

SECTION 2
HR MANAGEMENT AND LEADERSHIP: TRANSFORMATION, NEW CONSTRUCTS AND TRENDS

ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ
ЛОМАЧИНСЬКА І. А. ***54***

AGILE HR ЯК ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СУЧАСНОСТІ
ТЮХТЕНКО Н. А. ***57***

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
КОЛЯНКО О. В. ***59***

ВИКОРИСТАННЯ HR-АНАЛІТИКИ У МОДЕЛЮВАННІ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ
ШУЛЬГІНА Т. С. ***61***

ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МАРКЕТИНГОВОМУ ЦІНОУТВОРЕННІ
ЧАПЛІНСЬКИЙ Ю. Б., ЧАПЛІНСЬКА К. Ю. ***64***

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СФЕРІ УКРАЇНИ
КАРМІНСЬКА-БЄЛОБРОВА М. В., ШМАТЬКО І. І. ***66***

ГЕНДЕРНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ
ВОДЯНКА Л. Д. ***69***

BEHAVIORAL ANALYTICS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
AS A TOOL FOR PREDICTING WORKFORCE PRODUCTIVITY
AND RETENTION
SHVED A. ***72***

СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
КСЬОНЗ В., КАРАМИШЕВ Д. В. ***75***

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ:
ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ
СОСЯН М., ЛОЗОВА О. В. ***78***

ЦІННОСТІ ПОКОЛІННЯ ALPHA У ФОРМУВАННІ МОТИВАЦІЇ
МАЙБУТНІХ ПРАЦІВНИКІВ
ЗІЗДА Наталія, КУШНІРУК В. С. ***81***

РОЛЬ ЦІННОСТЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ
ЛОСИНЕЦЬ О., КУЗНЄЦОВ Е. А. ***83***

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ
НЕФОРМАЛЬНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ
ВАКАЛЮК О., ЛОМАЧИНСЬКА І. А. ***86***

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ
У СФЕРІ РЕГУЛЮВАННЯ ПРАЦІ
ВЕРХОГЛЯД В. В., ШУЛЬГІНА Т. С. ***89***

ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ
УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ
ОЛІЙНИК В., КУЗНЄЦОВ Е. А. ***92***

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНОЇ КОМПАНІЇ
ПІКУС А. О., БОДНАР О. В. ***94***

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ
В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ
БАБИЧ К., БАБКО Н. М. ***96***

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
В НОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ
БАГРІЙ Н., КСЬОНЗ І. В. ***99***

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ
БЕРЕЗКА А., КУТОВА О., ГУСАКОВСЬКА Т. О. ***101***

РОЛЬ ЛІДЕРА У ПІДВИЩЕННІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ГОНЧАРУК В., КУШНІРУК В. С. ***104***

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ЖАБОТЕНКО І., КУДІНОВА М. ***106***

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА У ПІДТРИМЦІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
КОВАЛЕНКО Ю., КУШНІРУК В. С. ***109***

НОВІ ПІДХОДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕПОХУ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ
КОВАЛЬ О., ФЕДИНЕЦЬ Н. І. ***111***

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ
ОРЕШКО К., КУШНІРУК В. С. ***114***

ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ XXI СТОЛІТТЯ
ПШЕНОВА Ю., ПАВЛОВИЧ О. Р. ***116***

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
СЕРГЄЄВА Є., ГАЙВОРОНСЬКА І. В. ***119***

ЛІДЕРСТВО НОВОГО ПОКОЛІННЯ: ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ УПРАВЛІНЦЯ XXI СТОЛІТТЯ
ЦИГАНКОВА Є., КУШНІРУК В. С. ***122***

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМАХ ВОЄННОГО СТАНУ
ГАГАТКО Р., КОЛЯНКО О. В. ***125***

ЛІДЕРСТВО В ЕПОХУ ЗМІН: ВІД КОНТРОЛЮ ДО НАТХНЕННЯ
ПЕРИЛО В., КУШНІРУК В. С. ***128***

LEAN-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ
КОЛОДИЧ Д., РЯБОКОНЬ А. Є. ***131***

ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ
МЕЛЬНИК О., КУЦИК П. О. ***133***

СЕКЦІЯ 3
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОМАНДНА РОБОТА ТА ПАРТНЕРСТВО З БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕМ

SECTION 3
STRATEGIC MANAGEMENT, TEAMWORK AND PARTNERSHIP WITH THE BUSINESS ENVIRONMENT

ENTREPRENEURIAL EDUCATION FOR UKRAINIAN HROMADAS: ITALIAN LESSONS IN VALUE CO-CREATION
CORONA F., KOCHKINA N., MELIS G. ***137***

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ
ПОБЕРЕЖЕЦЬ О. В. ***140***

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ КОНТРПРОПАГАНДИ: СУЧАСНА ПРАГМАТИКА ТА ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ
ВІВЧАР О. І., ПОПЕРЕЧНИЙ І. ***143***

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ГАЛЮК І. Б., СКОТНИК В. ***145***

БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ
БАЛАБАШ О. С., КУТОВЕНКО М. О. ***148***

ПАРТНЕРСТВО З БІЗНЕСОМ ЯК ЗАПОРУКА СТІЙКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ
ІВАШКО Л. М. ***150***

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ УКРАЇНИ З ПОЗИЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КІРІЛІНА М. А. ***154***

КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ
САВРАС І. З. ***156***

ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОМАНДНІЙ РОБОТІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИНЕНИХ КРАЇН
КІРТОКА Р. Г. ***158***

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ
ДАНИЛЮК Е., ЮРИК Н. Є. ***160***

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
РИБАСЬ Д., ШАНДОВА Н. В. ***162***

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА
СПАСЕНКО А., МАСЛЕННІКОВ Є. І. ***165***

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ
ЛІВЕНЦОВ Р., ГРИЦЯК Т., ЛОМАЧИНСЬКА І. ***169***

ГАРВАРДСЬКА МОДЕЛЬ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ ЯК ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ДОСЯГНЕННЯ ВЗАЄМОВИГІДНИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ
ПОЛЄСКО А., ТЮХТЕНКО Н. А. ***171***

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СУЧАСНОГО СВІТОВОГО РОЗВИТКУ
СПЕТІС Д., ТЮХТЕНКО Н. А. ***174***

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА КОМАНДНОЇ РОБОТИ В МЕНЕДЖМЕНТІ
ВАРВЯНСЬКА К., ПІДДУБНИЙ В. А. ***177***

ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ
КОВАЛЕНКО К., КІРТОКА Р. Г. ***179***

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ ВИБОРІ КРИПТОВАЛЮТНИХ АКТИВІВ
РЯПОЛОВ К., КРАСНОЖОН С. В. ***182***

СУБ'ЄКТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
САВИЦЬКА Т., ДЕРЕНСЬКА Я. М. ***184***

СИСТЕМА ПРОДАЖ І ФОРМУВАННЯ ЇЇ КОМАНДИ
ШВЕДА Т., ШВЕДА Н. М. ***186***

СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКА КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
ШЕВЧЕНКО М., КІРТОКА Р. Г. ***188***

ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT
ЛІ С., BERVENO O. ***191***

STRATEGIC ENTERPRISE DEVELOPMENT UNDER CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY
JIAN M., BERVENO O. ***193***

ORGANISATION OF FINANCIAL MANAGEMENT IN A LOGISTICS COMPANY
KUTCHER A., TANKLEVSKA N. ***195***

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ УМОВАХ
БАЙКОВ Д., ЧУРКІНА І. Є. ***198***

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В УКРАЇНІ
ГАРАЄВ Е. Е. огли, КУДІНОВА М. М. ***201***

ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ КОМПАНІЙ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД
ДУТКА І., ПЕТРИНА М. Ю. ***204***

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОПТІМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»)
ЄВТІХІЄВА Д. В., МИКОЛЕНКО О. П. ***207***

СТРАТЕГІЧНЕ ДІЛОВЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ ДМК «ТАВРІЯ»)
КОРОЛЬКОВА К., ТЮХТЕНКО Н. А. ***209***

МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
МІЩЕНКО А., КУДІНОВА М. М. ***213***

ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
МОРОЗОВ М., БЕРВЕНО О. В. ***216***

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ
МУНТЯН О., ЄГОРОВА-ГУДКОВА Т. І. ***219***

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ
АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ
ТЕЛЮК К., МАЗУР О. Є. ***221***

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА
БЯЛІК В., МАСЛЕННІКОВ Є. І. ***223***

СЕКЦІЯ 4
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

SECTION 4
FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF MANAGEMENT STAFF IN THE CONDITIONS OF MODERN TRANSFORMATION CHALLENGES

COMPARATIVE ANALYSIS OF STRATEGIC VS COMPUTATIONAL
THINKING IN MANAGEMENT
NYENNO I. ***226***

SPECIFICS OF ORGANISATIONAL KNOWLEDGE FORMATION
IN WAR CONDITIONS
HALIUK I., HAMULIAK N. ***228***

ПРИНЦИПИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
МАСЛЕННІКОВ Є. І. ***231***

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ
ЧУРКІНА І. Є. ***233***

ЕВОЛЮЦІЯ СПОЖИВЧОГО СПРИЙНЯТТЯ ЦІННОСТІ ТОВАРУ:
ВІД ФУНКЦІОНАЛЬНОСТІ ДО СЕНСІВ
МАЗУР О. Є. ***236***

ENGLISH AS A LINGUA FRANCA OF MODERN BUSINESS
KARAVAIEVA T. ***238***

ANALYTICAL TOOLS AND INFORMATION PROCESSING
TECHNOLOGIES FOR BUSINESS EFFICIENCY ASSESSMENT
PROKOFIEVA K. ***240***

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА
РЯБОКОНЬ А. Є., СЕРБІНА А. ***242***

БАЗОВІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
СТАНЧЄВА В., КУЗНЄЦОВ Е. А. ***246***

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
ТА РЕАГУВАННЯ НА НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ
БАГРІЙ Є., КСЬОНЗ І. В. ***248***

УПРАВЛІННЯ КІБЕРБЕЗПЕКОЮ В РИТЕЙЛІ
БРАТАЩУК Б., БЛАКИТА Г. В. ***250***

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ
ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
ЛИМАНЕЦЬ М., ТЮХТЕНКО Н. А. ***252***

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ
СТАНЬКОВСЬКИЙ Т., РУЖИЛО О., СТАНЬКОВСЬКА І. М. ***255***

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ФРИДЕР Т., САВРАС І. З. ***257***

SPECIFIC FEATURES OF THE CHINESE MODEL
OF CORPORATE GOVERNANCE
CHEN A., MASLENNIKOV Ye. I. ***259***

СУТНІСТЬ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРУКТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ
КРАВЦОВА О., ГАЙВОРОНСЬКА І. В. ***261***

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВИМ ПАРТНЕРСТВОМ
В КОНТЕКСТІ РИЗИКІВ ВТРАТИ АВТОНОМІЇ
СЕРБІНА А., ТЮХТЕНКО Н. А. ***263***

РОЗВИТОК СТРУКТУРНИХ КОМПОНЕНТІВ ПРОЦЕСУ
ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ 266
КАМИШОВ О., КУЗНЄЦОВ Е. А. ***266***

METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING
AND ENSURING ENTERPRISE COMPETITIVENESS
FENG X., POBEREZHETS O. V. ***268***

МЕТОДИ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СФЕРІ ПОСЛУГ
ГОРОБЕЦЬ І., РЯБОКОНЬ А. Є. ***270***

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ
СЕМЕНОВ М., МАСЛЕННІКОВ Є. І. ***274***

ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАПАСІВ У КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ
ВИШТОВХУВАЛЬНОЇ ТА ВИТЯГУЮЧОЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
СПЕТІС Д., РЯБОКОНЬ А. Є. ***276***

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ
ШЕПЕЛЬ В., БАБЄНКО О., ДРОЗДОВА В. А. ***280***

СЕКЦІЯ 5
СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

SECTION 5
SOCIAL-CULTURAL CONTEXT OF MANAGEMENT PERFORMANCE

СОЦІОМЕТРИЧНА ДІАГНОСТИКА КОМУНІКАЦІЙНИХ МЕРЕЖ ІТ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
ІГНАТЬЄВА І. А., ШАЛОМОВА А. ***282***

КРЕАТИВНІСТЬ СУСПІЛЬСТВА ЯК ЧИННИК СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ
РАДЧЕНКО О. П. ***286***

МЕНЕДЖМЕНТ У РИТЕЙЛІ КРІЗЬ ПРИЗМУ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
РИБАЛКО-РАК Л. А., ЗАЄЦЬ В. ***289***

КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ В МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТІ
ОДИНЕЦЬ А., ЗАЙЦЕВА О. І. ***291***

СОЦІАЛЬНА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПРИВАТНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ
БУЦЬКИЙ В., КСЬОНЗ І. В. ***293***

УДОСКОНАЛЕННЯ ГУМАНІТАРНИХ АСПЕКТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ
ЩУБКО А., КУДІНОВА М. М. ***296***

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ, КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
ОРЛОВА Є., КІРІЛІНА М. А. ***299***

СУТНІСТЬ, РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА
МАМАЛИГА Д., МАСЛЕННІКОВ Є. І. ***302***

THE ROLE OF SOCIAL NETWORKS IN MARKETING PROMOTION AND FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE
OSSAMA El Faik, BERVENO O. ***304***

МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА ДИНАМІКУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
СЕРЕЖЕНКОВА О., ПЕРЕЛІ О., ТЮХТЕНКО Н. А. ***307***

ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК УМОВА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: В СВІТЛІ КОНЦЕПЦІЇ Й. ШУМПЕТЕРА
ФЕДОРЧЕНКО Ю., ОРЛОВА Н. В. ***310***

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
ЛЮБЧИК Д., ЧУРКІНА І. Є. ***312***

ЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
ВЄТРОВ Д., КУШНІРУК В. С. ***315***

ВСТУПНЕ СЛОВО ДО УЧАСНИКІВ КОНФЕРЕНЦІЇ

Розвиток професійної системи менеджменту в Україні все більше цікавить науковців, аналітиків і практиків, які в своїх дослідженнях та практичній діяльності визначають пріоритетну необхідність цієї сфери для післявоєнної відбудови і майбутнього інноваційного прогресу українського суспільства. Професійна якість управлінських ресурсів та їх практична результативність направлені на виконання ролі стратегічного драйвера щодо пошуку і системної реалізації шляхів соціально-економічного й соціокультурного розвитку України у XXI столітті.

Активізація участі наукової спільноти у процесах формування якісної професійної системи менеджменту здатна забезпечити кінцеву результативність сучасних перетворень в Україні, особливо в контексті пошуку шляхів її повоєнного відновлення. Тому велика вдячність партнерам й усім учасникам конференції. Плідна багаторічна співпраця кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова з Українською Асоціацією розвитку менеджменту та бізнес-освіти, Католицьким університетом Левена (Бельгія), Університетом Барі Альдо Моро (Італія) стали потужним підґрунтям для формування інноваційної парадигми сучасного менеджменту, у обговоренні якої взяли участь представники більше ніж тридцяти закладів вищої освіти України і зарубіжжя, серед яких: Університет Кагліарі (Італія), Державний торговельно-економічний університет, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Західноукраїнський національний університет, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київський національний торговельно-економічний університет, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Львівський торговельно-економічний університет, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, Миколаївський національний аграрний університет, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Національний фармацевтичний університет, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеський національний економічний університет, Одеський національний технологічний університет, Полтавський університет економіки і торгівлі, Полтавський державний медичний університет, Полтавський державний аграрний університет, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Херсонський державний університет, Херсонський національний технічний університет, Уманський національний університет, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

Ми розуміємо, що тільки концентрація наших зусиль у дослідженні різних проблем формування і розвитку професійної системи менеджменту, може вивести економіку на шляхи її інноваційного зростання і результативного впливу на розвиток суспільства.

Велика честь для нас, що тематика конференції зацікавила значну кількість бажаючих прийняти у ній участь, не зважаючи на важкі часи воєнного сьогодення. Аналізуючи тематику і тексти представлених тез, ми побачили, що в Україні сформований потужний потенціал щодо розвитку теорії і практики професійної системи менеджменту, який потребує системної оцінки у реальному бізнес-просторі. На нашу думку прийшов час, коли визначальним напрямком діяльності менеджменту без перебільшення виступають людські ресурси, які в умовах сучасного процесу їх капіталізації реалізуються у форматі інтелектуального, управлінського, емоційного і соціокультурного капіталів.

Кафедра менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, яка стала ініціатором проведення даної конференції, нещодавно прийняла рішення, що багаторічні дослідження її професорсько-викладацького складу мають бути представлені у вигляді наукової школи «Інноваційна трансформація менеджменту». Ця ініціатива кафедри була підтримана Вченою Радою університету у червні 2025 року. Також нею було прийняте рішення щодо рекомендації до публікації колективної монографії представників цієї наукової школи «Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика», яка вже вийшла у видавництві Олді+ у 2025 році. Ця монографія визначила певний рубіж у вже проведених дослідженнях кафедри менеджменту та інновацій і поставила цілий ряд завдань для наших майбутніх наукових пошуків.

Причин для широкомасштабного і міждисциплінарного диспуту стосовно розвитку професійної системи менеджменту може виникати багато, але концептуально професійний менеджмент стратегічно направлений на досягнення результату діяльності. Результат у менеджменті є важливішим, ніж досягнутий професійний потенціал кадрів менеджменту, але отримати його неможливо без системної та змістовної попередньої підготовки управлінського персоналу. Сьогодні важливо знайти механізми адаптації професійного змісту підготовки кадрів менеджменту та умов використання цих знань для досягнення практичного результату в менеджерській роботі.

Усім учасникам конференції ми бажаємо творчих і результативних дискусій, плідного наукового та ділового спілкування, отримання позитивного досвіду від комунікації, особистого інтелектуального та емоційного задоволення. **Час не чекає. Потрібно рухатися вперед.**

З повагою,
голова науково-організаційного комітету конференції,
завідувач кафедри менеджменту та інновацій,
доктор економічних наук, професор
Едуард Кузнєцов

INTRODUCTORY REMARKS TO CONFERENCE PARTICIPANTS

The development of a professional management system in Ukraine is increasingly attracting the attention of scholars, analysts, and practitioners who, in their research and professional activities, emphasize the priority importance of this field for post-war recovery and the future innovative progress of Ukrainian society. The professional quality of managerial resources and their practical effectiveness are aimed at fulfilling the role of a strategic driver in identifying and systematically implementing pathways for Ukraine's socio-economic and socio-cultural development in the twenty-first century.

The increased engagement of the academic community in shaping a high-quality professional management system is capable of ensuring the tangible outcomes of contemporary transformations in Ukraine, particularly in the context of identifying effective pathways for post-war recovery. Therefore, we express our sincere gratitude to our partners and all conference participants. The long-term productive cooperation between the Department of Management and Innovation of Odesa I. I. Mechnikov National University and the Ukrainian Association for Management Development and Business Education, KU Leuven (Belgium), and the University of Bari Aldo Moro (Italy) has become a solid foundation for the formation of an innovative paradigm of modern management. Representatives of more than thirty higher education institutions from Ukraine and abroad have joined the discussion of this paradigm, including the University of Cagliari (Italy), the State University of Trade and Economics, Vasyl Stus Donetsk National University, West Ukrainian National University, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv National University of Trade and Economics, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Lviv University of Trade and Economics, Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University, Mykolaiv National Agrarian University, the National University of Kyiv-Mohyla Academy, the National University of Pharmacy, the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute," Odesa I. I. Mechnikov National University, Odesa National Economic University, Odesa National University of Technology, Poltava University of Economics and Trade, Poltava State Medical University, Poltava State Agrarian University, Ivan Puliui Ternopil National Technical University, V. N. Karazin Kharkiv National University, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kherson State University, Kherson National Technical University, Uman National University, and Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University.

We are convinced that only the concentration of joint efforts in studying various issues related to the formation and development of a professional management system can lead the economy toward innovative growth and ensure its effective impact on societal development.

It is a great honor for us that the conference theme has attracted a significant number of participants, despite the severe challenges of the current wartime reality. An analysis of the topics and texts of the submitted abstracts demonstrates that Ukraine has developed a strong potential for advancing the theory and practice of a professional management system, which requires systematic evaluation within the real business environment. In our view, the time has come when human resources have become the defining direction of management activity. Under contemporary conditions of capitalization, they are realized in the form of intellectual, managerial, emotional, and socio-cultural capital.

The Department of Management and Innovation of Odesa I. I. Mechnikov National University, which initiated this conference, recently decided to present the long-term research of its academic staff in the format of a scientific school entitled *«Innovative Transformation of Management».* This initiative was approved by the University Academic Council in June 2025. The Council also recommended for publication a collective monograph authored by representatives of this scientific school entitled *«Current Issues of Economics and Management: Theory, Innovation, and Contemporary Practice»,* which was published by Oldi+ Publishing House in 2025. This monograph has marked an important milestone in the research conducted by the Department of Management and Innovation and has outlined a number of objectives for our future scholarly endeavors.

There may be many reasons for a large-scale and interdisciplinary discussion on the development of a professional management system; however, conceptually, professional management is strategically focused on achieving results. In management, results are more important than the accumulated professional potential of managerial personnel; nevertheless, achieving them is impossible without systematic and substantive prior training of management professionals. Today, it is essential to identify mechanisms for adapting the professional content of management education and the conditions for applying this knowledge to achieve practical outcomes in managerial practice.

We wish all conference participants inspiring and productive discussions, fruitful academic and professional communication, valuable experience gained through interaction, and personal intellectual and emotional fulfillment. **Time does not wait. We must move forward.**

Sincerely,
Chair of the Scientific and Organizing Committee of the Conference,
Head of the Department of Management and Innovation
Doctor of Economics, Professor
Eduard KUZNIETSOV

СЕКЦІЯ 1:
ІННОВАЦІЙНА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ У XXI СТОЛІТТІ
SECTION 1:
INNOVATIVE PARADIGM OF MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE XXI CENTURY

КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В XXI СТОЛІТТІ

КУЗНЄЦОВ Едуард Анатолійович
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Актуалізація проблем розвитку та ролі професійної системи менеджменту в XXI столітті стає досить важливим трендом для дослідників і популяризаторів цього напрямку в контексті системних проблем сучасної інноваційної економіки. Потенціал менеджменту, який зберігається з минулого століття, втрачає свої дієві якості, особливо щодо його позитивної і необхідної результативності. Потрібні нові концепції, якісні технології і методики, а в цілому – новий рівень розвитку науки, аналітики і практики менеджменту. Така потреба в розвитку професійного менеджменту визначається досить архаїчним сучасним його станом і системними помилками управлінцями різного рівня в розвитку сучасного суспільства та процесів формування постіндустріальної економіки.

Існують досить цікаві факторні пропозиції щодо нових завдань розвитку професійної системи менеджменту. Серед них потрібно визначити Декларацію «Нова нормальність» [3], концепцію хвильового розвитку машин з операційною системою штучного інтелекту [2, с. 9–16] та розробку відповідних адекватних дій менеджменту, концепцію нового статусу управлінських інновацій у порівнянні з технологічними інноваціями. Необхідно зазначити важливу потребу в розробці менеджментом механізмів захисту людей від можливої агресивності машин з операційною системою штучного інтелекту епохи сингулярності, тобто періоду високих (топових) хвиль його розвитку – це третя, четверта і майбутня п’ята хвиля. В той же час, більшість таких концептуальних підходів характерні саме загальним розвитком з визначенням нових позицій удосконалення існуючого, майже професійного, менеджменту, а не фіксацією необхідності глибоких, системних і змістовних його змін.

На нашу думку, позиції, які потрібно досягнути в розвитку постіндустріального суспільства, потребують не просто певної реакції менеджменту на необхідність забезпечення адекватного управлінського

супроводу технологічного прогресу четвертої промислової революції «Індустрія 4.0», а системного визначення стратегічного розвитку в цілому і менеджмент тут має показати свою ключову роль [1, с. 121]. Для цього менеджменту потрібно доказати свою професійну спроможність вирішувати подібні завдання. Зрозуміло, що розвиток менеджменту носить процесний характер і вирішити широкий спектр його сучасних проблем швидкими діями неможливо, але потрібно вже сьогодні звернути увагу і почати діяти, на нашу думку, по наступним базовим факторним напрямкам.

Перший фактор: запустити реальні процеси професіоналізації менеджменту. Для цього потрібно розробити та прийняти Закон України «Про професіоналізацію управлінської діяльності», який створить нові і продовжить уже існуючі ресурсні умови розвитку менеджменту як професії, науки, аналітики, освіти і специфічної практики. Тут важливо, крім конкретних першочергових дій, зазначити позиції, які пов'язані з використанням важливих концептуальних положень і принципів демократичної меритократії, управлінського конституціоналізму, парадигми міжкультурної психології і показників соціокультурного розвитку сучасного українського суспільства. Ми добре розуміємо, що прийняття Закону тільки, образно кажучи, відкриває двері можливостей. Основні робота починається в умовах практичної реалізації положень Закону, де професійна підготовка менеджерів щодо управлінського супроводу необхідних процесів буде визначати якість результату. Особливим пріоритетом в положеннях Закону виступає розвиток трьох основних рівнів процесу професіоналізації управлінської діяльності, а саме – первинної менеджерської освіти, адаптаційного навчання діючих кадрів менеджменту, підготовці лідерського корпусу (середній і вищий управлінських персонал) новому рівню управлінського мислення в контексті проблем постіндустріального розвитку сучасного суспільства [1, с. 19].

Другий фактор: активізувати умови для розвитку процесу взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту. З однієї сторони, важливо підтримати необхідність первинної спеціалізації менеджменту, а саме – наукову, аналітичну і практичну діяльність, а не змішувати ці позиції в системі управлінських дій. З іншої сторони, процес взаємодії науки, аналітики і практики, проходячи стадії інтеграції, органічного синтезу і інтегральності створюють основу для інноваційного розвитку професійної системи менеджменту і визначають процеси змістовного наповнення програм підготовки кадрів менеджменту. Крім того, дані процеси активізують дослідження управлінської теорії біфуркації, яка формує певні знання, компетенції і поведінку кадрів менеджменту щодо переходу з однієї стадії на більш високу і корекцію в сторону зменшення сил соціального тертя або кількості фіксованих рентних платежів. Тут можна сказати, що зменшення сил соціального тертя збільшують можливості розвитку інноваційної економіки і появи в суспільстві креативного класу, що в цілому забезпечує не повернення до старих форм діяльності та активне стимулювання необхідності інноваційного розвитку.

Третій фактор: стратегічний розвиток первинної менеджерської освіти. До первинної менеджерської освіти ми відносимо університетські програми бакалаврату і магістратури. На нашу думку, тут потрібно впровадити фундаментальну підготовку кадрів менеджменту на рівні бакалаврату з розподілом її на економічну (перший етап – 2 роки) і менеджерську (другий етап – 2 роки) підготовку. Головною ціллю такої підготовки має стати для здобувачів цих програм не тільки глибокі знання профільних дисциплін економічного і менеджерського напрямку, а і засвоєння їх на науково-дослідному рівні. Магістерська програма підготовки кадрів менеджменту має бути направлена на глибоке засвоєння спеціалізації функціонального напрямку (зокрема: аналітичний менеджмент, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, адміністративний менеджмент). Специфіка фундаментальної менеджерської освіти направлена на те, щоб менеджер, вирішуючи практичні проблеми управлінського процесу, знав про проблему набагато більше, ніж є потреба в її практичному вирішенні. Такі обставини створюють альтернативність вибору, пошук найкращого рішення і розвиток стратегічного бачення у кадрів менеджменту.

Четвертий фактор: нова суб'єктність менеджерської (управлінської) науки. Під суб'єктністю тут ми розуміємо окремий статус науки менеджменту, визначення її науково-дослідної, аналітичної і практичної бази професійних знань. Сьогодні ці питання не вирішені і носять досить слабкий рівень дискусії, оскільки менеджмент має глибоке і тривале економічне забарвлення. Ми розуміємо історичні корні цієї проблеми, але вихід може бути тільки один, який спрямований на певні рівні розмежування економічної і менеджерської науки. Ми також розуміємо, що існує і буде існувати далі великих супротив від тих, хто бачить підготовку кадрів менеджменту в абсолютно емпіричному вимірі та простому змішуванні бізнесу, економіки, менеджменту, інженерної справи, права тощо. Потрібно зважити на те, що історичними науковими джерелами менеджменту є економіка, психологія і соціологія, але сам менеджмент не може виступати як комплексна система знань, стратегічно претендуючи, власне, на науку, тим більше фундаментального рівня. Відсутність чітко визначеного наукового напрямку в системі професійного менеджменту створює ситуацію, коли лінійні і функціональні керівники не знають своєї специфічної сфери діяльності та, в більшості випадків, займаються періодично роботою своїх підлеглих працівників. Така ситуація створює стратегічну помилку стосовно визначення критеріїв оцінки роботи саме управлінського персоналу і їх вкладу в загальний результат організаційної діяльності. Ми вважаємо, що основними напрямками розвитку менеджерської науки має стати система базових елементів менеджменту (функції, методи, структура і сполучні процеси), управлінські дослідження історичних передумов менеджменту, історичні та сучасні умови інноваційної трансформації системи менеджменту, міждисциплінарні аспекти менеджерської діяльності (особливо процеси розвитку взаємодії менеджменту

зв штучним інтелектом, соціокультурні показники і національні традиції управлінської діяльності).

П'ятий фактор: адаптаційна підготовка діючих кадрів менеджменту. Реальна потреба в такій підготовці кадрів менеджменту виникає при відборі претендентів на менеджерські посади, в умовах їх адаптації для конкретних посад в конкретних організаціях. Така підготовка важлива при ротації кадрового складу менеджерів в самій організації та забезпечення умов їх кар'єрного росту. Основна проблема реалізації програм адаптаційної підготовки кадрів менеджменту пов'язана з розвитком їх як певної інституції з кадрами викладачів і тренерів з менеджменту, які володіють знаннями, компетенціями і практичними навичками роботи менеджерів на конкретних посадах і спцифічних організаціях. Універсальність підготовки кадрів менеджменту в таких умовах все більше стає професійним та історичним архаїзмом. Центри адаптаційної підготовки кадрів менеджменту мають мати необхідний кадровий склад, релевантну інформаційно-аналітичну базу, розвинуту систему зв'язку з фахівцями певного профілю і партнерськими організаціями. Позитивний репутаційний профіль центрів адаптаційної підготовки дозволяє їм мати можливості системного розвитку, подальші перспективи професійного і фінансового зростання.

Шостий фактор: інтегральна якість професійної системи менеджменту. Концептуально інтегральна якість тут визначається як адаптаційна взаємодія ефективності і результативності управлінських дій. Під ефективністю розуміється формування професійного потенціалу кадрів менеджменту, що забезпечується в результаті професійного навчання, власного емпіричного досвіду, емоційних та психологічних властивостей, соціокультурного рівня підготовки та інших індивідуальних особливостей менеджера. Результативність – це можливості досягнення поставлених практичних цілей на основі професійних системних дій кадрів менеджменту. Сучасна особливість цих процесів є в тому, що результативність для менеджменту є більш важливою і необхідною частиною управлінської діяльності, ніж ефективність (потенціал), але сьогодні вона є неможливою без попередньої професійної підготовки, тобто досягнення необхідного рівня ефективності. Для професійного менеджменту розробка і впровадження механізму адаптації ефективності і результативності управлінської діяльності стає все більше важливим аспектом існування і потреби в менеджменті взагалі. Важливо доповнити, що адаптація ефективності і результативності потрібна і для інших фахових співробітників організації, що стає основою формування управлінських команд і створення організації як органічного цілого.

Сьомий фактор: соціокультурний контекст і нові професійні ознаки менеджменту. На початку XXI століття все більше стали проявлятися нові ознаки професійної управлінської діяльності, які, в більшості випадків, характеризують нове покоління менеджерів. Звертається увага на доброту, чесність, порядність, відповідальність, професійну і загальну культуру. Професійний менеджмент стає складною інтелектуальною працею і мати

відношення до такої діяльності можуть тільки ті, хто має певні інтелектуальні та емоційні здібності, значну спроможність оцінювати технологічний та соціокультурний контекст розвитку сучасного суспільства. Велика увага при підготовці сучасних професійних менеджерів відводиться розвитку таких якостей як стратегічне бачення, інноваційна культура, креативність, творчість, уміння швидко навчатися, функціонально навчатися у складі управлінської команди, формувати систему лідерських якостей. Тут необхідно визначити, що більшість вказаних нових ознак менеджменту можуть з'являтися тільки на основі фундаментальної і функціонально-прикладної підготовки кадрів менеджменту, наукового і професійного управлінського мислення і як результату – сформованої у кадрів менеджменту управлінської ментальності.

Таке бачення розвитку професійної системи менеджменту в XXI столітті сформувалося на основі широкого кола досліджень, які були проведені за ініціативою представників Наукової школи «Інноваційна трансформація менеджменту» Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, в якій мені випала честь бути її науковим керівником. Зрозумілим є той факт, що розвиток професійної системи менеджменту має набагато більш широкий спектр проблемних напрямків, але ми звернули увагу на ключові позиції цього багатомірного і високотехнологічного процесу.

Список джерел

1. Кузнєцов Е. А. Професіоналізація менеджменту: інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0: майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2022. – 130 с.
2. Лі, Кай-Фу. Штучний інтелект 2041: 10 передбачень для майбутнього. Київ : Форс Україна, 2022. – 464 с.
3. Нова нормальність. Спецвипуск COVID-19. Звіт «Погляд керівників в Україні 2020». https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/KPMG-Review-Magazine_8.pdf

«ЗАКРИВАЮЧІ ТЕХНОЛОГІЇ» В УПРАВЛІННІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ

ЄГОРОВА-ГУДКОВА Тетяна Ігоревна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Економічне зростання передбачає не тільки зростання продуктивності праці з урахуванням впливу інноваційної техніки та технологій або впровадженням «закриваючих технологій» але й вдосконалення якості організації та управління економічними системами. Організаційні інновації в управлінні також можуть бути віднесені до категорії «закриваючих технологій». Наприклад, створення стратегічних альянсів та об'єднань, що здатні змінити ситуацію у глобальній економіці. Такий підхід передбачає

формування інноваційних рішень всіх рівнях ієрархічної управлінської системи.

Класичні закриваючі технології – це тип технологічних інновацій, що формують нові способи виконання функцій, задоволення потреб або організації виробничих процесів, що призводить до витіснення попередніх технологій, продуктів, інфраструктур та компетенцій. На відміну від різноманітних типів удосконалень, закриваючі технології відкривають альтернативну технологічну траєкторію, яка суперечить усталеним галузевим стандартам та створює умови для виникнення нового технологічного укладу.

Управлінський вплив закриваючих технологій проявляється у перебудові ринкових структур, зміні ролей ключових акторів, перегляді ланцюгів створення вартості та зниженні значення наявних виробничих потужностей. Згідно теорії *руйнівних інновацій* К. Крістенсена, який демонструє, що нова технологія зазвичай спочатку є менш продуктивною для центрального ринку, однак її низька вартість, доступність та здатність створювати нові сегменти роблять її здатною замінити традиційну [1, с. 81–82; 2, с. 175].

Закриваючі технології здатні радикально змінювати структуру виробництва, управління та економічні моделі. Вони мають такі характеристики [3, с. 447–448; 4, 41].

1) функціональна субститутивність – нова технологія повністю здатна виконувати ту саму функцію, що й стара;

2) економічна ефективність – зростання продуктивності або суттєве зниження витрат;

3) масштабованість і швидка дифузія – після досягнення критичної точки розповсюдження відбувається експоненціальна;

4) структурна трансформація ринку – стара технологічна траєкторія стає нерентабельною;

5) соціально-інституційні зміни – трансформація професій, кваліфікацій, ролей, норм регуляції.

До прикладів закриваючих технологій належать: цифрова фотографія (витіснила фотоплівку), стрімінгові сервіси (витіснили DVD і значну частину традиційного телебачення), смартфони (закрили сегменти мобільних телефонів, mp3-плеєрів та компактних камер), електронна пошта (замінила письмову кореспонденцію), відновлювана енергетика (витісняє традиційні вугільні й частково газові системи) [5, 6].

Управлінські та організаційні інновації можна розглядувати як різновид закриваючих технологій. Зокрема, переходи від вертикальних ієрархічних моделей управління до горизонтальних мережевих структур, які спираються на принципи спільного доступу**,** взаємної відповідальності та саморегуляції, концептуально пов’язані з ідеями Елінор Остром. У своїй теорії управління спільними ресурсами Е. Остром обґрунтувала ефективність горизонтальних зв’язків, де учасники системи володіють автономією, здатністю до колективного ухвалення рішень та створення локальних правил.

Для економічної безпеки держав це означає перехід до більш стійких моделей організації, які здатні самовідтворюватись навіть за умов зовнішніх шоків [7].

У глобальному вимірі такі процеси переплітаються з формуванням нових центрів економічної влади, наприклад у такої горизонтально інтегрованої структури як БРІКС. Це об'єднання посилює роль альтернативних управлінських та економічних інститутів, фінансових механізмів та валютних систем, що кидає виклик традиційним домінантам. Ідеться про перехід до поліцентричного світового порядку, де посилюється значення нових економічних платформ, у тому числі заснованих на цифрових технологіях, інноваційних інфраструктурах і розподілених реєстрах та взаємних розрахунках поза домінуванням долара США [8].

У цьому контексті важливу роль відіграють віртуальні грошові інструменти, які розглядаються як потенційні інструменти економічної безпеки та альтернативні канали розрахунків. Однією з перспективних технологічних платформ є TON, що поєднує можливості масштабованої блокчейн-архітектури, високої пропускної здатності та потенціал для створення нових фінансових сервісів. Хоч TON не є національною валютою і не виступає офіційним інструментом будь-якого об'єднання, її типологічні характеристики – децентралізація, швидкість операцій, стійкість до цензури, інтеграція з цифровими екосистемами – відповідають загальній тенденції пошуку нових міжнародних розрахункових одиниць, що виходять за межі традиційних валютних систем [8].. Узгодження закриваючих технологій, горизонтальних моделей управління за Е. Остром, розвитку фінансових інновацій та виникнення нових міждержавних інституцій свідчить про формування інноваційної парадигми управління, де адаптивність, децентралізація, цифрові мережі й технологічний суверенітет стають ключовими факторами стабільності державних економічних систем.

Список джерел

1. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 286 p.
2. Christensen C. M., Raynor M. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 304 p.
3. Tushman M. L., Anderson P. Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly.* 1986. Vol. 31, no. 3. P. 439–465.
4. Foster R. Innovation: The Attacker's Advantage. New York: Summit Books, 1986. 234 p.
5. Utterback J. Mastering the Dynamics of Innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 253 p.
6. Pérez C. Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Cheltenham: Edward Elgar, 2002. 224 p.
7. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press, 1990. 280 p.
8. Arkadi Sukhorukov, Tetiana Yehorova-Hudkova, Svitlana Breus, Taras Kotsko, Yurij Neustroev, Yurij Rabotin, Olha Sukhorukova Volodymyr Martyniuk Economic security of states in the conditions of global changes. *Journal of Infrastructure, Policy and Development* 2025, 8(8), https://systems.enpress-publisher.com/index.php/jipd/article/view/8950

ІННОВАЦІЙНІ ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ОРЛОВА Наталія Володимирівна
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Модернізація індустріальної економіки супроводжується радикальними структурними змінами, спричиненими прискореною цифровізацією, конвергенцією технологій, зростанням ролі даних як ключового фактору виробництва та еволюцією моделей створення вартості. У цих умовах традиційні управлінські підходи, сформовані в логіці індустріального укладу, втрачають ефективність, оскільки опираються переважно на ієрархічні форми координації, статичність систем планування та домінування процедурного контролю. Нові економічні моделі базуються на мережевості, відкритості, гнучкості, сервітизації, багаторівневій інтеграції, цифрових рішеннях та розширенні ролі інтелектуальних систем.

Актуальність дослідження інноваційних траєкторій розвитку менеджменту визначається необхідністю переосмислення управлінської парадигми відповідно до вимог технологічного прогресу та переходу економіки до вищих укладів. Це передбачає формування нових моделей ухвалення рішень, побудову адаптивних організаційних структур, зміну метрик оцінювання результативності та розвиток компетентнісних профілів менеджерів. В умовах формування нової технологічної парадигми менеджмент набуває рис адаптивної, еволюційної та відкритої системи, здатної ефективно керувати складністю та невизначеністю.

Водночас різний рівень цифрової зрілості та інституційної спроможності економік створює неоднорідність у темпах та ефективності трансформації, що потребує аналізу контекстних факторів. Отже, дослідження інноваційних траєкторій менеджменту є важливим як для теорії, так і для практики економічного розвитку, оскільки дає змогу сформулювати методологічні та прикладні засади ефективного управління в умовах модернізації індустріальної економіки. Аналізу процесів розвитку професійної системи менеджменту та формування управлінського капіталу нового інноваційного зразка присвячені роботи Кузнєцова Е. А. [1, 2].

Функціонування сучасних управлінських систем переносить фокус із контролю на розвиток здібності до швидкої адаптації та експериментального моделювання рішень. Менеджмент майбутнього набуває характеристик нелінійності, сценарності, короткого циклу зворотного зв’язку, а також інтегрує штучний інтелект як інструмент підтримки людино-машинних контурів ухвалення рішень. Система оцінювання результативності трансформується від традиційних KPI до метрик, орієнтованих на цінність, OKR (Цілі та Ключові Результати) та метрик інноваційної продуктивності.

В результаті змінюється компетентнісна модель менеджера: провідними стають системне мислення, цифрова та аналітична грамотність, здатність

операціоналізувати знання, формувати та координувати міждисциплінарні мережі взаємодії, а не лише здійснювати адміністративний контроль. Інноваційні траєкторії розвитку менеджменту стають одним із ключових механізмів підвищення конкурентоспроможності економік, забезпечуючи поступальний перехід до постіндустріальних структур та формування нового укладу економічного розвитку.

Результати емпірічних кейсів та статистика свідчать, що в Україні інноваційні траєкторії розвитку менеджменту перебувають у зоні активного формування та мають гібридний характер: поєднання високого технологічного потенціалу та існуючих системних інституційних бар'єрів.

Згідно з результатами аналітичного діагностичного дослідження промисловості України UNIDO (2023/2024), де проводилась ідентифікація вузьких місць у продуктивності, інноваціях та інтеграції в глобальні ланцюги, ключовим стримуючим чинником модернізації в Україні було названо фрагментарність інвестицій у виробничі інновації та обмежені можливості фінансування технологічних трансформацій [3].

Аналіз та оцінка екосистеми Industry 4.0 в Україні, суть якої – в картуванні локальних кластерів, стартапів та сервісів Industry 4.0, демонструють наявність сильних сторін: розвинених ІТ-кластерів і високого рівня компетенцій, але слабку масштабованість технологічних рішень у широкому промисловому середовищі та недостатню цифрову грамотність менеджерів [4].

Індекс цифровізації бізнесу Business Digitalization Index (2024) складає 55.7/100 і засвідчує середній рівень інтеграції цифрових інструментів бізнесом, який потребує стратегічної підтримки, стандартизації та методичної трансформації управління.

Опитування бізнес-асоціацій, проведені в Україні, показують високу інноваційну готовність підприємств (70–80 % заявляють про намір інвестувати), але наявні фінансові й організаційні обмеження. Паралельно, розвиток AI-екосистеми, ініціативи типу WINWIN AI Centre, створеного в межах Стратегії цифрового розвитку інновацій України при Міністерстві цифрової трансформації України, демонструють зростання впливу ШІ на управлінські практики. Таким чином, український контекст підтверджує актуальність переходу до інноваційних управлінських моделей, однак потребує політики, що синхронізує технологічний потенціал з інституційною спроможністю його реалізації.

Список джерел

1. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2017. – 382 с.
2. Кузнєцов Е. А. Стратегічна роль управлінських інновацій: методологія інтегральної якості. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2025, 24(1(59)), 9–25. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).330469 (дата звернення: 08.11.2025).
3. UNIDO – «Industrial Country Diagnostics / Industrial Diagnostic Study (Ukraine)» (executive summary, 2023/2024) https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-02/

Executive%20summary_industrial%20diagnostic%20study_2023_0.pdf?utm_source (дата звернення: 08.11.2025).
4. Analysis of the Ukrainian Industry 4.0 ecosystem (Clusters / FPPP-звіт). https://www.clusters.org.ua/en/analysis-of-the-ukrainian-industry-4-0-ecosystem-eng/?utm_source (дата звернення: 05.11.2025).

ГЛОБАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ «ЗЕЛЕНОЇ» ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У XXI СТОЛІТТЯ

ПЛЯСКІНА Альона
к. е. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет

Постає питання: який підхід до впровадження принципів «зеленої» логістики є найефективнішим? На практиці у сфері логістики краще використовувати і поєднувати як організаційні, так і технологічні методи розвитку. Загальна характеристика напрямкам вдосконалення зеленої логістики на основі двох методів:

1. Організаційний метод: кооперація та інтеграція, навчання персоналу, вдосконалення законів і регуляція ринку, методи Lean Production (обмеження: людський фактор, готовність до змін).

2. Технологічний метод: автоматизація та цифровізація, «зелен» енергія, скорочення витрат ресурсів (обмеження: капіталовкладення, розвиток науки).

Організаційне вдосконалення зосереджується на розвитку людських ресурсів та оптимізації ланцюгів постачання. Воно передбачає тісну співпрацю з працівниками і партнерами, оскільки жодні зміни в організації неможливі без їхньої підтримки. Важливо створити відповідне середовище, яке сприятиме впровадженню нових ідей. Провідні компанії світу активно застосовують концепцію Lean Production («ощадливе виробництво»), яка зосереджена на мінімізації втрат ресурсів та постійному вдосконаленні. Це не лише знижує негативний вплив на довкілля, але й покращує ефективність бізнесу. Постійне вдосконалення дає змогу поступово розвивати компанію, тоді як навчання персоналу підвищує їхню мотивацію та продуктивність [1, с. 638].

Головні організаційні інструменти розвитку «зеленої» логістики [2, 3]:

– Lean Production – Скорочення втрат матеріалів та енергії за рахунок постійного вдосконалення, навчання персоналу, концепцій TFM, TQM, TPM та багатьох інших ощадливих інструментів.

– Оподаткування викидів CO2 – Фінансування зеленого сектора через допустимого рівня забруднення.

– Кооперація та інтеграція – Отримання ефекту масштабу від розробки еко-проєктів, краще використання наявних потужностей, створення замкнених ланцюгів постачання.

– Оптимальне панування – Більш повне завантаження транспорту, групування замовлень та оптимальне розміщення складу скорочують транспортні витрати.

– Ключову роль також відіграє підтримка ідеї екологізації всіма зацікавленими сторонами, включаючи персонал, партнерів, споживачів і суспільство. Без такої підтримки вирішення глобальних екологічних проблем стає значно складнішим. Це підкреслює важливість кооперації та інтеграції в ланцюгах постачання через впровадження підходу Total Flow Management (TFM).

TFM передбачає створення інтегрованої системи управління потоками у ланцюгах постачання, часто через цифровізацію процесів: від замовлення сировини до доставки кінцевого продукту. Завдяки актуальній інформації у всіх учасників ланцюга покращується планування, запобігається перевиробництво і простої, що сприяє збереженню ресурсів. Успішним прикладом застосування TFM є італійська компанія OnAutomation, яка завдяки цій системі змогла уникнути коливань у ланцюгах постачання та виготовляти лише ті продукти, які дійсно потрібні клієнтам.

Більш того, застосування всезагального управління якістю (Total Quality Management) передбачає запобігання будь-яким дефектам і закладення якості у концепцію товару. Саме розвиток якісних властивостей за меншого рівня витрат є ключовим способом сталого зростання [4].

Не менш важливим є інструмент всезагальної підтримки обладнання (Total Productive Maintenance), який передбачає залучення працівників у процес обслуговування, підвищення їх компетенцій та попередження поломок. В умовах застарілого виробничого фонду і потреби підтримки високої продуктивності обладнання такий підхід є дуже актуальним. Концепція ощадливого виробництва поєднує багато корисних для розвитку зеленої логістики підходів, їх системне впровадження та використання має значний позитивний ефект на економічну, екологічну та соціальні аспекти діяльності [5].

Окрім внутрішньої складової «зеленої» логістики також дуже важливим є взаємодія з ланцюгом постачання. Дослідження показують, що від 65 до 95 % викидів вуглецю окремого товару спричиняють витрати енергії не на власне його виробництві, а у межах ланцюга постачання [6, с. 5]. Спільна розробка технологій, спільне планування або спільне розбудова логістичної інфраструктури дозволяють підприємствам розвиватися в екологічному напрямку і роблять високі технології більш доступними для менших підприємств. Більш того, кооперація у межах ланцюга постачання та підвищення сумісності виробництва – єдиний шлях до створення замкнутих ланцюгів постачання і досягнення дійсно нульового впливу на довкілля [6, с. 14].

Покращення управління ланцюгами створення цінності, потребує кращого способу пошуку партнерів та постачальників – екологічної стандартизації та сертифікації. Наразі підприємства, які виконують стратегію сталого розвитку, починають формувати екологічні вимоги до свої постачальників і формують на їх основі свій ланцюг постачання. Наявність певних сертифікатів чи нагород підвищує рівень конкурентоспроможності постачальника і робить співпрацю з ним більш імовірною та вигідною.

Для виробника важливо регулювати свій ланцюг постачання, оскільки вони несуть за це безпосередню відповідальність [6, с. 15].

Основним стандартом у цій сфері є серія ISO 14 000 «Екологічний менеджмент», який пропонує ефективну модель забезпечення екологічної відповідальності підприємства. Стандарти передбачає впровадження універсальної системи управління відповідно до розроблених екологічних критеріїв і надають підприємствам зручний алгоритм впровадження. Серія ISO 14 000 передбачає:

– вимоги до маркування та документації;
– оцінку ефективності роботи та життєвого циклу продукту;
– покращення комунікацій та обліку, встановлення еко-цілей;
– планування виконання цілей з врахуванням впливу на довкілля [7].

Наразі більше ніж 300 тис. компаній у 171 країнах отримали цю сертифікацію і їх кількість зростає щороку. Наприклад: компанія Premier Foods використовує стандарт з 2001 року і вже у 2013 досягли 100 % повторного використання чи переробки відходів; компанія UPCON скоротила викиди вуглецю на 90 % і значно покращила якість продукції та умови праці у кожному відділі [8]. Стандартизація не лише дозволяє краще планувати процес екологізації, а й надає можливості екологічного маркування продукції, що позитивно впливає на продажі.

Список джерел

1. Gallo M., Murino T., Guadalupi E., Santillo L. C. Implementation of Kanban technique within the total flow management model. Proceedings of the European Modeling and Simulation Symposium. 2013. С. 637–646. URL: http://www.msc-les.org/proceedings/emss/2013/EMSS2013_637.pdf
2. Green logistics. Logistics Cluster : вебсайт. URL: https://dlca.logcluster.org/display/LOG/Green+Logistics
3. Green logistics: definition, challenges and solutions. Interlake Mecalux : вебсайт. URL: https://www.interlakemecalux.com/blog/green-logistics
4. Total Flow Management in OnAutomation. OnAutomation : вебсайт. URL: https://www.onautomation.com/en/news/articoli/total-flow-management/
5. Lean Manufacturing Tools: The Ultimate List. Hartford Technologies Blog : вебсайт. URL: http://resources.hartfordtechnologies.com/blog/the-ultimate-list-of-lean-manufacturing-tools
6. Sustainability: The missing link. Economist Impact : вебсайт. URL: https://impact.economist.com/sustainability/resilience-and-adaptation/sustainability-the-missing-link
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15
8. Смирнов І. Г. Логістика: просторово-територіальний вимір. К. : Обрії, 2004. 335 с.

СИСТЕМА 5S ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

КАРПЕНКО Ю. В.
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій
КОЖУХАР А. В., СИНЕЛЬНИКОВА Я. М.
магістри за спеціальністю менеджмент
Одеський національний економічний університет

У сучасних умовах глобальної конкуренції, динамічного розвитку технологій та постійного оновлення ринкових вимог особливого значення набувають інноваційні підходи до організації праці та управління виробничими процесами. Одним із таких ефективних інструментів є система 5S, що виникла в Японії як складова філософії ощадливого виробництва (Lean Management) та спрямована на створення оптимальних умов для виконання робочих процесів.

Популярність японської системи зумовлена простотою її принципів і мінімальними фінансовими витратами на впровадження. Кожен працівник підприємства – від технічного персоналу до керівництва – отримує єдине завдання: максимально оптимізувати власну ділянку роботи, яка є складовою загального виробничого процесу.

Назва 5S утворена від перших літер п’яти японських слів, що визначають основні етапи системи [1]:

– сортування (Seiri) – передбачає підготовку робочого місця шляхом відбору лише необхідних інструментів, матеріалів та предметів, а також усунення всього зайвого, що не використовується у поточній діяльності. Всі предмети в робочій зоні виконавця поділяються на непотрібні взагалі, не потрібні терміново та потрібні. Інструменти першої категорії видаляються, другої можуть зберігатися централізовано та застосовуватися за потребою. Також можливо їх розташування на певній відстані. Потрібні інструменти розміщуються безпосередньо на робочому місці;

– систематизація (Seiton) – означає раціональну організацію робочої зони, визначення оптимального місця розташування кожного інструмента або матеріалу для зручного та швидкого доступу до них. При виборі місця розміщення інструменту приймається до уваги швидкість та безпека доступу до них, візуалізація способу зберігання, а головне – контролю наявності;

– чистота (Seiso) – полягає у регулярному прибиранні, догляді за обладнанням і дотриманні чистоти на робочому місці. Важливою є підтримка обладнання в робочому стані, що відбувається завдяки реалізації заходів відповідно до правил проведення чищення та налагодження обладнання, його перевірки;

– стандартизація (Seiketsu) – включає розроблення чітких правил, інструкцій і технологічних регламентів, що визначають порядок дій працівників і забезпечують стабільність робочих процесів. Правила мають

бути формалізовані та візуалізовані (у вигляді схем, піктограм, покажчиків, кольорового кодування тощо);

– самодисципліна (Shitsuke) – передбачає постійне самовдосконалення, контроль за дотриманням стандартів і інтеграцію принципів 5S у корпоративну культуру підприємства. кожен робітник має підтримувати розроблені правила та інструкції в сфері своєї відповідальності, що має бути сформовано у правильну звичку. Також передбачено застосування ефективних методів контролю.

Після встановлення конкретних функцій і обов'язків, пов'язаних із реалізацією системи 5S, виникає потреба у розробленні стандартизованої форми для виконання процесів на всіх робочих місцях – як автоматизованих, так і ручних.

Використання системи 5S сприяє суттєвому зростанню виробничих показників та загальній ефективності діяльності підприємства [2], а саме:

- забезпечується прозорість технологічного процесу та послідовність виробничих операцій;
- формується чиста й упорядкована робоча зона;
- зменшуються часові витрати на налагодження та обслуговування обладнання;
- скорочується тривалість технологічного циклу;
- розширюється робочий простір завдяки усуненню зайвих предметів і оптимізації розміщення ресурсів;
- знижується рівень травматизму за рахунок впорядкування робочого середовища та покращення умов безпеки;
- скорочуються втрати робочого часу через ефективну організацію процесів;зростає надійність обладнання завдяки регулярному догляду та контролю його технічного стану.

Фундаментальна ідея системи 5S полягає й у простому, але надзвичайно важливому принципі: будь-яка дія, технологічна операція чи процес, які споживають ресурси, але не додають споживчої цінності готовому продукту, розглядаються як втрати, що підлягають усуненню.

Таким чином, 5S є не лише інструментом впорядкування робочого місця, а є системою дій, спрямованою на оптимізацію діяльності підприємства. А впровадження системи сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню витрат, покращенню якості робочого середовища та забезпеченню безпеки персоналу. Система 5S формує культуру відповідальності, дисципліни й постійного вдосконалення, яка стає основою ефективного функціонування сучасного підприємства та його сталого розвитку в умовах конкурентного ринку.

Список джерел

1. Filip F., Mărăscu-Klein V. The 5S lean method as a tool of industrial management performances. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2015. 95. 012127. 10.1088/1757-899X/95/1/012127

2. Мельник К. Г., Воржакова Ю. П. Система 5-s або як японська модель управління пов'язана з hi-tech. Актуальні проблеми економіки та управління. 2019. № 13. http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/167625

INNOVATIVE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF GLOBALISATION

LI Zhizhong
a master's higher education student of the educational program "Business Administration",
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

BERVENO Oksana
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

In the twenty-first century, enterprises operate in an increasingly complex and interconnected environment. Globalisation has transformed economic relations, market structures, and competitive strategies, leading to new challenges for business management.

Traditional approaches, focused primarily on efficiency and stability, are no longer sufficient. In their place, innovative management emerges as a key determinant of competitiveness, adaptability, and sustainable development.

Innovative management refers to a system of methods, principles, and tools that stimulate creativity, technological progress, and organisational flexibility. Under globalisation, it becomes a strategic instrument for ensuring an enterprise's ability to respond quickly to market changes, technological disruptions, and shifting consumer expectations [1].

Innovative management combines the traditional managerial functions (planning, organising, motivating, and controlling) with a focus on innovation and change. Its core principle is the systematic creation, development, and implementation of new ideas across all aspects of enterprise activity [2].

This includes not only technological innovation (new products, materials, or production methods), but also organisational (new business models, management structures and types of leadership), marketing (innovative branding, digital marketing), and social innovations (corporate culture, human capital development) [1, 3].

Enterprises that effectively integrate innovation into their management processes gain significant competitive advantages: the ability to anticipate trends, improve productivity, enhance customer satisfaction, and increase brand value.

Globalisation acts simultaneously as a driver and a challenge for innovative management.

On one hand, the global flow of information, capital, and technology facilitates the diffusion of new ideas and best practices.

On the other hand, intensified competition and rapid technological change increase the risk of obsolescence and instability.

The global environment pushes enterprises to:

– develop international innovation networks and partnerships;
– implement digital transformation strategies;
– invest in sustainable and green innovations;
– cultivate a multicultural and adaptive organisational culture.

In this context, the enterprise must adopt a global vision while maintaining local flexibility, a balance often referred to as "glocalisation" [1, 3].

The effectiveness of innovative management in a globalised economy depends on several interconnected components:

1. Innovation strategy. A well-designed innovation strategy defines the enterprise's long-term innovation goals, identifies priority areas for investment, and ensures alignment with global market trends. It should be flexible enough to incorporate external opportunities and internal competencies.

2. Organisational culture and leadership. An innovation-oriented culture encourages experimentation, tolerates failure, and rewards creativity. Leaders play a central role in shaping such a culture by promoting openness, collaboration, and continuous learning.

3. Human capital development. Globalisation increases the importance of professional mobility and cross-cultural communication. Training programs, knowledge-sharing platforms, and talent management systems are essential to develop employees' innovative potential.

4. Digital technologies and data management. The integration of digital tools (such as artificial intelligence, big data analytics, and the Internet of Things) enhances decision-making and innovation processes. Digitalisation also enables remote collaboration, global networking, and new business models such as platforms and ecosystems.

5. Partnerships and networking. No enterprise can innovate in isolation. Cooperation with universities, research centres, startups, and international corporations fosters open innovation and accelerates knowledge transfer. Networks also help enterprises to access global markets and technological resources [4, 5].

Modern enterprises increasingly adopt open innovation models, where ideas and technologies are co-developed with external partners. Another trend is the agile management approach, emphasising iterative processes, cross-functional teams, and customer feedback loops.

In global corporations, innovation hubs and centres of excellence are established to coordinate research and development activities across regions. Meanwhile, small and medium enterprises (SMEs) often rely on flexibility and niche innovation, integrating into global value chains through specialised products or services.

Successful examples include multinational companies like Tesla, Apple, or Siemens, which constantly integrate technological innovation into their global management systems, as well as innovative SMEs that leverage digital tools to enter international markets.

Despite its benefits, innovative management faces several challenges:

– resistance to change among employees and managers,
– insufficient investment in research and development,
– regulatory and institutional constraints in different countries,
– information asymmetry and cybersecurity risks,
– cultural differences that complicate international collaboration [3, 5].

Overcoming these barriers requires a comprehensive approach – strengthening innovation infrastructure, improving communication systems, and supporting innovation-friendly policies at both national and corporate levels.

The global business landscape is shifting toward sustainable and digital innovation. Enterprises must adopt eco-innovation principles to meet environmental standards and stakeholder expectations. Artificial intelligence, automation, and green technologies will redefine the nature of innovation management [6].

Moreover, future management systems will rely increasingly on knowledge ecosystems, where enterprises, academia, and governments cooperate in creating and sharing value. The success of such systems depends on transparency, inclusiveness, and adaptability.

Innovative management in the conditions of globalisation is not merely a competitive advantage, it is a necessity for survival. Enterprises that fail to innovate risk losing relevance in rapidly changing markets. The integration of innovative strategies, technologies, and cultural transformation enables companies to remain resilient and forward-looking [7].

Ultimately, innovative management represents a holistic approach that unites creativity, digitalisation, and global thinking. It transforms enterprises into dynamic systems capable of continuous renewal and value creation for all stakeholders in the global economy.

Reference

1. Du, J., Zhu, S., Li, W. H. Innovation through internationalization: A systematic review and research agenda. Asia Pacific Journal of Management, 2022, 40, 1217–1251. https://doi.org/10.1007/s10490-022-09814-z
2. Yadav, S. S., Dubey, A. Management innovation: Literature review and research directions. International Journal of Business & Globalisation, 2023, 33(3), 271–285. https://doi.org/10.1504/IJBGLO.2023.100XXXX
3. Fernández, I. A. Innovation and international business: A systematic literature review. Heliyon, 2023, 9(1), e12956. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12956
4. Skavronska, I. Enhancing the competitiveness of enterprises through creativity in a global economy. Turkish Research Journal of Academic Social Science, 2023, 6(2), 129–138. https://doi.org/10.59372/turajas.1335161
5. Tian, X., Lo, V. I., Zhai, X. Combining efficiency and innovation to enhance performance: Evidence from firms in emerging economies. Journal of Management & Organization, 2021, 27(2), 295–311. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.75
6. Wang, H. The value of technological innovation in enterprise business management. Industrial Engineering and Innovation Management, 2025, 8, 77–82. https://doi.org/10.23977/ieim.2025.080110
7. Narula, R., Zanfei, A. Globalisation of innovation: The role of multinational enterprises. DRUID Working Papers, 2003, 03–15.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

АРТЕМЕНКО Ігор
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
ОПП «Менеджмент охорони здоров'я та соціальне проєктування»,
Полтавський державний медичний університет

КСЬОНЗ Ігор Володимирович
д.мед.н., професор, проректор ЗВО з науково-педагогічної
та лікувальної роботи, професор кафедри хірургії N2
Полтавський державний медичний університет

У сучасному світі, що характеризується високим рівнем турбулентності, заклади охорони здоров'я опинилися в епіцентрі багатовимірних криз – від пандемічних загроз до військових дій, економічної нестабільності та цифрових трансформацій. У таких умовах традиційні моделі управління втрачають ефективність, а на перший план виходять сучасні підходи до кризового менеджменту, які поєднують стратегічне мислення, гнучкість, проактивність та технологічну адаптивність.

Кризовий менеджмент у медичних установах має бути не лише реактивним, тобто спрямованим на подолання наслідків криз, а й проактивним – здатним передбачати ризики, формувати сценарії розвитку подій та забезпечувати стійкість організації. Як зазначають Лозова О. В. та Тимошенко І. С., проактивний підхід до управління стратегічними змінами дозволяє підприємствам формувати внутрішню готовність до змін, мобілізувати кадровий потенціал та забезпечити ефективну трансформацію організаційної структури [1]. У контексті медичних закладів це означає створення команд кризового реагування, впровадження систем моніторингу ризиків та постійне навчання персоналу.

Серед сучасних підходів до кризового менеджменту в закладах охорони здоров'я особливе місце займає проактивне управління ризиками, яке передбачає не лише реагування на вже наявні загрози, а й їхнє передбачення та запобігання. У медичних установах це може реалізовуватись через створення антикризових протоколів, регулярне оновлення планів реагування на надзвичайні ситуації, а також впровадження систем раннього попередження, що дозволяють оперативно мобілізувати ресурси.

Ще одним важливим підходом є адаптивне управління, яке передбачає гнучкість організаційної структури, здатність швидко змінювати управлінські рішення залежно від динаміки кризи. У медичних закладах це проявляється через децентралізацію управління, делегування повноважень на рівень відділень, інтеграцію міждисциплінарних команд та використання цифрових інструментів для координації дій.

Важливою складовою сучасного кризового менеджменту є корпоративна культура, яка має бути орієнтована на відповідність стратегічним цілям, етичність та соціальну відповідальність. Павлій О. у своєму дослідженні наголошує на необхідності формування compliance-культури, яка сприяє

підвищенню довіри до організації, зменшенню внутрішніх конфліктів та забезпеченню стабільності в умовах змін [2]. Для медичних установ це особливо актуально, оскільки якість медичних послуг, безпека пацієнтів та репутація закладу значною мірою залежать від внутрішньої культури відповідальності.

Окрему увагу слід приділити цифровій трансформації, яка стала не лише викликом, а й можливістю для удосконалення кризового управління. У роботі Шимановської-Діанич Л., Педченко Н. та Лозової О. розглядається проактивність в умовах діджиталізації як ключовий чинник оптимізації бізнес-процесів під час війни [3]. Для медичних закладів це відкриває перспективи впровадження телемедицини, електронних медичних карток, цифрових платформ для управління ресурсами та комунікації з пацієнтами. Такі інструменти дозволяють не лише підвищити ефективність роботи, а й забезпечити безперервність медичних послуг у кризових умовах.

Крім того, проактивна поведінка організації, як зазначено у дослідженні [4], є запорукою її виживання та розвитку в умовах нестабільного середовища. Це включає здатність до швидкого прийняття рішень, адаптацію до нових умов, розвиток лідерських компетенцій та формування культури інновацій. У медичних установах це може проявлятися через впровадження нових методів лікування, адаптацію до змін у законодавстві, а також активну участь у формуванні політики охорони здоров’я на місцевому рівні.

Отже, сучасні підходи до кризового менеджменту в закладах охорони здоров’я мають бути комплексними, інтегруючи стратегічне управління, проактивність, розвиток кадрового потенціалу, формування відповідальної корпоративної культури та цифрову трансформацію. Такий підхід дозволяє не лише ефективно реагувати на кризи, а й формувати стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність системи охорони здоров’я в умовах постійних змін.

Список джерел

1. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Управління стратегічними змінам підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. *Економіка: реалії часу.* Науковий журнал. 2024. № 5 (75). С. 51–58. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/51.pdf
2. Pavliy O. A compliance-oriented approach to improving corporate culture in the context of strategic change management at JSC «Poltavaoblenergo». *Економіка і регіон,* № 4 (95). 2024. Національний університет ім. Юрія Кондратюка. С. 32–39 DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3604
3. Шимановська-Діанич, Л., Педченко, Н., & Лозова, О. (2024). Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* Серія «Економічні науки», 2 (112), 109–116. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16
4. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. Бізнес Інформ. 2023. №4. С. 155–160. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПОДОЛАННІ ПРОБЛЕМ ВНУТРІШНЬОГАЛУЗЕВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

ВАСИЛЬЄВ Артем
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

КІРІЛІНА Марина Андріївна
Ст.викл. кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Актуальність теми зумовлена загостренням проблем внутрішньогалузевої конкуренції, яка виникає між підприємствами, що пропонують схожі товари чи послуги на одному ринку. В сучасному бізнес-середовищі ці проблеми виражаються не лише в традиційній ціновій боротьбі, але й у комплексі нових викликів. До ключових проблем належать: комодитизація (знецінення унікальності продукту, коли споживач бачить лише ціну), висока плинність клієнтів, які легко переходять до конкурентів; «війна за таланти» – жорстка боротьба за обмежений пул кваліфікованих кадрів; та ерозія інноваційних переваг, коли успішні рішення миттєво копіюються конкурентами. Для українських компаній ці виклики посилюються необхідністю адаптації до умов повоєнного відновлення та інтеграції у європейський економічний простір.

В цих умовах традиційні методи управління, орієнтовані на оптимізацію витрат чи поступові покращення (інкрементalізм), втрачають свою ефективність. Вони є реактивними та не здатні забезпечити стійку довгострокову перевагу. Подолання окреслених проблем вимагає від менеджменту переходу до проактивної позиції та впровадження комплексного портфелю саме інноваційних інструментів, здатних трансформувати бізнес-модель компанії та створити нову цінність для споживача.

Основою для посилення ринкових позицій у XXI столітті стає цифрова трансформація бізнес-процесів. Вона виступає не просто як засіб автоматизації, а як інструмент радикального перегляду бізнес-моделі. Впровадження інтегрованих систем класу ERP (Enterprise Resource Planning) дозволяє створити єдиний інформаційний простір в компанії, інтегруючи фінансові, логістичні, виробничі та кадрові процеси. Це дає змогу менеджменту приймати рішення на основі даних у реальному часі та суттєво знижувати операційні витрати, що є вагомим чинником у конкурентній боротьбі. У свою чергу, системи CRM (Customer Relationship Management) стають ядром боротьби за клієнта. Вони дозволяють не лише збирати дані, але й проводити глибоку сегментацію, прогнозувати поведінку споживачів та вибудовувати персоналізовану комунікацію, підвищуючи лояльність та знижуючи відтік клієнтів до конкурентів [1].

Наступний рівень інноваційного менеджменту пов’язаний з інструментами, що базуються на аналізі великих даних (Big Data) та штучному інтелекті (ШІ). Якщо раніше конкурентна перевага будувалася на активах чи масштабі, то сьогодні вона все більше походить від унікальної

здатності компанії використовувати власні (proprietary) та неструктуровані дані [2]. Застосування ШІ та великих мовних моделей (LLM) для аналізу масивів текстових даних – відгуків у соціальних мережах, скарг клієнтів, ринкових звітів – дозволяє миттєво ідентифікувати слабкі сторони конкурентів або нові ринкові ніші.

Цей процес тісно пов'язаний із конкурентною розвідкою (CI), яка завдяки цифровим інструментам еволюціонувала з простого моніторингу в креативний стратегічний інструмент. Сучасна CI – це не стільки про збір даних, скільки про їх глибокий аналіз (наприклад, за допомогою SWOT) та інтеграцію у процес прийняття управлінських рішень. Це дозволяє компаніям знижувати ризики провалу інновацій на ринку, передбачати кроки конкурентів та формувати унікальні ціннісні пропозиції, що базуються на реальних даних [5].

Окрім технологічних інструментів, фундаментальні зміни стосуються і самих управлінських методологій. Для ефективної протидії конкурентам компанії активно впроваджують гнучкі підходи [3].

1. Agile-методології, що прийшли з IT-середовища, сьогодні активно застосовуються у маркетингу, R&D та управлінні персоналом. Вони дозволяють командам працювати короткими ітераціями (спринтами), швидко адаптуючись до змін ринку чи дій конкурентів.

2. Lean Startup (ощадливий стартап) пропонує інструментарій для швидкого тестування бізнес-гіпотез через цикл "Build-Measure-Learn" (Створити-Виміряти-Навчитись). В умовах високої внутрішньогалузевої конкуренції це дозволяє виводити нові продукти на ринок з мінімальними ризиками та витратами.

3. Design Thinking (дизайн-мислення) фокусує всю організацію на глибокому розумінні невирішених проблем та «болів» клієнта. Саме такий емпатичний підхід дозволяє створювати нецінові конкурентні переваги та продукти, які конкурентам складно скопіювати, оскільки вони вирішують фундаментальну потребу споживача.

В українському контексті ці інструменти доповнюються стратегіями адаптивного управління та впровадженням ESG-принципів (екологічне, соціальне та корпоративне управління). Якщо раніше ESG розглядалось як іміджевий інструмент, то сьогодні це потужний інструмент менеджменту для боротьби у внутрішньогалузевій конкуренції. Він дозволяє залучати кращі кадри (конкуренція за таланти), отримувати доступ до інвестицій та формувати довгострокову довіру до бренду, особливо серед молодого покоління споживачів [4].

Таким чином, ефективне управління проблемами внутрішньогалузевої конкуренції у XXI столітті вимагає від менеджерів побудови цілісної інноваційної екосистеми. Успіх полягає не у вибірковому використанні одного інструменту, а в синергетичній інтеграції цифрових платформ (ERP, CRM) [1], глибокої аналітики на основі ШІ та CI [2, 5], а також гнучких, клієнтоорієнтованих методологій управління (Agile, Lean, Design Thinking) [3] та стратегій сталого розвитку (ESG) [4]. Саме така комбінація дозволяє

компаніям бути не лише реактивними, але й проактивними, не просто відповідаючи на дії конкурентів, а й формуючи нові стандарти та потреби ринку.

Список джерел

1. Bilan I., Zayarna T. Digital transformation in company management: Ukraine on the way to competitiveness. Strategic Imperatives of Modern Management. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/388179037_Digital_transformation_in_company_management_Ukraine_on_the_way_to_competitiveness (дата звернення: 07.11.2025).
2. Davenport T. H., Mittal N. Competitive Advantage in the Age of AI. California Management Review. 2024. URL: https://cmr.berkeley.edu/2024/10/competitive-advantage-in-the-age-of-ai/ (дата звернення: 07.11.2025).
3. Tereshchenko S., Zhyvitska K. INNOVATIVE MANAGEMENT TOOLS AS A BASIS FOR ECONOMIC SECURITY. MODERN ASPECTS OF SCIENCE: XI International scientific and practical conference. Riga: Baltija Publishing, 2025. Vol. 11. No. 4. P. 136–140. URL: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/3031 (дата звернення: 07.11.2025).
4. Опалко В. В. Інноваційні стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств. Економічний простір. 2024. № 195. С. 122–129. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-122-129-opalko.pdf (дата звернення: 07.11.2025).
5. Leite F., Carvalho M. M. Competitive intelligence as a creative tool for the innovation process: an exploratory study in SMEs. 2025 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/389307537_Competitive_intelligence_as_a_creative_tool_for_the_innovation_process_an_exploratory_study_in_SMEs (дата звернення: 07.11.2025).

РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

КРАВЕЦЬ Іван
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня ОНП "Економіка",
Херсонський державний університет

МОХНЕНКО Андрій Сергійович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва,
Херсонський державний університет

Малий бізнес у сучасній економіці виступає рушійною силою інновацій, зайнятості та регіонального розвитку. Проте виклики XXI століття – глобалізація, цифровізація, технологічна революція та зростання конкуренції – вимагають від підприємців нових підходів до управління. Традиційні методи менеджменту, засновані на стабільності, плануванні та адміністративному контролі, вже не забезпечують необхідної гнучкості. Тому актуальним стає формування інноваційної парадигми менеджменту, яка поєднує креативність, адаптивність і технологічність управлінських процесів.

Інноваційна парадигма менеджменту – це нова система управлінського мислення, що ґрунтується на використанні інновацій як основного ресурсу розвитку. Її сутність полягає у постійному пошуку та впровадженні нових

рішень, управлінні знаннями, відкритості до партнерства, розвитку організацій, що навчаються, та стратегічній орієнтації на сталий розвиток. У межах цієї парадигми управління перестає бути лише процесом контролю чи координації діяльності, воно перетворюється на динамічний механізм творення нових можливостей. Менеджери, які діють відповідно до інноваційного підходу, зосереджуються не лише на досягненні короткострокових цілей, а й на створенні сприятливого середовища для творчості, обміну знаннями та розвитку підприємницької ініціативи. Відтак роль керівника зазнає суттєвої трансформації: він стає лідером інноваційних змін, модератором процесів розвитку та натхненником команди [1, с. 2].

Інноваційний розвиток малого бізнесу у XXI столітті відбувається у кількох взаємопов'язаних площинах. Одним із ключових напрямів є цифровізація управління, що передбачає активне використання сучасних інформаційних технологій – від CRM-систем і платформ електронної комерції до аналітики великих даних. Це дає змогу оптимізувати процеси прийняття рішень, покращити взаємодію з клієнтами й підвищити ефективність бізнес-моделі. Важливим чинником є також запровадження гнучких методів управління, таких як Agile, Lean чи Scrum, які орієнтовані на швидку адаптацію до змін ринку, скорочення витрат часу і ресурсів та створення максимальної цінності для споживача. Поряд із технологічними змінами необхідним стає формування інноваційної культури, що сприяє розвитку ініціативності, командного мислення та відкритості до нових ідей.

Значний потенціал для зростання створює відкрите партнерство, тобто співпраця малого бізнесу з науковими установами, університетами, державними органами та стартапами. Такі взаємодії стимулюють обмін знаннями та спільне створення інновацій. Крім того, сучасні тенденції акцентують увагу на сталому розвитку, який поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість діяльності підприємства [2, с. 23].

Пропонується проста модель, яка відображає логіку інноваційного розвитку малого бізнесу (рис. 1).

Реалізація інноваційних принципів менеджменту у малому бізнесі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оптимізації управлінських процесів, створенню умов для безперервного навчання персоналу, активізації партнерських мереж і зміцненню стійкості бізнесу в умовах глобальної нестабільності.

Малий бізнес має унікальні характеристики, які роблять його природним носієм інноваційних підходів до управління. Гнучкість і швидкість прийняття рішень дозволяють малим підприємствам оперативно реагувати на ринкові зміни, а компактність організаційної структури полегшує впровадження нових технологій і управлінських практик. Власники малого бізнесу часто поєднують у собі функції керівника, інноватора й підприємця, що сприяє формуванню високого рівня креативності в ухваленні рішень [3, с. 22].

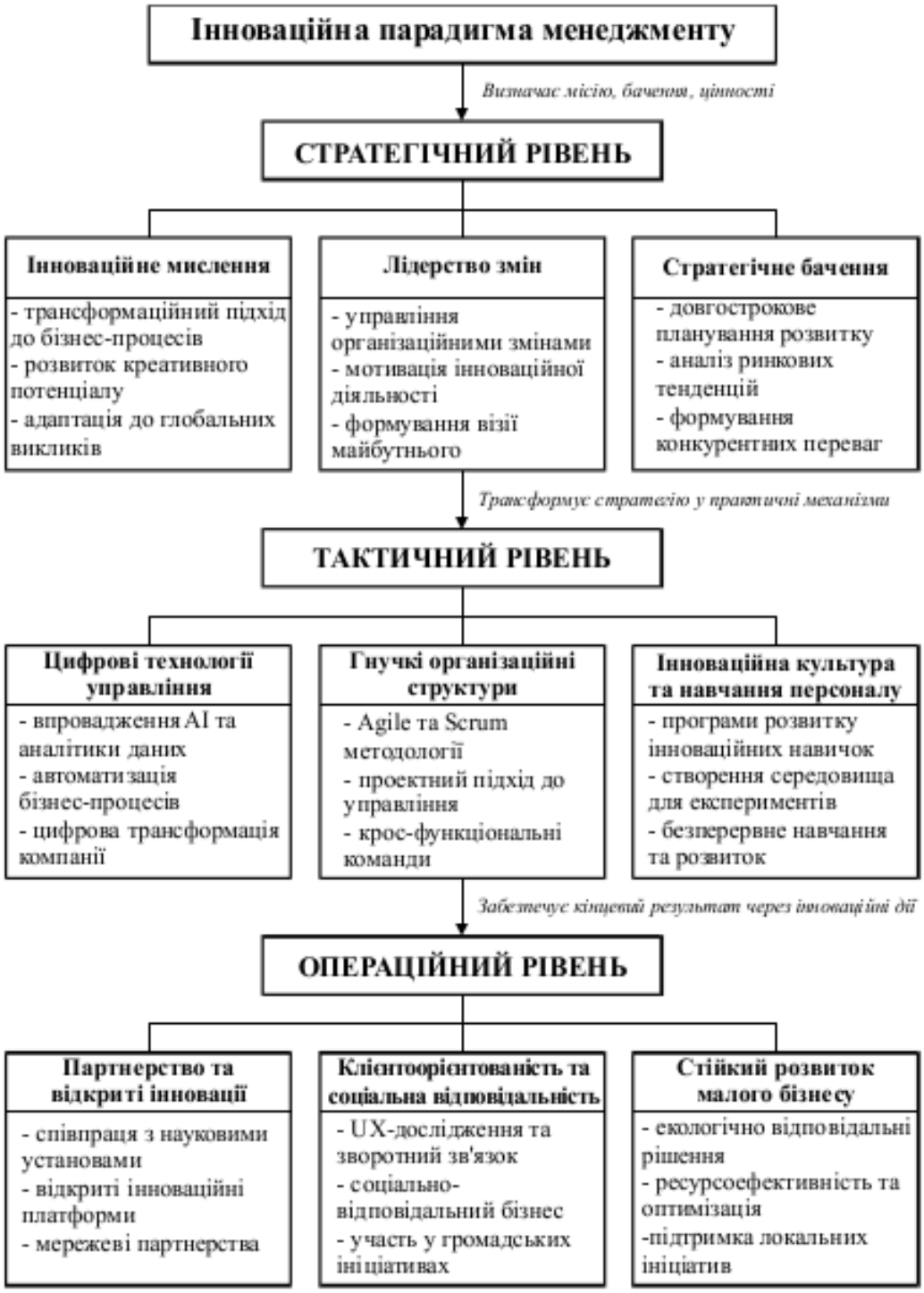

Рис. 1. Інноваційна парадигма менеджменту

Джерело: розроблено авторами

Невеликі масштаби діяльності створюють умови для тіснішої взаємодії між керівником і персоналом, формують довіру та відкритість до експериментів. Завдяки цьому малий бізнес здатний швидше, ніж великі корпорації, адаптуватися до нових викликів, освоювати нішеві ринки та генерувати унікальні пропозиції для споживачів. Разом із тим для забезпечення стійкого розвитку підприємствам малого сектору потрібна системна інноваційна управлінська стратегія, що базується на цифрових

технологіях, ефективній комунікації та партнерстві із зовнішніми стейкхолдерами.

Інноваційна парадигма менеджменту стає ключовим чинником розвитку малого бізнесу у XXI столітті. Її впровадження забезпечує гнучкість, адаптивність і ефективність управлінських рішень. Для малих підприємств це означає перехід від виживання до стратегічного зростання через інновації. Отже, майбутнє малого бізнесу залежить від здатності підприємців мислити інноваційно, швидко впроваджувати технологічні зміни та розвивати людський потенціал.

Список джерел

1. Гриліцька А. Інноваційна парадигма розвитку обліку для управління. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління, 2022. № 6. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-01 (дата звернення: 11.11.2025).
2. Наумов О. Б., Чмут О. О., Мохненко А. С. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія "Економічні науки". 2023. № 48. С. 19–24. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-48-3 (дата звернення: 11.11.2025).
3. Kishka I., Mokhnenko A. Model of increasing the competitiveness of enterprises in the context of European integration development. Сталий розвиток економіки, 2025. № 5 (56). С. 21–25. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-3 (дата звернення: 11.11.2025).

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ: ІНСТИТУЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД

МОРОЗОВА Анастасія
здобувачка вищої освіти другого
(магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

РАДЧЕНКО Олександр Петрович
доктор економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Сучасні кризові процеси в економіці України, спричинені війною, руйнуванням інфраструктури, нестачею ресурсів і трансформацією ринкових зв’язків, вимагають переосмислення методології управління підприємствами. В умовах турбулентності традиційні інструменти планування та контролю втрачають ефективність. Тому вдосконалення системи управління має ґрунтуватися на поєднанні інституційного підходу, який формує правила і норми адаптивної поведінки суб’єктів господарювання, та інноваційного підходу, що забезпечує швидку трансформацію управлінських процесів через технології, аналітику і креативні рішення. Управлінська система має

еволюціонувати від лінійної до динамічної моделі, яка функціонує на принципах стійкості, синергізму та антикризової саморегуляції.

У сучасній науковій думці простежується зміщення акцентів від класичної раціональності управління до інноваційно-синергетичної парадигми, що базується на концепціях адаптивного менеджменту, системного мислення та управління знаннями. Згідно з цією парадигмою, ефективність управління підприємством у кризі визначається не стабільністю процедур, а здатністю організації до швидкого реагування, навчання і самореконфігурації. Кризовий стан розглядається не як фаза занепаду, а як каталізатор оновлення управлінських структур, зростання гнучкості, появи нових форм координації та лідерства. Як відзначають сучасні українські дослідники, зокрема Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. та Радченко О. П., система управління в кризових умовах повинна виконувати інтеграційну функцію, перетворюючи ризики на імпульси для розвитку, а невизначеність – на середовище формування інновацій [1; 2; 3].

Вдосконалення системи управління підприємством у кризових умовах передбачає синтез трьох рівнів управлінських змін – структурного, процесного та поведінкового. На структурному рівні пріоритетним є формування гнучкої організаційної архітектури, орієнтованої на швидкий перерозподіл ресурсів і делегування повноважень. Процесний рівень потребує впровадження цифрових інструментів антикризового контролінгу, систем моніторингу показників фінансової стабільності та індикаторів ризику. Поведінковий рівень полягає у трансформації управлінської культури, розвитку лідерства, креативності персоналу та організаційної відповідальності. Важливим є створення механізмів корпоративного навчання, що забезпечують безперервну адаптацію колективу до зовнішніх змін. Система управління має поєднувати централізоване стратегічне керівництво з децентралізованими механізмами прийняття тактичних рішень, забезпечуючи при цьому баланс між контролем і автономією підрозділів.

Ключовим напрямом удосконалення управлінської системи є інституційно-інноваційне забезпечення її гнучкості. Доцільно формувати в межах підприємства внутрішні механізми антикризового реагування – команди швидкої дії, центри стратегічних рішень, системи сценарного планування. Інноваційні інструменти – бізнес-аналітика, системи підтримки рішень, штучний інтелект – мають бути інтегровані у процеси планування, прогнозування і контролю. Важливе місце посідає цифровізація документообігу, автоматизація управлінського обліку, створення баз даних ризиків і знань, що забезпечують інформаційну прозорість. У кризових умовах ефективна управлінська система має бути не ієрархічною, а мережева, що дозволяє підвищити швидкість комунікацій і знизити ризики втрати керованості.

На практичному рівні удосконалення системи управління варто реалізовувати через формування антикризової стратегії підприємства, що базується на трьох принципах, а саме це адаптивність, інноваційність та інтегрованість. Адаптивність означає здатність підприємства реагувати на

зміни зовнішнього середовища через постійне оновлення бізнес-моделі. Інноваційність полягає у впровадженні нових технологій, процесів і методів управління, зокрема цифрових платформ для аналітики, прогнозування попиту, управління запасами й ризиками. Інтегрованість означає узгодженість між стратегічними, операційними і фінансовими рішеннями, що забезпечує цілісність системи управління. Наукова новизна полягає у поєднанні інституційного та інноваційного підходів, які разом формують систему адаптивного саморегульованого управління, здатну функціонувати в умовах постійної невизначеності та турбулентності.

Реалізація інституційно-інноваційної моделі управління дозволить підприємствам підвищити рівень стратегічної гнучкості, забезпечити безперервність діяльності, знизити втрати від зовнішніх шоків і зміцнити конкурентоспроможність. На макрорівні така система сприятиме стабілізації економіки, збереженню зайнятості та формуванню нових стандартів управлінської культури, заснованих на креативності, аналітичності та соціальній відповідальності.

Список джерел

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління підприємством в умовах кризи: адаптивні механізми та антикризові технології. *Економіка та держава.* 2024. № 5. С. 7–15.
2. Радченко О. П., Мелешко С. О. Актуальні аспекти управління якістю у контексті поглиблення інтеграційних та глобалізаційних процесів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11. С. 23–27.
3. Тюхтенко Н. А. Управлінська культура як чинник розвитку підприємства в умовах сучасних викликів і світових змін / актуальні проблеми розвитку економіки регіону : науковий журнал. Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2023. Вип. 19. Т. 2. С. 168–177.
4. Іванченко О. В. Системне управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах невизначеності. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 4. С. 41–49.
5. Юденко В. В., Юденко В. А. Креативна економіка: еволюція підходів до формування поняття. *Економічна теорія*. 2023. № 4 (84). С. 21–27.

ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ

ПЕЧОНКІНА Анна
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

МАЗУР Олена Євгеніївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

В умовах швидких технологічних змін і зростаючих вимог клієнтів, саме здатність створювати та впроваджувати інноваційні продукти стає визначальним фактором успіху, а тому вдосконалення маркетингової товарної політики за допомогою інновацій є невід’ємною складовою успішної

діяльності сучасних підприємств. Вони є критично важливими для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності бізнесу, оскільки надають змогу компаніям постійно змінювати, вдосконалювати та адаптувати свої пропозиції (товари чи послуги) відповідно до мінливих запитів споживачів і ринкової кон'юнктури.

Під поняттям «інновація» у товарній політиці розглядають сукупність нових для організації технологій, які охоплюють різні аспекти створення, просування та підтримки товару, усі його складові – від функціонального значення до додаткових функцій, та усі етапи життєво циклу товару – від розробки до виведення з ринку [3, с. 3].

Так, на сучасному етапі діяльності підприємств можна виділити такі напрями інноваційної діяльності [2, с. 91–92; 3, с. 3–4]:

1. **Технологічний напрям**. Технології в інноваціях охоплюють застосування новітніх розробок для вдосконалення процесів виробництва, створення або використання продукції. Прикладом таких інновацій є роботизація та автоматизація виробничих процесів з використанням новітніх смарт-технологій, ШІ або ж 3D-принту, які дозволяють мінімізувати людський фактор і забезпечувати стабільну якість продукції.

2. **Цифровізація**. Цей напрям пов'язаний з використанням Інтернету речей, де товари можуть бути інтегровані в цифрову екосистему, що забезпечує їхню взаємодію з іншими пристроями та надає споживачам новий рівень зручності.

3. **Вдосконалення продукту**. Цей тип нововведень зосереджений на поліпшенні основних та доповнюючих функцій товару, які безпосередньо задовольняють потреби споживачів. Наприклад, більшість сучасних компаній надають велике значення пакуванню товару, адже воно є одним з елементів зв'язку зі споживачем – так, деякі застосовують цифрові технології для надання інформації клієнтам про товар у вигляді QR-кодів, що значно полегшує шлях споживача до купівлі товару.

4. **Інновації, сфокусовані на клієнті**. Сучасним трендом є використання нововведень для вдосконалення системи комунікації з клієнтами через персоналізацію. Використовуючи сучасні технології, організації мають можливість створювати товари, що повністю відповідають індивідуальним потребам споживачів. Це може бути як індивідуальний дизайн, так і специфічні технічні характеристики, що роблять продукт більш привабливим для споживача та підвищують його ринкову цінність.

5. **Інновації в логістиці**. Однією з ключових інновацій, яка дедалі ширше використовується, є технологія блокчейн. Вона забезпечує прозорість ланцюгів постачання, підтверджує автентичність продукції та дозволяє відслідковувати всі етапи виробництва та доставки. Для споживачів вона служить гарантією якості та безпеки товару, що особливо важливо у фармацевтичній та харчовій галузях.

Загалом інновації відіграють ключову роль у забезпеченні досягнення підприємством відразу декількох важливих цілей, а саме [1, с. 70–72]:

– підвищення конкурентоспроможності підприємств, дозволяючи не тільки вдосконалювати продукцію, а й створювати нові продукти, що можуть задовольняти змінювані потреби споживачів та відкривати нові ринки;

– забезпечення можливості вирізнятись на фоні конкурентів шляхом диверсифікації через внесення інноваційних змін до товару;

– покращення якості продукту, що може сприяти кращій його адаптації до потреб клієнтів;

– створення нових ринкових можливостей, зменшуючи ризики втрати конкурентоспроможності через адаптацію до змінених умов і потреб споживачів.

Досягнення цих цілей, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності товарної політики загалом.

Отже, інновації відіграють важливу роль у формуванні товарної політики підприємств. Їхнє впровадження та використання наразі є одним із ключових факторів, що забезпечують підвищення операційної ефективності, зниження витрат і підвищення продуктивності у сфері товарної політики. Для досягнення якнайкращих результатів потрібно постійно спостерігати за розвитком нових технологій, що з'являються на ринку, та вчасно вносити зміни до своєї діяльності, щоб залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Список джерел

1. Лисенко, І. (2023). Вплив маркетингових інновацій на товарну політику підприємств. Review of transport economics and management, 9(25), 67–74. URL: https://doi.org/10.15802/rtem2023/277940 (дата звернення: 11.11.2025).
2. Сало, Я. (2025). Шляхи вдосконалення маркетингової товарної політики підприємства. Матеріали конференцій МЦНД, Львів, Україна, 2025, 89–93. URL: https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/448 (дата звернення: 11.11.2025).
3. Холодний, Г., Холодна, Ю. Інновації в товарній політиці: вплив на маркетингові стратегії та конкурентоспроможність. Економіка та суспільство. 2023, (53). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-12 (дата звернення: 11.11.2025).

МЕНЕДЖМЕНТ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ У ФУНКЦІОНУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ

НЕСТУЛЯ Юрій
здобувач третього освітньо-наукового рівня ОНП "Економіка",
Полтавський університет економіки і торгівлі

ПЕДЧЕНКО Н. С.
д. е. н., проф.
Полтавський університет економіки і торгівлі

Стрімке посилення важливості інновацій для розвитку економічних екосистем у всьому світі зумовлюється прискоренням глобалізаційних тенденцій та розвитком технологічно складних галузей. Актуальність

дослідження управлінських моделей відкритих інновацій в екосистемі України підтверджується необхідністю формування ефективних механізмів взаємодії між державними і науковими інституціями та суб'єктами економічної діяльності з метою забезпечення сталого інноваційного розвитку. В умовах цифрової трансформації економіки зусилля менеджменту з їх впровадження спрямовуються на посилення інтеграційних зв'язків, обміну знаннями та розвитку інноваційного потенціалу держави, отож саме моделі відкритих інновацій стають ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку національної економічної екосистеми.

Відкриті інновації розглядаються сучасними науковцями як новаторська зміна парадигми інноваційного розвитку. Їх концептуальна сутність полягає в міжорганізаційному цілеспрямованому потоці знань та технологій, завдяки якому суб'єкти економічної діяльності переосмислюють способи генерування ідей та їх виведення на ринок, збільшуючи водночас використання зовнішніх ідей або результатів власних досліджень і розробок поза межами поточної господарської діяльності [1]. Межі взаємодії таких суб'єктів з зовнішнім середовищем стають легко проникними для нововведень, дозволяючи використання внутрішньоорганізаційних та зовнішніх джерел знань для розвитку власних інноваційних можливостей. Більше того, відбувається певна добровільна інтеграція власних інноваційних можливостей кожного суб'єкта з наявними у середовищі інтелектуально-знаннєвими та креативними ресурсами, що призводить до утворення інноваційних екосистем [2] і посилення в їх межах таких каналів передачі інформації, як ліцензування інтелектуальної власності, створення спільних підприємств, спін-офф тощо. Отож, відкритість ми розглядаємо як ключову характеристику парадигми відкритих інновацій, оскільки саме вона визначає рівень інформаційної проникності корпоративних кордонів та потоків знань через них.

Класифікаційною ознакою типів відкритих інновацій прийнято вважати їх спрямування:

– зсередини назовні, тобто внутрішні ноу-хау суб'єкта взаємодії використовуються зовнішніми партнерами (приклад: передача партнерам власних патентів в обмін на ліцензії;

– ззовні досередини, тобто ідеї та винаходи партнерів інтегруються в управлінський чи технологічний інноваційний процес суб'єкта [3]. Метою цього типу відкритих інновацій може бути отримання ринкової інформації, ідей, рішень, технологій або зворотного зв'язку ззовні для того, щоби отримати імпульси для краудсорсингового створення власних інноваційних продуктів.

Менеджмент відкритих інновацій розглядається сучасними науковцями як система управлінських рішень і процесів, спрямованих на інтеграцію зовнішніх і внутрішніх джерел знань з метою підвищення інноваційної спроможності підприємств та економіки загалом [4]. Концептуальні підходи ґрунтуються на ідеях колаборації, ко-креації та партнерства у межах економічної екосистеми [5], забезпечуючи динамічність інноваційних процесів

і адаптивність національної економіки до глобальних викликів. В менеджменті інноваційного розвитку атрибути суб'єктів взаємодії та зв'язки між ними призводять до формування мережевих моделей, які відображають мотивацію учасників до подальших колаборацій у спільному створенні цінностей. Цей процес чітко прослідковується, наприклад, у аутсорсингу, який передбачає співпрацю з використанням цілеспрямованого припливу та відпливу знань для прискорення трансферу внутрішніх і зовнішніх інновацій.

Розглядаючи менеджмент відкритих інновацій як один з найважливіших сучасних інструментів управління розвитком інноваційних екосистем. Зауважимо, що інноваційна екосистема функціонує та управляється за аналогією до біологічної [6], складаючись з різних зацікавлених сторін, які пов'язані між собою через конкуренцію та партнерство для спільного створення цінності за допомогою відкритих трансферів інтелектуальних, знаннєвих, креативних, дослідницьких чи технологічних ресурсів, забезпечуючи баланс ефективності та стабільності в екосистемі.

Зазначимо, що економічна екосистема України визначається складною взаємодією державних інституцій, бізнесу, науково-освітнього середовища та громадянського суспільства, які спільно формують умови для інноваційного розвитку суб'єктів економічної діяльності [7]. Функціонування цієї екосистеми регулюється системою економічної, інноваційної та інвестиційної політики України, а також нормативно-правовими актами, спрямованими на підтримку підприємництва, наукових досліджень і цифровізації. Відзначимо, що вітчизняне інноваційне екосередовище в цілому розвивається в контексті світового інноваційного досвіду, зокрема спільними рисами з провідними світовими екосистемами є прагнення до відкритості, міжсекторної взаємодії та розвитку партнерських мереж.

Водночас, проблемні зони розвитку вітчизняної екосистеми окреслюються недостатнім рівнем розвиненості інноваційної інфраструктури, обмеженістю фінансових ресурсів і фрагментарністю державної підтримки. Основними проблемами виступають інституційна нестабільність, низький рівень комерціалізації наукових результатів і недостатня інтеграція у глобальні інноваційні процеси, що зумовлює необхідність пошуку шляхів формування цілісної політики підтримки менеджменту відкритих інновацій, зміцнення партнерства між ключовими учасниками екосистеми та розвитку інтелектуального капіталу як стратегічного ресурсу вітчизняної економіки.

Один зі шляхів вирішення окресленої проблеми лежить у площині розвитку систем управлінського контролювання в менеджменті суб'єктів екосистемної колаборації. Цей критично важливий компонент сучасного організаційного менеджменту включає інструменти та методи для прогнозного визначення потенційно сприятливих напрямів інноваційного розвитку, які бездоганно узгоджуються із загальними цілями та баченням організації, та моніторингу результативності використання інноваційних ресурсів і результатів. Основна управлінська функція полягає в підтримці процесів прийняття управлінських рішень та сприянні впровадженню структурованих

рамок інноваційних трансформацій завдяки зосередженості на підтримці операційної досконалості, превентивному управлінні ризиками та ретельному послідовному оцінюванні ефективності розподілу ресурсів на кожному етапі інноваційного проєкту.

Не менш важливими для підтримки менеджменту відкритих інновацій є прояви управлінської адаптивності та гнучкості, що дозволяють суб'єктам в межах колаборації своєчасно, адекватно і водночас креативно реагувати на зміни як в межах, так і поза межами інноваційної екосистеми, одночасно сприяючи культурі підвищеної залученості інноваторів. Однак зауважимо, що критичною умовою управлінської адаптивності є прогнозне планування ризиків, які можуть мати суттєвий вплив на якість розвитку інноваційної екосистеми.

Список джерел

1. Chesbrough, H., Radziwon, A., Vanhaverbeke, W., West, J. The Oxford handbook of open innovation. *Oxford University Press*, 2024. P. 455–492.
2. Козлова, В. М. Розвиток інноваційного підприємництва в інноваційних екосистемах. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, 2024, 76, 66–74. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-08 (дата звернення: 24.10.2025).
3. Чернишова, Т. В. Відкриті інновації як комплексний механізм сучасного інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*, 2023, 4, 125–134. https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.18 (дата звернення: 24.10.2025).
4. Gomez-Conde, J., Lopez-Valeiras, E., Rosa, F. S., Lunkes, R. J. The effect of management control systems in managing the unknown: Does the market appreciate the breadth of vision? *Review of Managerial Science*, 2023, 17(8), 2769-2795. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00601-0 (дата звернення: 24.10.2025).
5. Bigliardi, B., Ferraro, G., Filippelli, S., Galati, F. The past, present and future of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2021, 24(4), 1130–1161. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0296 (дата звернення: 24.10.2025).
6. Granstrand, O., Holgersson, M. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 2020, 90, 102098. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098 (дата звернення: 24.10.2025).
7. Зуєв, М. І. Сутність та значення публічних механізмів розвитку інноваційної екосистеми України. *Ефективність державного управління*, 2022, 72, 23–28. https://doi.org/10.36930/507204 (дата звернення: 24.10.2025).

ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

ОНИЩУК А. М.
здобувач

ШУЛЬГІНА Т. С.
к. е. н., доцент,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю є важливою складовою стратегічного менеджменту, адже воно дозволяє визначити відповідність досягнутих результатів поставленим цілям

інноваційного розвитку. У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації та динамічних технологічних змін ефективність інновацій виступає індикатором спроможності економіки забезпечувати сталий розвиток і створювати конкурентні переваги на основі знань.

Ефективність управління інноваційною діяльністю має комплексний характер і включає економічні, соціальні, організаційні та технологічні аспекти. На думку Кузьміна О. Є., ефективність інноваційного менеджменту визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю підприємства до навчання, адаптації та гнучкості управлінських процесів. Таким чином, оцінювання має враховувати як кількісні, так і якісні параметри діяльності [1].

У науковій літературі виділяють кілька ключових підходів до оцінювання ефективності управління інноваціями.

1. Економічний підхід базується на визначенні фінансових результатів – рентабельності, прибутковості, окупності інноваційних витрат, зростанні продуктивності праці. Він дозволяє виміряти співвідношення між інвестиціями в інновації та отриманим економічним ефектом. Проте, як зауважує Бєляєв О. О., фінансові показники не завжди відображають відкладений у часі інноваційний ефект, тому цей підхід потребує доповнення нефінансовими критеріями [2].

2. Організаційно-управлінський підхід оцінює якість процесів управління інноваціями – ефективність планування, координації, комунікацій, мотивації персоналу, використання проектних методів і цифрових систем моніторингу. Радинський В. М. зазначає, що впровадження систем Business Intelligence підвищує гнучкість управлінських рішень і дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища [3].

3. Системно-інтеграційний підхід розглядає інноваційну діяльність як частину загальної стратегії розвитку підприємства. Ілляшенко С. М. вводить поняття «інноваційного резонансу» – узгодженості нововведень із довгостроковими стратегічними цілями компанії, що забезпечує синергетичний ефект і підвищує стійкість до ризиків [4].

4. Індикаторно-статистичний підхід ґрунтується на кількісних показниках інноваційної активності – частці витрат на НДДКР, кількості заявок на патенти, рівні інноваційної продукції у ВВП тощо. Такі підходи застосовуються у міжнародних рейтингах (Global Innovation Index, European Innovation Scoreboard), що дає змогу зіставляти інноваційну спроможність країн. Для України, за даними Держстату, частка інноваційно активних підприємств зросла з 14,8 % у 2020 році до 16,4 % у 2023 році, хоча цей рівень залишається нижчим за середньоєвропейський [5].

5. Комплексний підхід інтегрує економічні, соціальні, організаційні та технологічні аспекти. Він передбачає використання багатокритеріальних моделей, експертних оцінок і ключових показників ефективності (KPI). Лисенко Н. В. підкреслює, що лише поєднання кількісних та якісних індикаторів дозволяє повноцінно оцінити результативність інноваційного управління [6].

Останніми роками з’явився цифрово-аналітичний підхід, що використовує великі дані, аналітичні платформи та інструменти штучного інтелекту для прогнозування ефективності інноваційних рішень. Гринько Т. В. зазначає, що цифрова аналітика дає змогу враховувати нематеріальні ефекти – зростання довіри до бренду, задоволеність клієнтів, розвиток корпоративної культури [7].

Система оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю повинна бути інтегрована у загальну модель управління підприємством і забезпечувати зворотний зв’язок між результатами оцінювання та прийняттям управлінських рішень. Особливого значення набуває соціальний аспект інноваційного управління – рівень залученості персоналу, розвиток інноваційної культури, покращення умов праці. Саме людський капітал і внутрішня мотивація працівників стають рушійною силою інноваційного успіху [8].

Для України актуальним є створення національної системи оцінювання ефективності інноваційної діяльності, узгодженої з європейськими стандартами. Її впровадження дозволить підвищити прозорість інноваційних процесів, ефективність використання державних ресурсів і конкурентоспроможність економіки на міжнародному рівні.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що оцінювання ефективності управління інноваційними процесами – це не лише інструмент контролю, а стратегічний механізм розвитку. Його завдання полягає у забезпеченні балансу між економічними результатами та соціальною цінністю інновацій, що є запорукою сталого інноваційного зростання підприємств і держави загалом.

Список джерел

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент інноваційної діяльності. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2021.
2. Бєляєв О. О. Інноваційний розвиток підприємств: економічні та управлінські аспекти. – Київ : КНЕУ, 2020.
3. Радинський В. М. Цифрові технології в управлінні інноваційними проектами. *Економіка і держава*. – 2023. – № 4. – С. 45–49.
4. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: системний підхід. – Суми: СумДУ, 2022.
5. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні, 2023.
6. Лисенко Н. В. Методи оцінювання ефективності інноваційного управління. *Економічний простір*. – 2022. – № 176. – С. 103–110.
7. Гринько Т. В. Роль цифрової аналітики у вимірюванні нематеріальних ефектів інновацій. Бізнес Інформ. – 2024. – № 2. – С. 57–62.
8. Савчук Л. М. Людський капітал та інноваційна культура: нові орієнтири розвитку. – Харків : ХНЕУ, 2021.

СЕКЦІЯ 2.
HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО: ТРАНСФОРМАЦІЯ, НОВІТНІ КОНСТРУКТИ ТА ТРЕНДИ
SECTION 2:
HR MANAGEMENT AND LEADERSHIP: TRANSFORMATION, NEW CONSTRUCTS AND TRENDS

ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ ЦИФРОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ

ЛОМАЧИНСЬКА Ірина Анатоліївна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та підприємництва, проректор,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Глобальним викликом сучасного суспільного розвитку є цифровий розрив, який проявляється у нерівному доступі до цифрових можливостей, що посилює існуючу економічну, соціальну, культурну нерівність [1]. При цьому цифрові виклики посилюють не тільки асиметричний соціально-економічний розвиток різних країн та територій, а й нерівність окремих груп населення в залежності від віку, статі, професії, освіти, місця проживання тощо. Не зважаючи на інтенсивний розвиток цифрової інфраструктури в останні роки, в Інтернеті перебуває майже ¾ населення світу, а 2,4 млрд людей залишаються офлайн – більшість з них у країнах з низьким і середнім рівнем доходу [2]. При цьому за дослідженнями [3] 10 % зростання проникнення мобільного широкосмугового зв'язку може збільшити ВВП на душу населення на 1,5–1,6 %.

Утім, із подальшою цифровою трансформацією та розвитком цифрового суспільства з'являється «новий цифровий розрив», що має значні наслідки для соціальної рівності, оскільки посилює існуючу нерівність та створює нову, зокрема в результаті нерівномірного доступу до нових цифрових інструментів, зокрема AI. Він також змінює економічні можливості, підприємницьку та громадську активність, обумовлює нерівномірний перерозподіл ресурсів і доходів, обмежує розвиток економічної конкуренції та ін.

Серед соціально-економічних наслідків цифрового розриву у сучасних умовах слід виділити нерівномірний доступ до працевлаштування та кар'єрного зростання; виключення частини працівників із нових можливостей працевлаштування та нових форм зайнятості; обмежений доступ до інновацій та уповільнення економічного зростання; прояв фінансової ізоляції, що обмежує доступ до кредитних ресурсів для розвитку підприємництва та зростання доходів, особливо само зайнятих, суб'єктів малого і середнього

бізнесу; нерівномірний доступ до основної медичної допомоги та системи охорони здоров'я; посилення гендерної нерівності та перешкоджання економічній незалежності, особливо в країнах з низьким рівнем розвитку цифрової інфраструктури та поширення цифрових інструментів тощо.

Дослідження [4] демонструють, що країни з низьким та середнім рівнем доходу без належної цифрової інфраструктури тільки у сфері фінансових послуг можуть втратити потенціал зростання ВВП на 20–33 % у найближчі роки. У той час, як її розвиток сприятиме тому, що цифрові фінансові послуги можуть допомогти подолати дефіцит капіталу, розширивши доступ до фінансування, для 19 мільйонів малих і середніх підприємств до 2030 року [5]. Більш того, цифрова трансформація сприяє зростанню прямих іноземних інвестицій (у середньому на 8 % [5]), обумовлює збільшення кількості реєстрацій нових підприємств, зайнятості жінок, молоді, тих, хто проживає у сільській або віддаленій місцевості.

У контексті визначеного вище актуальності набуває розвиток цифрової інклюзії як стратегії спільного економічного та соціального прогресу на основі забезпечення повноцінної, змістовної та широкої цифрової участі всіх суб'єктів соціально-економічних відносин, як населення, так і бізнес-організацій, держави, громадянського суспільства тощо. При цьому одним із головних аспектів реалізації цієї стратегії є трансформація людського капіталу, оскільки розвиток та поширення нових цифрових технологій розширює масштаби можливостей накопичення та реалізації людського капіталу з мінімальними ресурсами, утім важливим аспектом є недопущення втрати його потенціалу в результати цифрової нерівності та цифрових розривів.

Цифрові інновації є фундаментальною рушійною силою суспільних перетворень, що призводить до радикальних змін у способах взаємодії, організаційних структурах, процесах виробництва, розподілу, обміну та споживання. Вони не лише створюють нові продукти та послуги, але й можливості для нових бізнес-моделей та ринків, сприяють підвищенню індивідуальної та загальної ефективності. Цифрові технології та цифрові дані стимулюють інновації в широкому спектрі секторів, включаючи уряд, громаду, бізнес, науку та освіту тощо.

Таким чином, розвиток людського капіталу в умовах цифрової інклюзії слід розглядати як багатоаспектний процес якісних змін знань, вмінь, навичок, здібностей, компетентностей, у т. ч. соціальних та емоційних, цінностей і мотивації, збереження фізичного та ментального здоров'я людини, що сприяє зростанню продуктивності праці і доходів, сталому розвитку та підвищенню загального добробуту на основі розвитку цифрових навичок і грамотності, підвищення кваліфікації та перепідготовки для нових цифрових ролей, забезпечення рівного доступу до цифрових технологій та можливостей для всіх груп населення через інфраструктуру, політику та освіту. При цьому ключовими напрямами є створення цифрово грамотної робочої сили, розвиток цифрових і поведінкових компетенцій, використання технологій для постійної адаптації та подолання цифрової нерівності через інклюзивну цифрову

екосистему та можливості навчання протягом усього життя, запровадження інноваційних методів оцінки потенціалу та навичок, поширення політики та стратегій, які надають пріоритет цифровій інклюзії як фундаментальній складовій розвитку людського капіталу та соціальної згуртованості, розвиток системи захисту даних і дотримання етичних стандартів.

Отже, ефективний розвиток людського капіталу в умовах цифрової трансформації потребує відповідної екосистемі цифрової інклюзії як поєднання програм та політик, що відповідають унікальним та різноманітним потребам індивідів і суспільства для вирішення всіх аспектів цифрової нерівності та цифрових розривів, реалізація яких сприятиме особистісному зростанню, колективній стійкості, сталому розвитку, соціально-економічному добробуту. При цьому розвиток екосистеми цифрової інклюзії повинен відбуватися через створення та функціонування мережі технологій, послуг, даних, що будуть повноцінно доступні кожній людині, незалежно від віку, здібностей, доходу чи місця проживання, на основі рівного партнерства держави, бізнесу, громадянського суспільства через розвиток талантів, навчання, проєктування, залучення як способи розширення економічних і соціальних можливостей. Критеріями ефективності цієї мережі можна визначити: 1) рівень та якість об'єднання всіх даних і цифрових технологій задля генерування аналітичних даних у реальному часі у будь якому масштабі; 2) рівень їх убудованості у код та операційну систему цифрової економіки щодо реального інформування та трансформації ринків, поведінки споживачів, ланцюгів поставок, державної політики; 3) якість гарантій та бізнес-моделей для управління цією цифровою екосистемою та цифровими суспільними благами, які створюються завдяки партнерствам держави, бізнесу, громадянського суспільства.

Отже, зменшення негативних наслідків цифрової трансформації, як глобальної тенденції сучасного суспільного розвитку, потребує скоординованого розвитку людського капіталу на принципах цифрової інклюзії. У контексті цього подальшого дослідження та ефективного впровадження потребує модель цифрової людини, що базується на таких елементах як цифровий етикет, цифровий доступ, цифрове законодавство, цифрове навчання, цифрова комунікація, цифрова комерція, цифрові права і обов'язки, цифрове здоров'я і благополуччя, цифрова безпека. Найбільшого поширення ця модель у контексті цифрової інклюзії на сьогодні набула у сфері Е-комерції, цифрових фінансів, цифрової охорони здоров'я, Е-урядування, цифрової освіти тощо.

Список джерел

1. Voitsekhovska, A., Lomachynska, I. Digital inclusion as a tool to overcome economic inequality in the context of digital transformation. *Journal of Education, Health and Sport*. 2025. Vol. 82, P. 66267. DOI 10.12775/JEHS.2025.82.66267
2. Connecting Humanity: A Blueprint for Closing the Digital Divide. *UN*. 08.09.2025. URL: https://social.desa.un.org/world-summit-2025/blog/connecting-humanity-a-blueprint-for-closing-the-digital-divide

3. The economic impact of broadband and digitization through the COVID-19 pandemic Econometric modelling. *ITU*. 2021. URL: https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/pref/D-PREF-EF.COV_ECO_IMPACT_B-2021-PDF-E.pdf?utm_source=chatgpt.com
4. The Human and Economic Impact of Digital Public Infrastructure. *UNDP*. 3.07.2023. URL: https://www.undp.org/publications/human-and-economic-impact-digital-public-infrastructure
5. World Investment Report 2024. Investment facilitation and digital government. *UNCTAD*. URL: https://unctad.org/publication/world-investment-кeport-2024?utm_source=chatgpt.com W

AGILE HR ЯК ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СУЧАСНОСТІ

ТЮХТЕНКО Наталія Анатоліївна
доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник освіти України,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Сучасне бізнес-середовище функціонує під впливом потужних змін глобалізаційного характеру, часто обумовлених невизначеністю ситуації та швидкістю, з якою трансформуються усі сфери господарювання. Безумовно технологічний бум, пов’язаний – у першу чергу – із впровадженням штучного інтелекту, здійснює суттєвий вплив на управлінські системи бізнесу, які потребують адекватного переосмислення та швидкої адаптації до змін.

В окреслених умовах інформаційно-інтелектуальних трансформацій гнучкість розглядається нами як стратегічний пріоритет менеджменту, а в контексті управління людськими ресурсами – є одним із найголовніших чинників збереження іміджевих характеристик та конкурентних переваг сучасних суб’єктів господарювання.

Гнучкість в управлінні людськими ресурсами у світовому бізнес-просторі визначається як Agile HR. За думкою Josh Bersin Agile HR є філософією, яка поєднує автономію, експериментальність та швидкість навчання для посилення гнучкості організації через стратегічне партнерство [1]. Важко не погодитись, що сучасний бізнес-простір в умовах швидких трансформацій потребує формування нової філософії господарювання, яка відповідає існуючим викликам.

Обґрунтуванню поняття Agile HR присвячено роботи багатьох світових та вітчизняних дослідників, які намагаються знайти шляхи підвищення ефективності організаційної роботи з персоналом, оптимізуючи процеси адекватного поєднання людського та штучного інтелектів для досягнення поставлених операційних та стратегічних завдань. Невипадково у аналітичному звіті компанії Gartner проблематика Agile HR пов’язана з HR-функціями, які спрямовані на адаптивність організації до швидких змін сучасного бізнес-простору. При цьому, окрім іншого, наголошується увага на гнучкій стратегії управління людськими ресурсами та мінімізації циклу прийняття управлінських рішень [2].

Linda Holbeche у своїй публікації слушно вважає Agile HR елементом гнучкості організації, що здатний змінювати систему на основі забезпечення адаптивності, лідерства, навчання, організаційної культури, мобільності компетенцій тощо [3]. Даний підхід заслуговує на увагу в контексті глобалізаційних викликів сьогодення, які спонукають менеджерські системи до пошуку інноваційних управлінських рішень й осучаснення компетентнісного забезпечення бізнес-середовища під впливом змін [7].

Цікавим є представлення Agile HR у аналітичному звіті глобального управлінського консалтингу McKinsey&Company. Відповідно до нього управління талантами лежить в основі Agile HR, що реалізується через гнучкі команди (ролі), швидкий зворотній зв'язок, сучасні бази даних, еволюційне планування тощо [4]. З нашої точки зору саме людиноцентричність через урахування талантів як основи ефективного менеджменту стає сьогодні важливим, а іноді – вирішальним, чинником успіху організацій в умовах адаптації до сучасних викликів [8]. Даний підхід обґрунтовує появу такого важливого елементу системи менеджменту як гнучке управління талантами (Agile Talent Management), якому, нажаль, вітчизняний бізнес-простір не приділяє достатньої уваги у свої практичній діяльності.

Заслуговує на увагу точка зору, викладена у звіті «Human Capital Trends» авторитетної дослідницької компанії Deloitte, яка представляє Agile HR як зміну HR-операцій у бік мережевих організацій, кроскоманд і розширення відповідальності працівників [5], що, безумовно, є важливим при аналізі функціонування організацій як бізнес-екосистем.

Представлені нами у даній публікації підходи показують важливість гнучкого управління людськими ресурсами в умовах інтелектуально-інформаційних трансформацій. Незважаючи на існуючи відмінності у представлених вище поглядах, більшість досліджень мають спільну ідею про перехід від традиційної *HR-моделі до гнучкої людиноцентричної системи (концепція Agile HR)*, яка здатна підтримувати динамічні зміни сучасного глобалізованого світу. При цьому визначальним є розуміння Agile HR як стратегічного інструменту підвищення адаптивності компаній. Самі ж HR менеджери при цьому перетворюються на стратегічних партнерів, які здатні успішно забезпечувати організаційні трансформації.

При цьому рядом досліджень підкреслюється ціннісна та соціокультурна складові в системі управління людськими ресурсами, де важливими елементами розглядаються прозорість, колаборація, увага до людей тощо. У даному сенсі доцільно говорити про *Agile HR як еволюційну модель дизайну HR-процесів* на основі сучасних гнучких підходів (Scrum, Kanban, Lean, Design Thinking тощо), спрямованих на підвищення ефективності, швидку адаптацію та створення цінності для користувача.

З точки зору впровадження у реальному бізнес-просторі *Agile HR* доцільно розглядати *як практичну операційну реалізацію* на основі на діяльності кросфункціональних команд, мінімальній документації,

систематичним зворотним зв’язком й моделюванням діяльності працівника як споживача.

Підсумовуючи, слід зазначити, що Agile HR представляє собою багатогранну концепцію, що обумовлює інноваційну філософію, методологію, операційну модель та стратегічну функцію. Гнучке управління людськими ресурсами слід розглядати у якості ключової менеджерської парадигми, оскільки саме Agile HR – за нашим глибоким переконанням – сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації, яка здатна до системної трансформації в умовах невизначеності та технологічної сингулярності [6].

Список джерел

1. Bersin, J. HR in the age of agility. 2020. URL: https://joshbersin.com (дата звернення: 11.11.2025).
2. Gartner. Agile HR: Redesigning HR for digital transformation. 2021. URL: https://www.gartner.com/en (дата звернення: 10.11.2025).
3. Holbeche, L. *The agile organization: How to build an engaged, innovative and resilient business*. 2018. URL: https://www.researchgate.net/profile/Linda-Holbeche (дата звернення: 11.11.2025).
4. McKinsey & Company. Agile talent management. 2020. URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 09.11.2025).
5. Deloitte. Human Capital Trends: The social enterprise in a world disrupted. 2021. URL: https://www2.deloitte.com (дата звернення: 12.11.2025).
6. Тюхтенко Н. А., Навроцька М. М. Актуальні питання інноваційного управління людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до трансформаційних змін (2025). *Серія: Економіка*, *29*, 85–97. Режим доступу: https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97 (дата звернення: 08.11.2025).
7. Тюхтенко Н. А. Компетентнісні аспекти управління людськими ресурсами у контексті світових тенденцій інтелектуального розвитку бізнес-екосистем / *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* № 1 (31). 2025. – С. 126–137. Режим доступу: https://doi.org/: 10.31471/2409-0948-2025-1(31)-126-137 (дата звернення: 30.10.2025).
8. Тюхтенко Н. А. Інноваційно-інвестиційний розвиток у контексті інтелектуалізації національної економіки в умовах адаптивності до змін / Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. №1. С. 102–116. Режим доступу: https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-102 (дата звернення: 08.11.2025).

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

КОЛЯНКО Оксана Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Львівський торговельно-економічний університет

Жодна організація не здатна реалізувати свої стратегічні цілі без ефективного лідерства, водночас велика частина менеджерів розглядає себе як лідерів або прагне розвинути відповідні лідерські компетенції.

Як наголошує відомий теоретик менеджменту Пітер Друкер, «природжених лідерів небагато; не існує вродженого управлінського типу

особистості, універсального стилю лідерства чи визначених лідерських рис. Усьому цьому можна й необхідно навчатися. Для ефективного впливу на інших слід глибоко усвідомлювати сутність лідерства, джерела влади та авторитету лідера, а також фактори, що визначають результативність його діяльності»

Існує велика кількість визначень поняття «лідер». Основні з них представлені на рисунку.

Лідер – це особа, яка здатна здійснювати вплив на поведінку інших осіб без застосування примусових заходів..

Лідер – це індивід, здатний ефективно застосовувати різноманітні ресурси та інструменти для здобуття та утримання владних повноважень.

Лідер — це діяч, який формує хід подій і володіє унікальними здібностями та стратегічним мисленням.

Лідер — це член колективу, якому група делегує повноваження ухвалювати рішення у ключових для неї питаннях.

Лідери — це особи, здатні формувати поведінку інших без застосування примусових засобів.

Лідер виступає опорою для колективу, а його поведінка у цьому контексті є водночас природною та свідомо спрямованою.

Одним із ключових завдань менеджера є прийняття оптимальних рішень у кожній конкретній ситуації, забезпечуючи при цьому здатність впливати на окремих працівників, групи або команди для ефективного досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Лідерство розглядається як процес управлінської діяльності, що полягає у впливі на поведінку окремих осіб і груп задля досягнення визначених результатів. Воно базується на професійних навичках та особистісних рисах менеджера, що дозволяють йому задовольняти як внутрішні потреби, так і зовнішні очікування колективу.

Однією з фундаментальних функцій менеджера-лідера є мотивація. Мотивація визначається як стан працівника, який стимулює його до виконання певних завдань, сприяє зацікавленості у результатах діяльності та забезпечує ефективну реалізацію управлінських завдань. Вона формується через поєднання стимулів і мотивів, що є основою управління персоналом та досягнення високих результатів організації.

Успішність підприємства багато в чому залежить від здатності менеджера-лідера визначати ефективні мотиваційні чинники для персоналу. Чим більше мотиваційних інструментів застосовує керівник, тим вищий рівень залученості та результативності працівників.

За словами А. Залезника, професора Гарвардської школи бізнесу, лідери здатні терпіти хаос і недоліки в організаційній структурі, надихаючи підлеглих

шукати нові рішення. Менеджери ж орієнтуються на порядок і контроль, реагуючи на проблеми часто раніше, ніж інші члени організації усвідомлюють їх значення [1].

Аналіз визначень лідерства дозволяє зробити такі висновки:

- Лідерство передбачає залучення інших людей, що базується на довірі та готовності підлеглих підкорятися, встановлюючи позицію керівника.
- Лідерство характеризується нерівномірним розподілом влади між лідером і членами групи: лідер керує групою, тоді як підлеглі обмежено впливають на його дії.
- Лідерство передбачає використання різних форм влади для управління поведінкою групи; вплив є його суттю.
- Лідерство сприяє організаційним змінам, змінюючи поведінку та дії співробітників.

Оцінка лідерських компетенцій є важливим інструментом управління персоналом, оскільки вона дозволяє виявити стиль керівництва, сильні та слабкі сторони менеджера, а також визначити потенціал його розвитку. Для максимальної ефективності такі оцінки повинні бути точними та об’єктивними.

Список джерел

1. Гура Т., Фурманець Б. Критерії розвитку особистості підприємця як лідера. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. № 2. С. 49–58.
2. Красовська Г., Стадник В., Хомич Л. Мотиваційні моделі лідерства в управлінні організаційним розвитком. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 72–78.
3. Єфименко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 157–162.

ВИКОРИСТАННЯ HR-АНАЛІТИКИ У МОДЕЛЮВАННІ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

ШУЛЬГІНА Тетяна Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

У сучасних умовах динамічного конкурентного середовища роль управління людськими ресурсами істотно змінюється: кадрова служба вже не обмежується адміністративними функціями, а стає стратегічним партнером організації. У цьому контексті аналітика HR-даних (HR-аналітика) постає як ключовий інструмент, що дозволяє системно досліджувати взаємозв’язки між кадровою політикою, поведінкою працівників та результатами діяльності підприємства. На відміну від традиційних підходів, що базувались переважно на експертному судженні чи інтуїтивному виборі управлінських дій, аналітичний підхід передбачає доказовість, структурованість й орієнтацію на дані – це створює підґрунтя для більш виважених та обґрунтованих рішень в управлінні персоналом.

HR-аналітика охоплює збір, обробку й інтерпретацію даних щодо продуктивності праці, мотивованості, залученості, професійного розвитку працівників та інших змінних, що відображають стан і поведінку кадрового ресурсу. Наприклад, за визначенням, HR-аналітика – це системне і статистично обґрунтоване використання даних про персонал для ухвалення управлінських рішень. Вона відповідає за перехід від описової аналітики ("що було") до прогностичної ("що може бути") і навіть прескриптивної ("що потрібно зробити") аналітики.

Еволюція HR-аналітики пройшла кілька стадій: від простої обробки HR-метрик (наприклад, плинність, відсоток звільнень) до інтеграції великих даних (big data), штучного інтелекту, машинного навчання і моделювання поведінкових сценаріїв [1]. У цьому сенсі HR-аналітика трансформує традиційні HR-функції: підбір, адаптація, оцінка, розвиток та утримання персоналу – у більш науково обґрунтовані процеси.

Однією з важливих сфер застосування HR-аналітики є управління поведінкою працівників. Поведінкові прояви – такі як ініціативність, відповідальність, дисципліна, лояльність – безпосередньо впливають на результати роботи організації. Через аналіз даних HR-аналітика допомагає виявити, які управлінські практики стимулюють бажану поведінку, а які – створюють передумови для конфліктів, низької продуктивності або високої плинності кадрів. Наприклад, зростання рівня абсентеїзму або плинності може бути сигналом недостатньої мотивації, неефективної адаптації або відсутності перспектив професійного розвитку. У свою чергу, такі ознаки поведінки мають за собою наслідки для продуктивності, корпоративної культури і фінансових показників.

Особлива увага в останніх дослідженнях приділяється тому, як HR-аналітика може підтримувати формування позитивної корпоративної культури: дані дозволяють керівництву зрозуміти, які чинники сприяють трудовій активності, залученості та ініціативності, а також створювати системи стимулювання, адаптації та розвитку, які відповідають реальним потребам персоналу. Цей підхід змінює HR-аналітику із інструмента контролю на інструмент превенції деструктивних тенденцій у колективі.

Для комплексної оцінки ефективності управління персоналом за допомогою HR-аналітики часто виокремлюють такі групи показників:

1. Стабільність персоналу – рівень плинності кадрів, середня тривалість роботи в компанії. Високий рівень стабільності свідчить про довіру працівників до організації, узгодженість цінностей працівників з корпоративною культурою і задоволеність умовами праці.

2. Продуктивність праці – обсяг і якість результатів, що створюють працівники, яка прямо залежить від систем мотивації, управлінської підтримки, професійного розвитку. Зростання продуктивності часто пов'язане із підвищенням рівня залученості і внутрішньої мотивації.

3. Економічна результативність управління – співвідношення витрат на персонал і отриманих результатів: які фінансові й поведінкові зміни відбулися

внаслідок кадрових стратегій. Це дозволяє оцінити не лише “чим витратили”, а й “що отримали”.

Окрім цих основних груп, важливими індикаторами є: рівень укомплектованості персоналу, абсентеїзм, частка звільнень у перший рік роботи, внутрішня мобільність кадрів, результативність використання знань і досвіду на робочому місці. Кожен із цих показників пов’язаний з поведінковими аспектами працівників – від дотримання трудової дисципліни до прояву ініціативи й прагнення до професійного розвитку.

Для підвищення якості управління персоналом доцільно застосовувати багатофакторний аналітичний підхід, що передбачає побудову моделей взаємозв’язків між показниками діяльності та поведінковими характеристиками працівників. Наприклад, аналітична модель може встановлювати залежність між рівнем адаптації працівників, їхньою залученістю та плинністю кадрів, одночасно контролюючи змінні мотиваційних систем, рівня підтримки керівництва й зовнішніх умов. Такий підхід дозволяє не лише відстежувати факти, а й прогнозувати наслідки тих чи інших управлінських рішень.

Відомо, що HR-аналітика здатна стати прогностичним інструментом, який дозволяє не просто фіксувати проблему, а передбачати її розвиток і вплив на кадрову поведінку та організаційні результати. Це стає особливо актуальним у сучасному контексті цифрової трансформації, коли використання штучного інтелекту, машинного навчання, мережевого аналізу та великих даних (big data) створює нові можливості для глибоких прогнозів і рекомендацій [2].

Застосування HR-аналітики в управлінні поведінкою персоналу має низку суттєвих переваг:

– Забезпечує об’єктивність оцінки трудових процесів, зменшуючи вплив інтуїції чи суб’єктивного оцінювання.

– Допомагає адаптувати стратегії мотивації, підбору й розвитку персоналу під реальні потреби й очікування працівників.

– Знижує ризик помилкових управлінських рішень, що базуються на неправильних даних чи припущеннях.

– Сприяє формуванню високоефективних команд і створенню сприятливого клімату у колективі.

– Підвищує стратегічну цінність HR-функції, перетворюючи її на чинник конкурентної переваги.

Отже, HR-аналітика є не лише засобом кількісної оцінки результатів управління персоналом, а й потужним механізмом управління поведінковими патернами працівників. Її інтеграція у практику підприємства дозволяє здійснити якісний стрибок: перейти від інтуїтивних чи досвід-орієнтованих підходів до науково обґрунтованих моделей управління людськими ресурсами, підвищити продуктивність праці, сформувати позитивну корпоративну культуру й забезпечити сталий розвиток кадрового потенціалу.

Для подальших досліджень рекомендовано зосередитися на вивченні впливу конкретних аналітичних моделей (наприклад, прогнозування

плинності, мережевого аналізу поведінки) на поведінку працівників, а також на оцінці ефективності впровадження HR-аналітики в малих і середніх підприємствах, де ресурси для аналізу можуть бути обмежені.

Список джерел

1. Md. Nazmus Sakib (2024). How HR analytics evolved over time: a bibliometric analysis on Scopus database. *Future Business Journal*. URL: https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-024-00375-9?utm_source=chatgpt.com
2. Eithel F. (2023) Bonilla-Chaves Exploring the Evolution of Human Resource Analytics: A Bibliometric Study. URL: https://www.mdpi.com/2076-328X/13/3/244?utm_source=chatgpt.com
3. Марухленко О. В., Шульгіна Т. С. (2025) Розробка проекту аудиту персоналу як складового інструменту HR-аналітики. Актуальні питання економічних наук. Вип. 15. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17195887 URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/802
4. Шульгіна Т. С. (2025) Соціометричний підхід у сучасному HR-менеджменті як елемент кадрового контролінгу. Ефективна економіка. Вип. 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.86%20

ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У МАРКЕТИНГОВОМУ ЦІНОУТВОРЕННІ

ЧАПЛІНСЬКИЙ Юрій Богданович
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ЧАПЛІНСЬКА Катерина Юріївна
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Маркетинг»,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

В умовах посилення ринкової конкуренції ціноутворення трансформується з суто економічної функції в комплексний інструмент маркетингової комунікації та поведінкового менеджменту. Ціна перестає бути лише монетарним вираженням вартості товару, перетворюючись на багатогранний феномен, що впливає на споживче сприйняття, формує ринкове позиціонування бренду та виступає ключовим фактором у процесі прийняття рішення про покупку.

Основною метою ціноутворення є забезпечення збалансованого співвідношення між вартістю товару або послуги, очікуваннями споживачів і конкурентами, а також досягнення прибутковості для підприємства. Правильно визначена цінова політика дозволяє підприємству досягти конкурентних переваг, залучити нових клієнтів, зберегти існуючих та збільшити свою частку ринку [1, с. 276–277].

У сучасній теорії маркетингу ціноутворення розглядається не як ізольований економічний процес, а як елемент маркетинг-міксу, що поєднує об’єктивні витрати з суб’єктивним сприйняттям цінності продукту.

Мотиваційні інструменти в цьому контексті виступають як системні стимули, спрямовані на активацію психологічних і поведінкових механізмів споживача.

Згідно з класичною теорією поведінкової економіки, поведінка споживача обмежена когнітивними упередженнями, такими як асиметрія втрат і вигод. У цьому сенсі мотиваційні інструменти експлуатують нелінійну функцію корисності: сприйняття високої ціни як «втрати» мотивує до пошуку альтернатив, тоді як знижки активують «ефект заощадження» як психологічну винагороду. Мотиваційний процес моделюється через ієрархію потреб А. Маслоу, адаптовану до маркетингового контексту: базові рівні задовольняються через доступні ціни, що створюють відчуття контролю над ресурсами, тоді як вищі рівні стимулюються преміум-цінами, що символізують соціальний престиж.

Мотивація споживчої поведінки – це цілеспрямоване використання маркетингового інструментарію для цілеспрямованого впливу на сегмент ринку з метою формування мотиваційного впливу на споживчу поведінку [2, с. 53].

Ефективна імплементація мотиваційних інструментів ціноутворення вимагає системного підходу, що інтегрує їх у загальну маркетингову стратегію підприємства. Ключовими етапами цього процесу є:

– чітка постановка цілей (збільшення обсягу продажів, підвищення прибутковості, залучення нового сегменту);

– глибока сегментація цільової аудиторії та аналіз її ціннісних орієнтирів і цінової чутливості;

– проведення конкурентного аналізу для визначення ринкового позиціонування;

– емпірична верифікація гіпотез за допомогою методів, як-от A/B тестування, для вибору найбільш дієвих інструментів;

– забезпечення прозорості та обґрунтованості цінової політики для уникнення негативного впливу на репутацію бренду.

Мотиваційні інструменти класифікуються за домінуючим механізмом впливу: психологічні (когнітивні), економічні (раціональні) та комбіновані. Кожна категорія відображає різні рівні обробки інформації споживачем – від автоматичної (емоційної) до контрольованої (аналітичної).

В основі мотиваційного ціноутворення лежать ключові психологічні аспекти, що впливають на сприйняття ціни споживачем:

– ефект якоря – перша ціна, яку бачить споживач, стає «якорем» для всіх наступних порівнянь. Маркетологи часто використовують цей ефект, спочатку показуючи вищу ціну (наприклад, «стара ціна»), а потім – нижчу, акційну. Це створює враження значної вигоди;

– сприйняття цінності – споживачі купують не товар, а цінність, яку він їм несе. Завдання маркетолога – продемонструвати цю цінність, щоб ціна здавалася обґрунтованою;

– емоційний вплив – часто рішення про покупку приймаються на емоційному рівні, а вже потім раціоналізуються. Позитивні емоції, пов’язані

з брендом чи товаром, можуть значно підвищити готовність споживача платити гроші;

– соціальний доказ – люди схильні довіряти вибору інших. Відгуки, рейтинги, позначки «хіт продажів» мотивують до покупки через соціальне схвалення.

Таким чином, в сучасних ринкових умовах найбільш ефективним виступає ціннісно-орієнтований підхід до ціноутворення, де мотиваційні інструменти перестають бути ситуативними тактиками і стають системними механізмами управління сприйнятою цінністю.

Список джерел:

1. Кочевой М. М., Колесник О. О., Власова Г. Ціноутворення як інструмент маркетингового планування. *Економічний простір.* 2024. № 190. С. 275–279.
2. Батьковець Н. О., Марусяк Л. О. Маркетингові та правові аспекти мотивації споживачів до прийняття рішення про купівлю. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* 2022. № 66. С. 51–56.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ІТ-СФЕРІ УКРАЇНИ

КАРМІНСЬКА-БЄЛОБРОВА Марина Володимирівна
кандидат наук з державного управління, доцентка кафедри менеджменту,
Національний технічний університет "Харківський політехнічний

ШМАТЬКО Ігнат Ігорович
здобувач освітньої програми "Комп’ютерні науки. Моделювання,
проєктування та комп’ютерна графіка",
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"

Ефективна система менеджменту персоналу відіграє ключову роль у діяльності будь-якої галузі, зокрема й у сфері інформаційних технологій. Розвиток ІТ-індустрії є одним із пріоритетних напрямів економічного зростання, адже цей сектор уже посідає вагоме місце в Україні та має значний потенціал для подальшого вдосконалення. Саме ІТ-сфера відкриває можливості для створення інноваційних продуктів, розширення спектра цифрових послуг і збільшення обсягів їх експорту.

Оскільки головною цінністю ІТ-компаній є висококваліфіковані фахівці, надзвичайно важливо використовувати ефективні підходи та інструменти менеджменту персоналу. ІТ-галузь характеризується досить високим рівнем мобільності кадрів, працівники часто змінюють місце роботи, прагнучи кращих умов, можливості працювати дистанційно, підвищення заробітної плати або участі у більш цікавих і складних проєктах. Такі тенденції необхідно враховувати під час формування стратегії управління людськими ресурсами.

Крім того, останні роки позначені дефіцитом кваліфікованих кадрів, що частково зумовлено після повномасштабного вторгнення в Україні. Усе це

потребує глибшого дослідження проблем і пошуку ефективних шляхів їх вирішення, що, своєю чергою, підтверджує актуальність обраної теми.

Сучасний ІТ-сектор України є одним із найдинамічніших і найважливіших напрямів економіки. За даними аналітичного звіту Lviv IT Cluster, частка ІТ у ВВП України становить близько 4,4 %, а експорт ІТ-послуг забезпечує понад 38 % усіх послуг, що експортує країна. В Україні працює понад 2000 технологічних компаній і близько 300 000 фахівців у сфері ІТ. Попри складні умови війни, галузь продовжує розвиватися, адаптується до нових реалій і активно впроваджує сучасні технології менеджменту персоналу [1].

На нашу думку менеджмент персоналу в ІТ-компаніях сьогодні проходить через суттєву трансформацію. Якщо раніше HR-процеси переважно базувалися на ручних процедурах і простих електронних системах, то нині більшість великих компаній переходить до комплексних HR-платформ, що об’єднують рекрутинг, навчання, оцінювання ефективності та аналітику. Особливо активно впроваджуються рішення на основі штучного інтелекту. Вони допомагають автоматизувати рутинні завдання, такі як наприклад пошук кандидатів, обробку резюме чи створення описів вакансій.

В ІТ-компаніях більшість технологій менеджменту персоналу є наразі диджиталізованими. Зокрема, для пошуку персоналу перевага надається ІТ-рекрутингу. Основна відмінність ІТ-рекрутингу від "звичайного" полягає в тому, що ІТ-рекрутер повинен досконально розуміти світ високих технологій. ІТ-рекрутер знаходиться в постійному контакті з ІТ-фахівцями, проводить технічні інтерв’ю та аналіз. ІТ-рекрутер поєднує в собі безліч ролей, він повинен орієнтуватися у різних назвах специфічних професій: Data-аналітиків, ІТ-менеджерів, Scrum-мастерів, психологів, продавців, маркетологів, детективів, коучей і всіх, хто необхідний на практиці. І якщо частина знань і компетенцій рекрутер може напрацювати з досвідом, то технічна грамотність, розуміння циклів розробки програмного забезпечення і знання ринку це апріорний базис при вході в професію [3, с. 117].

За даними світових досліджень міжнародної аналітичної компанії Gartner, понад 38 % HR-керівників уже використовують або планують використовувати генеративний AI у своїй роботі. В Україні ці процеси також набирають обертів, великі ІТ-компанії тестують чат-боти для комунікації з кандидатами, системи аналізу резюме, інструменти прогнозування плинності кадрів і автоматизовані платформи навчання. Така цифровізація дозволяє зменшити навантаження на HR-відділи, скоротити час найму та підвищити якість добору персоналу.

Важливою тенденцією останніх років стала дистанційна та гібридна робота. За даними міжнародних аналітиків, кількість українських ІТ-спеціалістів, які працюють віддалено, суттєво зросла після 2020 року. Це змінило підходи до управління командами. HR-фахівці тепер використовують цифрові платформи для онбордингу, оцінки ефективності, комунікацій і розвитку навичок. Також популярності набули електронні системи навчання,

які дозволяють співробітникам навчатися онлайн у зручному форматі, навіть з-поза меж України.

Слід зазначити, що український контекст характеризується специфічними умовами, зокрема високою мобільністю персоналу внаслідок воєнних дій, коли частина спеціалістів виїхала за кордон, інші змінили місце проживання всередині країни. Через це компаніям довелося розробляти гнучкі HR-стратегії, що враховують переміщення людей, безпекові ризики та нестабільність інфраструктури. Багато IT-компаній почали створювати резервні офіси, підтримувати психологічне здоров'я працівників або запроваджувати внутрішні курси адаптації.

Штучний інтелект та аналітика даних також допомагають краще зрозуміти стан команди, за допомогою HR-аналітики можна відстежувати рівень задоволеності, виявляти ризики вигорання та прогнозувати потреби у розвитку персоналу. Водночас важливо, щоб такі технології використовувалися етично та прозоро, із дотриманням законодавства щодо захисту персональних даних.

Таким чином можна зробити висновок, що попри складну ситуацію, українські IT-компанії демонструють гнучкість і готовність до інновацій. Вони активно інвестують у цифрові рішення для HR, поєднуючи їх з людяним підходом до працівників. Такі дії дозволяють утримувати таланти, підвищувати мотивацію й зберігати конкурентоспроможність на глобальному ринку. Розвиток технологій менеджменту персоналу в українській IT-сфері можна охарактеризувати як швидкий і адаптивний. Використання цифрових інструментів, штучного інтелекту, систем навчання та HR-аналітики стає не просто модною тенденцією, а необхідністю. На нашу думку, у майбутньому, успішними будуть ті компанії, які зможуть поєднати технологічну ефективність із людяним ставленням, забезпечивши баланс між інноваціями, безпекою та розвитком своїх працівників.

Список джерел

1. Lviv IT Cluster. Dynamics of Ukraine's Tech Industry: Results from IT Research Ukraine 2024. Resilience as the New Reality [Електронний ресурс]. – Львів, 2024. – Режим доступу: https://itcluster.lviv.ua/en/dynamics-of-ukraines-tech-industry-results-from-it-research-ukraine-2024-resilience-as-the-new-reality/
2. Gartner, Inc. Gartner Survey Finds 38% of HR Leaders Reported They Are Piloting, Planning Implementation, or Have Already Implemented Generative AI [Електронний ресурс]. – 27 лютого 2024 р. – Режим доступу: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-02-27-gartner-finds-38-percent-hr-leaders-piloting-generative-ai
3. Кобеля З. І. Особливості IT-рекрутингу на сучасному ринку праці.Економіка та держава .№ 2/2022. С. 114–118.

ГЕНДЕРНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ

ВОДЯНКА Любов Дмитрівна
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича

Постійні трансформації ринку праці, спричинені цифровізацією, демографічними змінами та воєнним конфліктом, посилюють значення гендерної проблематики у формуванні стійкого економічного відновлення. В умовах соціальної нестабільності питання рівності можливостей набуває стратегічного виміру – як чинник конкурентоспроможності та відновлення людського капіталу.

Попри певний прогрес, жінки в Україні все ще стикаються з численними перешкодами на шляху до керівних позицій. Вони мають вищі ризики неповної зайнятості, частіше працюють у низькооплачуваних секторах, а отже – обмеженіші можливості для кар'єрного зростання. Це не лише питання справедливості, а й чинник, що підриває ефективність економічного відновлення та інноваційний потенціал країни (дані: Eurostat, ILO, VoxUkraine, UN Women).

Порівняльний аналіз показує, що рівень зайнятості жінок в Україні традиційно нижчий, ніж у середньому по ЄС, що свідчить про потребу в системних змінах кадрової політики та соціального захисту.

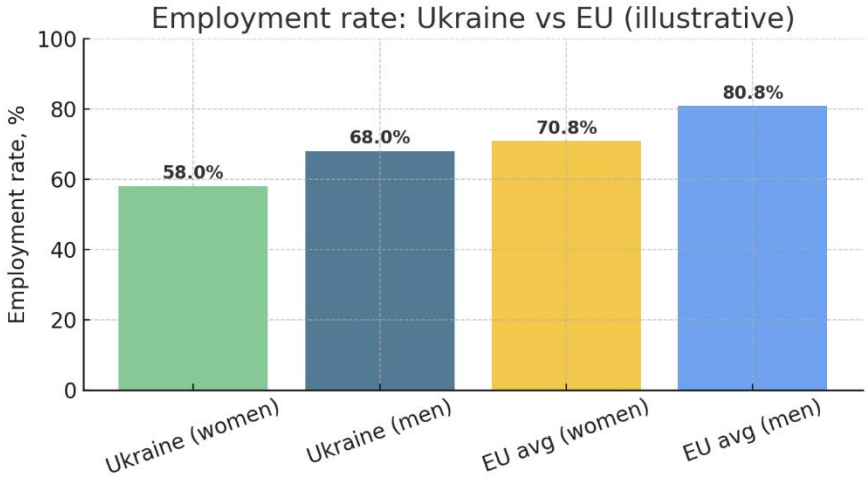

Рис. 1. Рівень зайнятості (Employment rate): Україна vs ЄС

Крім того, рівень безробіття серед жінок у періоди криз і конфліктів зростає швидше, ніж серед чоловіків, що демонструє чутливість жіночої зайнятості до зовнішніх шоків.

Одним із ключових показників нерівності залишається гендерний розрив в оплаті праці – в Україні він сягає близько 18,6 %, що суттєво перевищує середньоєвропейський рівень у 12 % (European Commission, 2023).

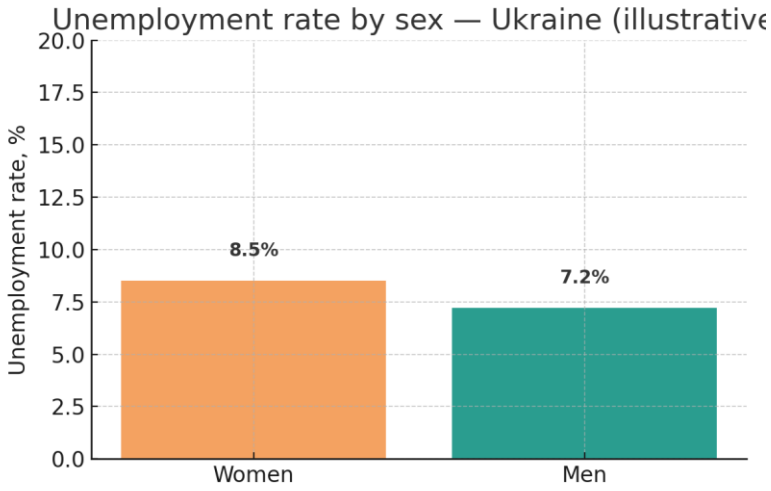

Рис. 2. Безробіття за статтю в Україні (Unemployment by sex)

Це означає, що навіть за однакової кваліфікації та досвіду жінки продовжують отримувати меншу винагороду, що знижує мотивацію та стримує їхній професійний розвиток.

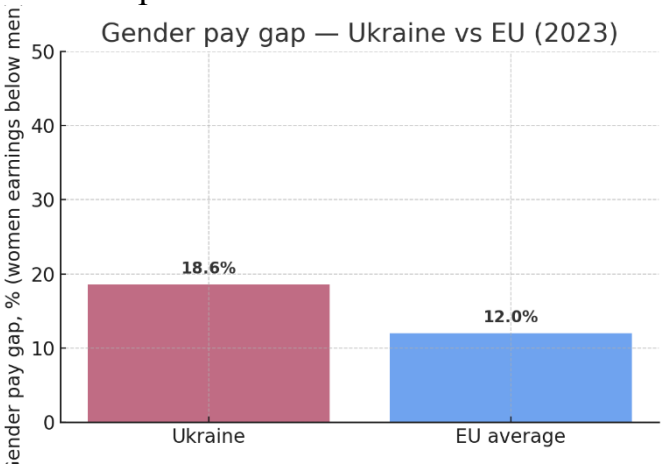

Рис. 3. Гендерний розрив в оплаті праці: Україна vs ЄС

Не менш показовою є частка жінок на керівних посадах, яка в Україні залишається нижчою від європейського рівня – приблизно 21 % проти 35 % у країнах ЄС (VoxUkraine, 2023). Це вказує на системну нестачу «гендерного балансу» у прийнятті стратегічних рішень та обмежені можливості для розвитку лідерського потенціалу жінок.

Війна, попри всі руйнівні наслідки, створила нові умови для переосмислення ролі жінок у суспільстві. Відбувається поступове розширення участі жінок у нетипових секторах – промисловості, логістиці, агротехнологіях. Зростає їхня активність у сфері підприємництва та стартапів, де проявляються гнучкість, креативність і здатність швидко адаптуватися до нових викликів (Reuters, UN Women, 2024).

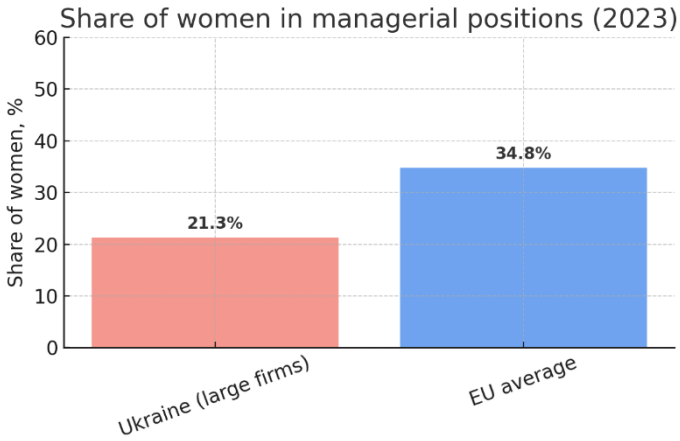

Рис. 4. Частка жінок у керівних позиціях

Цей процес можна розглядати як «вікно можливостей» – шанс для держави й бізнесу зробити гендерне лідерство елементом трансформації ринку праці. Саме жінки-лідерки часто стають драйверами інновацій, соціальних проєктів і формують нову культуру управління – більш адаптивну, емпатійну та орієнтовану на людину.

Гендерне лідерство не є лише соціальною місією – воно має чіткий економічний ефект. За даними McKinsey Global Institute, підвищення участі жінок у керівництві може збільшити ВВП країни на 8–12 % у середньостроковій перспективі. Це пов'язано з тим, що різноманітність у прийнятті рішень підвищує креативність команд і якість управлінських стратегій.

У випадку України, гендерна інтеграція у HR-політики, державні програми зайнятості та освітні ініціативи здатна прискорити не лише соціальну, а й економічну стабілізацію післявоєнного періоду.

Вважаємо, що основними напрями можуть бути:

1. Інтеграція гендерного підходу у кадрові стратегії компаній – через програми менторства, підтримку жінок-лідерок, розвиток гнучких форм зайнятості та work-life balance.
2. Прозоре звітування про гендерний склад керівництв**а** і розрив в оплаті праці має стати обов'язковим стандартом для великих компаній.
3. Підтримка перекваліфікації (reskilling) для жінок у галузях, де спостерігається дефіцит кадрів – особливо в технологічному та інженерному секторах.
4. Розвиток освітніх ініціатив, зокрема через університети та школи лідерства, які мають готувати «гендерно-компетентних» HR-фахівців, менеджерів і лідерів нового покоління.

Список джерел

1. Eurostat – Gender pay gap statistics; managerial positions news (2023) https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/search/-/search/estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet_INSTANCE_bHVzuvn1SZ8J?p_auth=BalrbabN&_estatsearchportlet_

WAR_estatsearchportlet_INSTANCE_bHVzuvn1SZ8J_text=Gender+pay+gap+in+unadjusted+form+by+age+-+NACE+Rev.+2+activity+%28B-S+except+O%29%2C+structure
2. ILO / ILOSTAT – дані по зайнятості та гендерним розривам (2023–2024). https://www.ilo.org/topics-and-sectors/gender-equality
3. Водянка Л. Д., Скуляк В. М., Сторцун К. М., Чуса Г. І. Трансформація трудового законодавства України в умовах коронакризи. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 78–81. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.6.78

BEHAVIORAL ANALYTICS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A TOOL FOR PREDICTING WORKFORCE PRODUCTIVITY AND RETENTION

SHVED Alina
Associate Professor at the Department of Management and Public Administration,
Candidate of Economic Sciences (PhD), Docent,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Human capital is a strategic resource for organizations in today's environment of global competition and digital transformation, determining their efficiency and competitiveness. Traditional personnel assessment methods, which are mainly based on qualitative expert assessments and retrospective analysis, are gradually losing their effectiveness. As a result, there is a shift towards data-driven human resource management models, in which analytical approaches play an important role.

One of the promising developments in the field of human resource management is behavioral analytics, which combines tools from applied psychology, behavioral economics, and data analysis. It allows you to identify patterns in employee behavior, explore factors that influence their motivation, loyalty, and productivity, and predict the risks of staff turnover. Behavioral analytics can be used to transition from a reactive human resource management model to a proactive model based on predicting potential risks in the field of human resource management.

The relevance of this problem is due to the need to introduce innovative HR management tools that can increase the efficiency of organizations and ensure strategic stability in a dynamic external environment. The use of behavioral analytics in HR opens new opportunities for increasing productivity and improving the system for retaining talented employees.

Human resource management in modern organizations requires the use of the latest approaches that combine psychological and analytical methods. One such approach is behavioral analytics in HR, which enables the detection of hidden patterns in employee behavior, the study of factors affecting motivation, commitment, and productivity, and the prediction of resignation risks. Using this approach ensures informed decision-making based on data, reducing dependence on subjective assessments [1].

Effective use of behavioral analytics in HR requires systematic collection and analysis of data from various sources. Among them are information from HRIS systems about the work activity and career growth of employees, performance evaluation results, survey data on engagement and motivation, as well as behavioral

markers such as office attendance, participation in corporate events, and activity on internal communication platforms. Demographic and educational data on employees are also considered, which allows for more accurate modeling of potential risks and staff productivity.

Analysis methods include both traditional statistical approaches (logistic regression, survival analysis) and machine learning algorithms, such as decision trees, random forests, XGBoost, and neural networks. In addition, social network analysis is widely used to identify communication patterns within a team, as well as text analysis of employee comments to assess morale, motivation, and engagement. Data visualization in tools such as Power BI or Tableau enables human resources professionals to quickly interpret complex analytical results and make informed management decisions.

Practical application of behavioral analytics covers two main areas: performance forecasting and turnover risk analysis. Performance forecasting allows you to identify high-performing employees and potential leaders and develop personalized development programs that increase training effectiveness and staff engagement. Risk analysis of dismissal allows identifying risk markers, predicting the likelihood of dismissal of individual employees, and developing timely interventions, such as changes in working conditions, career counseling, or correction of management practices.

Behavioral analytics in HR lets companies take a proactive approach to managing people, tweak their HR strategies, cut down on hiring and training costs, and make better decisions. Analytics also comes with some ethical challenges, like making sure data stays private, algorithms are transparent, and there’s no bias, as well as the need to keep employees in the loop and get them involved in data collection and analysis.

The use of behavioral analytics in HR allows you to make informed decisions based on data, predict productivity and turnover risks, personalize employee development and motivation programs, and increase team effectiveness and stability. Creating conditions for proactive personnel management, identifying potential leaders, and shaping career paths, it helps increase employee engagement and loyalty and transforms HR from an administrative function into a strategic business partner.

Human resources departments have undergone a significant transformation, moving from an operational function to a strategic partnership within the organization, where analytical technologies reduce bias in decision-making and improve the effectiveness of human resources management. Behavioral analytics in HR is becoming a key tool for forecasting productivity and managing termination risks, as analyzing data on employee behavior, engagement, project participation, and communication patterns allows for the creation of personalized talent development and retention programs, increasing the overall productivity of the organization. One of the main tasks of analytics is to determine the types of data to be collected and how to use it effectively, considering the specifics of the organization, its goals, and current challenges. For example, diagnostic

behavioral analytics can be used to monitor absenteeism, where an increase in absenteeism can be analyzed to determine the causes (low motivation, problems with the work environment, or job mismatch) and develop timely measures to increase employee engagement and retention. Consequently, behavioral analytics enables HR departments to transition to proactive personnel management, increasing productivity, team stability, and the strategic value of human capital [2, p. 11].

Behavioral analytics in HR is a powerful tool for strategic human capital management that allows you to predict employee performance, assess the risk of turnover, and develop personalized programs for the development, motivation, and retention of key employees. The use of analytics ensures a proactive approach to personnel management, reduces the influence of subjective factors on decision-making, and increases employee engagement, which is critical for building highly productive and stable teams.

The implementation of behavioral analytics contributes to more effective human resource planning, the identification of potential leaders, the optimization of training and career paths, and an increase in the overall competitiveness of the organization. Organizations that use analytical tools can respond quickly to changes in employee behavior, identify problem areas in a timely manner, and adjust management practices, which significantly reduce staff turnover and productivity losses.

However, the effectiveness of analytics implementation depends on correctly identifying the types of data to be collected, methods for analyzing it, and integrating the results into decision-making processes. It is important to consider the specifics of the organization, its goals, and existing problems, as well as adhere to ethical standards regarding personal data confidentiality and algorithm transparency. It is recommended to gradually integrate analytical models, starting with key performance and engagement indicators, and gradually expanding them to other aspects of HR functions.

A promising approach is to combine behavioral analytics with other HR technologies, such as performance management systems, corporate communication platforms, and e-learning systems. Such integration allows for the creation of comprehensive and personalized approaches to human capital management, provides real-time access to data, and supports strategic decision-making at all levels of the organization.

Behavioral analytics in HR not only boosts efficiency and productivity but also shapes a management culture focused on data and staff development. Organizations can then increase the strategic value of their human capital, keep talented employees, and create conditions for sustainable growth in today’s fast-paced business environment.

References

1. Căvescu A. M., Popescu N. Predictive Analytics in Human Resources Management: Evaluating AIHR’s Role in Talent Retention. MDPI. 2025. https://doi.org/10.3390/appliedmath5030099 (accessed 22 October 2025).

2. Halawi A., Rasheed R., Al Belushi B. The Effect of Human Resource Analytics on Employee Performance. Revista de Gestão Social e Ambiental. 2024. Vol. 18 (5), 1–12. https://www.proquest.com/openview/26ff7643bf46fe58b0c5bfa48b0f4d63/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2031968 (accessed 22 October 2025).

СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

КСЬОНЗ Володимир
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
ОПП «Менеджмент охорони здоров'я та соціальне проєктування»,
Полтавський державний медичний університет

КАРАМИШЕВ Дмитро Васильович
доктор наук з державного управління, професор,
декан медичного факультету № 1,
професор кафедри медицини катастроф та військової медицини,
Полтавський державний медичний університет

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я України, що супроводжується викликами воєнного часу, цифровізації, кадрової нестабільності та зміни соціальних очікувань, питання мотивації медичного персоналу набуває особливої актуальності. Ефективна мотиваційна політика є не лише інструментом управління людськими ресурсами, а й чинником забезпечення якості медичних послуг, стійкості організаційної культури та конкурентоспроможності медичних установ. В умовах нестабільності та високого рівня стресу серед медичних працівників, мотивація стає ключовим елементом збереження професійного потенціалу галузі.

Дослідження сучасних підходів до мотивації персоналу свідчать про необхідність переходу від традиційних матеріальних стимулів до комплексних моделей, що враховують психологічні, соціальні, професійні та емоційні потреби працівників. Зокрема, актуальними є концепції, що базуються на моделях VUCA (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність), BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість) та SHIVA (синергія, гуманність, інтуїція, варіативність, адаптивність), які відображають нову реальність управління в умовах нестабільності [1]. Ці моделі вимагають від керівництва медичних закладів гнучкості, емоційної чутливості та здатності до швидкого реагування на зміни.

Серед сучасних методів мотивації варто виокремити персоналізовані підходи, що передбачають врахування індивідуальних потреб працівників. Це включає гнучкий графік роботи, можливість дистанційної діяльності, адаптацію робочого навантаження, а також створення умов для балансу між професійним і особистим життям. Такі практики сприяють зниженню рівня емоційного вигорання та підвищенню задоволеності працею. Особливо важливо, щоб керівництво демонструвало готовність до діалогу та врахування життєвих обставин кожного працівника.

Інноваційні HR-технології, зокрема використання цифрових платформ для управління персоналом (HRMS), дозволяють автоматизувати процеси оцінки ефективності, планування кар'єрного росту, організації навчання та моніторингу мотиваційних індикаторів [2]. Це забезпечує прозорість управлінських рішень і підвищує довіру працівників до керівництва. Крім того, цифрові інструменти дозволяють швидко адаптувати мотиваційні програми до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Важливим елементом мотивації є професійний розвиток. Медичні заклади, що інвестують у безперервне навчання, участь персоналу в наукових конференціях, стажуваннях, тренінгах, демонструють вищий рівень залученості та лояльності працівників. Особливо ефективними є програми наставництва, які сприяють передачі знань і формуванню корпоративної ідентичності. Працівники, які мають змогу розвиватися, відчувають свою значущість і перспективу, що позитивно впливає на їх мотивацію.

Нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, відкритість комунікації, створення позитивного психологічного клімату, мають довготривалий мотиваційний ефект [3]. Працівники, які відчувають свою значущість і підтримку, демонструють вищу продуктивність та готовність до змін. Визнання заслуг, навіть у формі словесної похвали чи публічного подякування, має потужний емоційний вплив і сприяє формуванню позитивного іміджу організації.

У контексті командної роботи актуальними є методи колективної мотивації: спільні цілі, командні бонуси, участь у соціальних ініціативах, що формують згуртованість і підвищують рівень довіри. Такі підходи особливо важливі в умовах високого стресу та нестабільності, коли підтримка колективу є ресурсом стійкості. Командна мотивація дозволяє створити середовище, де кожен працівник відчуває себе частиною цілого, що сприяє підвищенню ефективності роботи [4].

Психологічна підтримка персоналу, включаючи доступ до консультацій з психологами, тренінги з емоційної стійкості, програми ментального здоров'я, є необхідною складовою мотиваційної політики. Вона дозволяє зменшити ризики професійного вигорання та підвищити загальну ефективність роботи. Особливо актуальними є практики регулярного моніторингу психологічного стану працівників та впровадження превентивних заходів.

Корпоративна культура, що базується на цінностях довіри, відкритості, гуманності та розвитку, створює сприятливе середовище для мотивації. Вона формує поведінкові моделі, які підтримують ініціативність, відповідальність та професійну етику. Культура, що визнає важливість людського капіталу, сприяє формуванню довготривалих трудових відносин та зниженню плинності кадрів.

Авторське дослідження підтверджує, що ефективна мотивація медичного персоналу можлива лише за умови інтеграції матеріальних, нематеріальних, інноваційних та стратегічних підходів. Важливою є системність, адаптивність та орієнтація на людину як головну цінність організації. Мотиваційна політика

має бути динамічною, чутливою до змін і здатною до самокорекції на основі зворотного зв'язку.

У період воєнного стану мотивація медичних працівників набуває особливого значення, оскільки навантаження, психологічна напруга та ризики для життя суттєво зростають. У таких умовах традиційні підходи до стимулювання персоналу виявляються недостатніми, що зумовлює потребу в адаптації мотиваційної політики до екстремального контексту. Зокрема, актуальними стають гуманістичні та кризові моделі управління, які передбачають не лише матеріальну підтримку, а й емоційне включення, визнання внеску кожного працівника, забезпечення безпеки та стабільності. Підвищення заробітної плати, надання додаткових відпусток, компенсацій за ризики, а також організація психологічної допомоги – це базові інструменти, які мають бути інтегровані в систему мотивації.

Водночас, ефективними виявляються методи, що базуються на принципах адаптивного лідерства та емоційного інтелекту. Керівники медичних закладів, які демонструють відкритість, підтримку, здатність до співпереживання, формують довіру та підвищують рівень залученості персоналу. В умовах війни особливо важливо створювати простір для діалогу, враховувати індивідуальні потреби працівників, забезпечувати гнучкість у графіках роботи та можливість тимчасового перепрофілювання. Крім того, залучення медиків до волонтерських ініціатив, участь у гуманітарних місіях, підтримка родин працівників – усе це формує глибоку внутрішню мотивацію, яка ґрунтується на цінностях солідарності, служіння та професійної гідності.

Висновки свідчать про необхідність переосмислення ролі мотивації в управлінні закладами охорони здоров'я. Вона має бути не лише інструментом стимулювання, а й засобом формування стійких, відповідальних і професійно зрілих колективів, здатних ефективно діяти в умовах постійних змін. Успішна мотиваційна стратегія є запорукою не лише стабільності медичного закладу, а й його здатності до інноваційного розвитку та забезпечення високих стандартів медичної допомоги.

Список джерел

1. Health workforce support and safeguards in crisis settings. World Health Organization. WHO Publications, 2023. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240069787 (дата доступу: 27.10.2025).
2. Мусієнко Р. В. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2025. № 33. С. 141–146. DOI: DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335891 (дата доступу: 27.10.2025).
3. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Коломієць Б. С., Щербак Я. І. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в закладах освіти в контексті інноваційно трансформаційного та безпекоорієнтованого підходу як чинник проактивного кризового менеджменту в умовах невизначеності. «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2025. № 7(47) 2025.

С. 1974. С. 505–517 URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/26428/26397 (дата доступу: 27.10.2025).
4. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: The Guilford Press.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

СОСЯН Максим
здобувач ступеня доктор філософії зі спеціальності
073 «Менеджмент» ОНП «Менеджмент»,
Полтавський університет економіки і торгівлі

ЛОЗОВА Оксана Василівна
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах воєнної економіки кадровий потенціал бізнесу набуває стратегічного значення, оскільки саме людський капітал визначає здатність компаній адаптуватися до кризових викликів, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати безперервність діяльності. Війна створює безпрецедентні ризики для ринку праці, змінює структуру персоналу, вимоги до компетенцій та формує нові підходи до управління людськими ресурсами. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки ефективних стратегій, які дозволять бізнесу не лише вижити, а й закласти основу для відновлення та розвитку.

Серед основних викликів, що постають перед компаніями у період війни, слід виділити кілька ключових аспектів.

По-перше, зміна структури персоналу: значна частина працівників мобілізована або вимушено переміщена, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів у критичних сферах.

По-друге, зростає потреба у нових компетенціях, зокрема цифрових навичках, управлінні ризиками та антикризовому менеджменті.

По-третє, мобільність кадрів стає визначальним фактором, адже компанії змушені організовувати роботу розподілених команд, часто за межами країни.

Четвертий виклик – психологічна стійкість персоналу, оскільки постійний стрес, невизначеність та загроза безпеці знижують продуктивність і мотивацію.

Адаптаційні стратегії бізнесу в умовах воєнної економіки формуються як комплекс взаємопов’язаних управлінських рішень, що ґрунтуються на принципах гнучкості, інноваційності та орієнтації на людський капітал. Впровадження гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи стає ключовим інструментом збереження кадрового потенціалу, адже дозволяє мінімізувати ризики фізичної небезпеки та забезпечити безперервність бізнес-процесів незалежно від територіальних обмежень. Цей підхід передбачає використання цифрових платформ для управління проектами, систем

кіберзахисту та інструментів контролю продуктивності, що створює умови для ефективної координації розподілених команд [1].

Не менш важливим напрямом є розвиток програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації, орієнтованих на швидке освоєння нових компетенцій, необхідних для роботи в умовах високої турбулентності. Зростає попит на цифрові навички, антикризовий менеджмент, управління ризиками, що стимулює компанії до впровадження онлайн-курсів, внутрішніх тренінгів та менторських програм. Це дозволяє не лише компенсувати втрати кадрового потенціалу, але й підвищити гнучкість організації.

Цифровізація HR-процесів виступає стратегічною основою управління персоналом у кризових умовах. Автоматизація комунікацій, електронний документообіг, використання HRM-систем для моніторингу ефективності та аналітики забезпечують прозорість процесів і швидке прийняття рішень. Такий підхід сприяє оптимізації управління розподіленими командами та зниженню адміністративних витрат [2].

Окрему роль відіграє формування корпоративної культури стійкості, яка ґрунтується на довірі, взаємопідтримці та спільних цінностях. У період війни психологічна стабільність персоналу стає критичним фактором продуктивності, тому компанії впроваджують програми ментального здоров’я, організовують онлайн-консультації з психологами, створюють корпоративні спільноти для підтримки командного духу. Це дозволяє знизити рівень стресу, підвищити мотивацію та зміцнити лояльність працівників.

Українські компанії демонструють різні підходи до збереження кадрового потенціалу в умовах воєнної економіки, що є критично важливим для забезпечення безперервності бізнес-процесів та підтримки конкурентоспроможності. Війна створює багатовимірні виклики, які охоплюють не лише фізичну безпеку працівників, але й психологічну стійкість, фінансову стабільність та адаптацію до нових форматів роботи. У цьому контексті кадровий потенціал стає стратегічним ресурсом, від якого залежить здатність компанії вижити та розвиватися.

ІТ-компанії в Україні є прикладом високого рівня гнучкості та технологічної адаптивності. Більшість провідних гравців ринку, таких як SoftServe, EPAM та GlobalLogic, впровадили масштабні програми релокації персоналу у безпечні регіони країни або за кордон. Це дозволяє зберегти ключові компетенції та забезпечити безперервність виконання міжнародних контрактів. Крім того, активно застосовуються дистанційні формати роботи, що супроводжуються впровадженням цифрових платформ для управління проектами (Jira, Trello, Slack), систем кібербезпеки та інструментів контролю продуктивності [2]. Важливим аспектом є психологічна підтримка працівників: компанії організовують онлайн-сесії з психологами, впроваджують програми ментального здоров’я та створюють корпоративні спільноти для взаємопідтримки. Ці заходи сприяють зниженню рівня стресу та підвищенню мотивації персоналу.

Логістичні підприємства стикаються з особливими викликами, пов'язаними з ризиками фізичної безпеки та порушенням ланцюгів постачання. Компанії, що працюють у сфері доставки та транспортування, такі як «Нова Пошта» та «Укрпошта», адаптують графіки роботи, впроваджують маршрути, які мінімізують ризики для водіїв та кур'єрів, а також створюють резервні склади у відносно безпечних регіонах. Крім того, застосовуються гнучкі моделі оплати праці та страхування життя співробітників, що підвищує рівень лояльності та знижує кадрові втрати. Важливим напрямом є цифровізація логістичних процесів: використання GPS-трекінгу, автоматизованих систем управління доставкою та аналітики для оптимізації маршрутів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність, але й забезпечити прозорість операцій у кризових умовах.

Медичні заклади в умовах війни опинилися в ситуації подвійного навантаження: необхідність надання допомоги постраждалим та забезпечення безпеки персоналу. Багато приватних клінік і державних лікарень розширюють програми психологічної підтримки для медичних працівників, впроваджують гнучкі графіки роботи та залучають волонтерів для покриття кадрового дефіциту. Крім того, медичні заклади активно співпрацюють з міжнародними гуманітарними організаціями для отримання ресурсів та навчання персоналу за стандартами кризового реагування.

Міжнародний досвід також є цінним джерелом адаптаційних стратегій. Компанії в Ізраїлі, що працюють в умовах постійних воєнних ризиків, роблять акцент на створенні резервних команд, які можуть оперативно замінити основний персонал у разі надзвичайних ситуацій. Вони впроваджують системи швидкого реагування, що включають автоматизовані протоколи безпеки та мобільні додатки для координації дій співробітників. У країнах Європейського Союзу поширені практики гнучкого графіку роботи, корпоративних програм ментального здоров'я та використання цифрових платформ для управління персоналом, що дозволяє підтримувати продуктивність навіть у кризових умовах. Наприклад, компанії у сфері фінансових послуг у Німеччині та Польщі активно застосовують моделі дистанційної роботи, поєднуючи їх із системами кіберзахисту та регулярними тренінгами з управління стресом.

Таким чином, кадровий потенціал бізнесу в умовах війни є не лише ресурсом, але й стратегічним активом, що визначає здатність компанії адаптуватися до турбулентності зовнішнього середовища. Виклики, пов'язані з дефіцитом кадрів, психологічним навантаженням та фінансовими обмеженнями, можуть бути подолані за умови впровадження комплексних адаптаційних стратегій, які поєднують гнучкість, інноваційність та орієнтацію на людину. Українські компанії, використовуючи досвід міжнародних практик, формують нову модель управління персоналом, що базується на принципах стійкості, цифровізації та соціальної відповідальності, що є запорукою їх виживання та розвитку у воєнній економіці.

Список джерел
1. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Управління стратегічними змінам підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2024. № 5 (75). С. 51–58. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/51.pdf
2. Шимановська-Діанич, Л., Педченко, Н., & Лозова, О. (2024). Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* Серія «Економічні науки», 2 (112), 109–116. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16

ЦІННОСТІ ПОКОЛІННЯ ALPHA У ФОРМУВАННІ МОТИВАЦІЇ МАЙБУТНІХ ПРАЦІВНИКІВ

ЗІЗДА Наталія
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Миколаївський національний аграрний університет

КУШНІРУК Віктор Степанович
кандидат економічних наук, доцент,
Миколаївський національний аграрний університет

У сучасних умовах розвитку суспільства, які характеризуються стрімким поширенням цифрових технологій, глобалізаційними процесами та зміною ціннісних орієнтацій, зростає інтерес до вивчення особливостей нового покоління працівників – покоління Alpha. Це покоління формується в епоху цифровізації, коли використання гаджетів, інтернету та штучного інтелекту є невід'ємною частиною повсякденного життя. На відміну від попередніх поколінь X, Y та Z, представники покоління Alpha мають інший світогляд, інші підходи до навчання, спілкування та роботи. Для них важливими є можливість самовираження, гнучкість, розвиток особистого потенціалу та комфортні умови праці. Вони прагнуть, щоб робота не лише забезпечувала матеріальні потреби, а й мала суспільну користь та відповідала їхнім цінностям. Такі відмінності зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом і мотивації працівників. Актуальність теми полягає у потребі розробки нових моделей мотивації, які враховують цінності покоління Alpha та сприятимуть ефективній реалізації їхнього потенціалу в професійному середовищі.

Наприкінці XX століття теорію поколінь вивчали американський демограф Ніл Гоув та історик Вільям Штраус. Вони визначали покоління як групу людей, об'єднаних спільними історичними умовами, цінностями, моделями поведінки та відчуттям належності до певної соціальної спільноти [1]. Подальші дослідження мотиваційних особливостей поколінь представлено в працях Джин М. Твендж. У своїх роботах вона звертає увагу на різницю у цінностях, мотивації та поведінці представників молодших поколінь, зокрема поколінь Z і Альфа [2].

На відміну від попередніх поколінь, Альфи не сприймають жорсткі ієрархічні структури влади й надають перевагу горизонтальним зв'язкам, персоналізації та індивідуальному підходу. Їхня комунікація побудована

на візуальних формах подання інформації, адже концентрація уваги зменшується до однієї секунди, а графічний контент сприймається значно швидше й ефективніше, ніж текстовий. Інтерес до ігор і технологій зробить гейміфікацію стандартним процесом навчання, оскільки вона поєднує зацікавленість,мотивацію та практичний досвід у взаємодії з інформацією. Представники нового покоління з легкістю спілкуються з людьми з інших країн, будуть проходити курси зарубіжних університетів і працювати в іноземних компаніях віддалено. Подальший розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовить прагнення покоління Альфа створювати глобальний, соціально відповідальний простір, у якому вирішуватимуться актуальні проблеми людства, такі як : екологічна безпека, дефіцит ресурсів та соціальна нерівність. Проте слід враховувати, що остаточне формування цього покоління ще триває, і його ключові цінності та поведінкові орієнтири будуть чіткіше визначені після 2025 року.

Попри високий рівень розвитку, покоління Альфа має і певні недоліки. Надмірна залежність від технологій може призвести до зниження концентрації уваги та критичного мислення. Через перевагу онлайн-спілкування у них часто слабше розвинені емоційний інтелект і навички живої комунікації. Інформаційне перевантаження спричиняє поверхневе сприйняття знань і труднощі у виборі достовірних джерел. Орієнтація на індивідуальність іноді зменшує здатність до командної взаємодії. Крім того, звичка до швидкого заохочення може знижувати внутрішню мотивацію та витривалість у досягненні цілей.Для ефективного формування мотивації покоління Альфа необхідно враховувати досвід кожного попереднього покоління та адаптувати його до умов цифрового суспільства. Від покоління Baby Boomers доцільно перейняти орієнтацію на стабільність, відповідальність і наполегливість у досягненні цілей, що сприятиме розвитку дисципліни та послідовності. Покоління X може стати прикладом у прагненні до самостійності, гнучкості та здатності підтримувати баланс між професійною діяльністю й особистим життям. Від покоління Y варто взяти прагнення до самореалізації, креативності та соціальної залученості, які сприяють розвитку внутрішньої мотивації. Досвід покоління Z допомагає сформувати цифрову адаптивність, відкритість до інновацій і потребу у швидкому зворотному зв’язку, що є важливими для сучасного інформаційного середовища.

Отже, на основі поєднання цих характеристик формується комплексна модель мотивації покоління Альфа, яка ґрунтується на персоналізації, гейміфікації, соціальній значущості, безперервному розвитку та цифровій відповідальності. Проте, застосування цієї моделі має враховувати, що реалізація їхнього потенціалу та прийняття повної відповідальності залежатиме від успішного проходження етапів соціалізації та психосоціального дорослішання.

Список джерел
1. Лункіна, Т. І. Особливості мотиваційних аспектів різних поколінь. *Сталий розвиток економіки.* 2025, 4 (55), 45–55. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-7 (дата звернення: 02.11.2025).
2. Жмай, О. В., Мозгальова, М. Ю. Диференціація мотивації персоналу у контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022, 24(1(42)), 94–100. https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).94-100 (дата звернення: 02.11.2025).

РОЛЬ ЦІННОСТЕЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ

ЛОСИНЕЦЬ Олексій
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

КУЗНЄЦОВ Едуард Анатолійович
доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Цінності є широко вживаним поняттям, яке вказує на важливість певних аспектів в діяльності людини, соціуму та культурному контексті. Його розглядають і досліджують у різних сферах діяльності, тому як саме цінності часто є одним з ключових елементів якісного управління.

В громадському секторі цінності відіграють системоутворюючу (конструктивну) роль, адже вони одночасно є фундаментом, операційною системою та кінцевою метою. Це суттєво відрізняє громадський сектор від бізнесу, де часто цінності є інструментом для досягнення прибутку, та державного сектору, де цінності є мандат від суспільства. Іншими словами, організації громадського сектору (ОГС) існують заради цінностей.

В цілому у менеджменті систематичне дослідження цінностей з’являється в роботах про організацію як соціальну систему. Ч. Барнард – один з перших, хто в своїй праці «Функції керівника» підкреслював роль спільної мети, моральних кодексів і лідерів як носіїв організаційних норм та цінностей, через що забезпечується корпорація [1]. Класичне операційне визначення надав М. Рокич: «Цінність – це стійке переконання, що певний спосіб поведінки або кінцевий стан існування є особисто чи соціально кращим за протилежних спосіб поведінки чи кінцевий стан існування». Автор також визначив межі системи цінностей й розділив цінності на термінальні (цінності-цілі: «яким має бути бажаний фінал») та інструментальні (цінності-засоби: «яким шляхом йти» [3, с. 5, 11–12].

Класифікацію надавали й інші автори. Зокрема, Ш. Шварц у «колі цінностей» виділяє 10 основних (загалом 19) універсальних мотиваційних типів, упорядкованих за сумісністю та конфліктністю [5], а в моделі національної культури Г. Хофстеде відмінності в цінностях у робочому середовищі розглядаються в контексті культурних вимірів та міжкультурної відмінності [7]. Ще один приклад – піраміда Е. Шейна, де на рівні

організаційної культури виділяють окремо «шар» проголошених цінностей – як ядро культури, що спрямовує поведінку організації та її команди [4].

Всі зазначені теорії напряму підкреслюють значимість цінностей у добровільному об'єднанні людей, чим по факту й є організації в громадському секторі.

Більш того, цінності є не тільки основним елементом мотивації – вони вбудовуються у всю систему менеджменту, що можна прослідкувати в кожній з його функцій (табл. 1).

Таблиця 1

Роль цінностей у функціях менеджменту відповідно до технології управлінського процесу за Е. Кузнєцовим [6, с. 50–51]

Функції менеджменту	Роль цінностей
1	2
Прогнозування	Цінності задають рамку бажаних майбутніх сценаріїв та їх критеріїв: що вбачати успіхом, а що неприйнятним ризиком. Для ОГС вони закладаються у місію та визначають суспільний вплив.
Планування	Цінності переводять місію в конкретні, вимірювані цілі, а специфічні й складні цілі підсилюють зобов'язання, наполегливість й продуктивність, тобто «взялися – доводимо». Ціннісне узгодження ланцюга «Зусилля → Результат → Винагорода» підвищує очікувану корисність. В сукупності утворюється вимірюваний соціальний результат.
Організація	Цінності визначають «як ми влаштовані»: ролі, правила, участь спільнот, горизонтальні чи ієрархічні зв'язки. Проголошені цінності ОГС вбудовуються у структури та ролі, але стійкість задають базові припущення культури, при цьому ступінь диференціації та інтеграції структури має відповідати середовищу. Для громадського сектору – це основа орієнтації на партнерства, залученості бенефіціарів тощо.
Координація	Спільні цінності полегшують узгодження між командами й партнерами, що у поєднанні з механізмами інтеграції знімають двозначність і пришвидшують рішення. Вони дозволяють ОГС посилювати мережевість та спільні стандарти, відкривають можливість об'єднуватися у дієві коаліції для адвокації.
Регулювання	Цінності діють як системи переконань і системи кордонів – окреслюють дозволене й небажане, запобігаючи відхиленням й попереджають збої ще до контролю.

Закінчення таблиці 1

1	2
Контроль	Діагностичні системи і метрики мають узгоджуватися з цінностями, що дає можливість виставити «червоні лінії» та визначити допустимі ризики. Збалансована панель показників перетворює цінності й стратегію на вимірювані цілі й аналіз, що дозволяє ОГС оцінити соціальний результат, етичність практик, благодійну ефективність.
Інформаційне забезпечення та зв'язок	Втрата сенсу мінімізується за умови відповідності носія повідомлення складності змісту. Культура визначає, що вважається релевантним, і те, як тлумачяться дані. Цінності задають тон комунікації й рівень прозорості: як говоримо, що публікуємо, на чий голос спираємося. Тож вони дозволяють дотримуватися інклюзивної мови, участі спільнот, етичних стандартів збору коштів.
Аналіз	Цінності задають критерії оцінки (що «добре», що «погано»): за ними оцінюються варіанти й робляться висновки в регулярному циклі обговорень стратегічних допущень. Завдяки цьому зазначаються недопустимі компроміси й пріоритети захисту бенефіціарів і волонтерів, окреслюються гуманітарні принципи.
Мотивація	Цінності надають сенс і чесні правила гри, спрямовують очікування та вибір інструментів стимулювання. Адже якість мотивації зростає, коли є висока задоволеність ключових потреб самовизначення, а ланцюг очікувань «Зусилля → Результат → Винагорода» працює лише за прозорих правил.
Інновація	Культура, що підтримує повагу, внутрішню мотивацію й майстерність, підсилює креативність, а саме народжує ідеї й конвертує їх у нові організаційні практики.

Підбиваючи підсумок, варто зазначити, що у стратегічному плануванні цінності диктують місію організації, визначаючи довгострокові цілі, в управлінні персоналом і організаційні культурі ціннісна конгруентність (збіг особистих цінностей людини із цінностями організації) стає інструментом конкуренції між ОГС, а успіхом у вимірюванні ефективності є виключно ступінь реалізації місії. Однак найголовнішою роллю цінностей – бути ядром мотивації. Вважається, що громадському секторі люди працюють не тому, що їм платять, а незважаючи на те, що їм платять (бо часто оплата є меншою, ніж на ринку). Адже у професійний системі менеджменту мотивація не просто одна з окремих ключових функцій управлінського процесу, а виступає наскрізним процесом, свого роду «несучою конструкцією», що з'єднує стратегічні цілі з щоденними діями працівників, а у випадку ОГС – ще й волонтерів. Мотивація забезпечує міцність ланцюга очікувань «Зусилля → Результативність → Винагорода», і якщо ця «конструкція» слабка, жодної цілі

не буде досягнуто, а стратегії не реалізовані. Тому в контексті ОГС альтруїзм та бажання реалізувати спільні цінності стають драйвером [2].

Таким чином, в управлінні організацій громадського сектору цінності є стратегічним активом, головним мотиватором і ключовим критерієм успіху.

Список джерел

1. Barnard C. I. The Functions Of The Executive. London : Oxford University Press. 1966. 372 p. URL: https://dn790003.ca.archive.org/0/items/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
2. Ren T. Value Congruence as a Source of Intrinsic Motivation. Kyklos. 2010. Vol. 63. Iss. P. 94–109. URL: https://www.researchgate.net/publication/46541135_Value_Congruence_as_a_Source_of_Intrinsic_Motivation (дата звернення: 05.11.2025).
3. Rokeach M. The Nature Of Human Values. London : The Free Press. 1973. 456 p. URL: https://archive.org/details/natureofhumanval00roke/mode/2up (дата звернення: 02.11.2025).
4. Schein E. H. Organizational Culture And Leadership. San Francisco : Jossey-Bass. 2010. 456 p. URL: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
5. Schwartz S. H. та ін. Refining the Theory of Basic Individual Values. Journal of Personality and Social Psychology. 2012. Vol. 103. No. 4. P. 663–688. URL: https://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2017/09/Schwartz-2012-19-values-JPSP.pdf (дата звернення: 30.10.2025)
6. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні : монографія. Херсон : Олді-Плюс, 2017, 382 с.
7. Культурні рамки Хофстеде. Книга: Прицнипи управління (OpenStax). LibreTexts : вебсайт. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Менеджмент/Книга%3A_Принципи_управління_%28OpenStax%29/06%3A_Міжнародний_менеджмент/6.03%3A_Культурні_рамки_Хофстеде (дата звернення: 02.11.2025).

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ НЕФОРМАЛЬНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

ВАКАЛЮК Олена
здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня освіти

ЛОМАЧИНСЬКА Ірина Анатоліївна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та підприємництва,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Неформальна зайнятість являє собою складний багатогранний суспільний феномен, який властивий будь-якій державі, незалежно від рівня її економічного розвитку, хоча й може проявлятися у різних формах. За оцінками [1; 2] напередодні пандемії COVID-19 незареєстрована економіка охоплює значну частину глобальної робочої сили, а саме більше половини, та у тій чи іншій мірі переважну більшість мікро- і малих підприємств у світовому масштабі, що становить понад 90 %.

Науково-експертна спільнота все частіше розглядає неформальну зайнятість як інтегральний елемент, фактично як усталену практику сучасних

ринків праці. Таке сприйняття зумовлене глибоким аналізом динаміки та масштабів розповсюдження означеного феномену, передусім у глобальному контексті. Ключовим та найпотужнішим каталізатором неформальних трудових відносин є тіньова економіка.

Отже, неформальна зайнятість, у широкому розумінні, охоплює господарську, комерційну, фінансову або фахову діяльність, що здійснюється з недотриманням правових норм, зокрема, у контексті утаєння прибутків, зокрема одержаних без офіційної реєстрації господарських одиниць, отримання дозволу, незанесення до обліку фактичної кількості співробітників або обсягів виробленої ними продукції та/або послуг тощо.

Згідно з оцінками [2], у березні 2025 року в Україні 19,7 % економічно активного населення відносилися до категорії неформально зайнятих, 14,5 % – самозайнятих і тільки 65,8 % – офіційно працевлаштованих. Отже, неформальна зайнятість в Україні залишається складним і системним явищем, що зумовлене як економічними, так й політичними, соціальними та інституційними чинниками, а також воєнними діями на території країни в останні роки. Це створює додаткові ризики для фінансово-економічної стабільності, соціальної захищеності населення, конкурентоспроможності національної економіки та знижує потенціал ефективного відновлення національної економіки у повоєнний період.

За результатами опитувань Інституту Тоні Блера щодо людського капіталу в Україні [2; 3] серед основних причин вибору тіньової зайнятості визначено неважливість легальної зайнятості (29 %), велика гнучкість (27 %), вищий рівень оплати праці (24 %), вимоги роботодавця (17 %), небажання звітувати перед кимось (16 %), відсутність пропозиції офіційної роботи на ринку (13 %), бюрократія (13 %), потрапляння інформації про доходу органам державної влади (13 %). У той же час, опитування [4], що проводилося до пандемії COVID-19, продемонструвало, що до Топ-6 причин неофіційного працевлаштування серед неформально зайнятих відноситься вища оплата праці (37 %), гнучкий графік роботи (33 %), відмова роботодавця в офіційному працевлаштуванні (28 %), виплата зарплати за зручним графіком (щоденно, щотижнево) (22 %), можливість працювати дистанційно (14 %). При цьому офіційно працевлаштовані до Топ-6 стимулів, щоб вдатися до неофіційного працевлаштування, визначили вищій рівень оплати праці (63 %), можливість працювати на декількох підприємствах (35 %), більш гнучкий графік роботи (28 %), можливість працювати дистанційно (18 %), можливість змінити роботу у будь-який час (15 %), виплата зарплати за зручним графіком (13 %).

Отже, аналіз наведених вище результатів опитувань дозволяє визначити наступне. Цифровізація і розвиток цифрової економіки може сприяти легалізації зайнятості, оскільки підвищує гнучкість та розширює різноманіття форм зайнятості, сприяє більш зручному графіку роботи та отримання заробітної плати, дозволяє працювати віддалено. Більш того, працевлаштування у цифровій економіці забезпечує рівень оплати праці вище середнього. Утім це потребує відповідної політики з боку держави щодо

розвитку інформаційно-комунікаційної та цифрової інфраструктури, цифрової грамотності та новітніх навичок і компетентностей населення, які є базовими у цифровій економіці, розвитку людського та соціального капіталу в умовах Індустрії 4.0, 5.0 та 6.0.

Поряд із цим, цифровізація, яка є загальним трендом сучасного суспільного розвитку [5], може стати ключовою умовою для зменшення та легалізації неформальної зайнятості, оскільки створює прозорі та ефективні механізми взаємодії між державою, суб'єктами господарювання, роботодавцями та працівниками, мінімізуючи мотивацію до приховування трудових відносин, доходів та прибутку, вдосконалення обліку ресурсів, у тому числі трудових, мінімізації стимулів до тіньової діяльності. Зокрема, впровадження цифрових платформ, електронних реєстрів, онлайн-сервісів забезпечує органам державної влади більш повний огляд фінансово-господарської діяльності та зайнятості населення, створює сприятливі умови для легалізації господарських та трудових відносин. А розвиток цифрових платформ щодо пошуку роботи розширює доступ економічно активного населення до вакансій, підвищує загальну ефективність комунікацій з роботодавцями, у тому числі завдяки прямим комунікаціям з роботодавцям, персоніфікації, професійному нетворкінгу, і, поряд із цим, сприяє прозорості ринку праці, його трансформації щодо появи нових професій і форм зайнятості, зростання мобільності робочої сили.

З іншого боку, сучасний ринок праці характеризується динамічними та фундаментальними перетвореннями під впливом цифрової трансформації, що проявляється у появі нових професій та зростанні попиту на нові гнучкі, гібридні та незалежні форми зайнятості поряд із тим, що для більшості з них відсутнє або нерозвинене нормативне-правове забезпечення. Це призводить до того, що працівники у цифрові економіці часто працюють неофіційно, і при застосуванні цифрових інструментів потрібні спеціальні фіскальні та інституційні механізми для їхньої формалізації.

Як результат, подальший розвиток цифрової економіки неможливий без адаптації трудового законодавства до нових форм і моделей зайнятості в умовах цифрової трансформації. Необхідно запровадити нормативні механізми, які б одночасно гарантували соціальний захист працівників цифрової економіки та фрілансу, зберігали їхню гнучкість та самостійність. Спрощення регуляторних процедур для самозайнятих осіб і суб'єктів інформаційно-комунікаційного сектору та цифрової економіки сприятиме зниженню адміністративних бар'єрів, розширенню офіційної зайнятості й, відповідно, зменшенню частки тіньової зайнятості та тіньової економіки в цілому. Це, більш того, дозволить підвищити надходження до зведеного бюджету та продуктивність праці завдяки технологічному удосконаленню процесів виробництва, розподілу, обміну та споживання, зміцнити соціально-економічну стабільність країни, простимулювати розвиток людського капіталу, інноваційного та соціального підприємництва тощо.

Отже, цифровізація є не лише технічним, а й стратегічним інструментом, який завдяки ефективній державній політиці формує фундамент для зростання конкурентоспроможності національної економіки та її сталого розвитку на основі легалізації праці та підвищення її продуктивності, розвитку людського й соціального капіталу та побудови економіки на принципах цифрової інклюзії.

Список джерел

1. Пищуліна О., Юрочко Т. Інституційне середовище неформальних трудових відносин в Україні: масштаби, динаміка, наслідки : Аналітична доповідь / Центр Разумкова. Київ : Заповіт, 2019. 220 с.
2. Длігач А. Навіщо економіці офіційне працевлаштування і цифрова трансформація. *Українська правда.* 1.09.2025. URL: https://epravda.com.ua/power/navishcho-ekonomici-oficiyne-pracevlashtuvannya-i-cifrova-transformaciya-809925/
3. Вплив пандемії COVID-19 на правові потреби неформально зайнятих осіб в Україні. Звіт за результатами дослідження / П. Липова, Н. Кулікова, В. Охріменко, Є. Полтенко, М. Шпікер. Київ, 2021. 106 с.
4. Міністерство економіки України та Інститут Тоні Блера поглиблюють співпрацю щодо розвитку людського капіталу в Україні. *Кабінет міністрів України: офіційний сайт.* 22.01.2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ministerstvo-ekonomiky-ukrainy-ta-instytut-toni-blera-pohlybliuiut-spivpratsiu-shchodo-rozvytku-liudskoho-kapitalu-v-ukraini
5. Ломачинська І., Войцеховська А., Саркисян М. Динаміка цифрової трансформації України : основні тенденції та вплив на національну економіку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. *2*(21). С. 267–280. https://doi.org/10.15330/apred.2.21.267-280

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У СФЕРІ РЕГУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

ВЕРХОГЛЯД В. В.
здобувач
ШУЛЬГІНА Т. С.
к. е. н., доцент
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та соціально-економічної нестабільності особливого значення набуває міжнародне співробітництво у сфері праці. Саме Міжнародна організація праці (МОП) відіграє ключову роль у формуванні системи міжнародних трудових стандартів, забезпеченні соціального захисту та дотриманні прав людини у сфері праці. Її діяльність спрямована на створення справедливих, безпечних і гідних умов праці для всіх категорій населення.

Для України, яка перебуває у процесі відновлення економіки та реформування ринку праці в умовах війни, досвід і підтримка МОП мають надзвичайно важливе значення, адже вони сприяють адаптації національного законодавства до міжнародних стандартів і європейських вимог.

Метою дослідження є аналіз основних напрямів діяльності Міжнародної організації праці у сфері регулювання трудових відносин, визначити її вплив на розвиток соціального діалогу, формування політики гідної праці та забезпечення трудових прав в Україні.

МОП була створена з метою сприяння соціальній справедливості, поліпшенню умов праці та забезпеченню миру шляхом узгодження інтересів урядів, роботодавців і працівників. Її діяльність ґрунтується на двох основних принципах – універсальності та трипартизмі.

Принцип універсальності означає можливість приєднання будь-якої держави, яка зобов'язується виконувати положення Статуту МОП. Принцип трипартизму полягає у рівному представництві сторін соціального партнерства: уряду, роботодавців і працівників. Це забезпечує комплексний підхід до розроблення політики у сфері праці та сприяє зниженню соціальних конфліктів.

Структура МОП включає Міжнародну конференцію праці (вищий орган, що приймає конвенції та рекомендації), Адміністративну раду (виконавчий орган, який визначає стратегію та бюджет) та Міжнародне бюро праці (постійний секретаріат у Женеві). Нині МОП об'єднує 185 держав-членів.

Одним із ключових напрямів діяльності організації є встановлення міжнародних стандартів праці, які охоплюють такі базові права:

- свободу об'єднання та колективних переговорів;
- скасування примусової та дитячої праці;
- ліквідацію дискримінації у сфері зайнятості;
- забезпечення рівності між чоловіками та жінками.

МОП розробила понад 190 конвенцій і понад 200 рекомендацій, які визначають правові засади у сфері зайнятості, охорони праці, соціального забезпечення, міграції, колективних переговорів тощо. Багато з них ратифіковано Україною, що сприяє адаптації національного законодавства до європейських норм.

Важливою концепцією діяльності МОП є "гідна праця" (Decent Work), яка передбачає справедливу оплату, соціальний захист, безпечні умови праці та рівні можливості для всіх працівників. Ця концепція є основою для реалізації програм технічного співробітництва в понад 80 країнах світу. В Україні програма гідної праці реалізується з 2012 року у співпраці МОП, Міністерства соціальної політики, профспілок та об'єднань роботодавців. Основні напрями програми – розвиток зайнятості, реформа трудового законодавства, посилення соціального діалогу, подолання дискримінації та протидія торгівлі людьми.

Ключові завдання МОП включають:

- розробку та впровадження скоординованих політик у сфері праці;
- контроль за виконанням міжнародних стандартів;
- сприяння зайнятості та боротьбі з безробіттям;
- захист прав працівників, зокрема вразливих груп – жінок, молоді, мігрантів;
- підвищення якості професійної освіти та перепідготовки кадрів;

– розвиток системи соціального страхування та охорони праці.

МОП реалізує понад 1000 програм технічної допомоги у світі, спрямованих на підтримку держав-членів у реформуванні трудового законодавства, покращенні системи охорони праці та розвитку соціального партнерства. Для України співпраця з МОП є особливо цінною в контексті адаптації трудового законодавства до умов післявоєнного відновлення, зменшення тіньової зайнятості, підтримки молоді та переселенців, а також забезпечення гідних умов для військовослужбовців, які повертаються до цивільного життя.

Діяльність МОП охоплює широкий спектр питань: ліквідацію дитячої та примусової праці, забезпечення рівності, зайнятість молоді, соціальний захист, безпеку праці, протидію ВІЛ/СНІДу на робочому місці. Організація активно сприяє демократизації управління працею, розвитку соціального діалогу, а також формуванню культури відповідального бізнесу.

Міжнародна організація праці відіграє провідну роль у глобальній системі соціально-трудових відносин. Її діяльність сприяє утвердженню принципів соціальної справедливості, розвитку гідної праці, підвищенню рівня зайнятості та добробуту населення.

Для України співпраця з МОП є важливим чинником модернізації ринку праці, гармонізації законодавства з міжнародними стандартами та забезпечення соціальної стабільності в період економічних і політичних викликів. Подальша інтеграція України до міжнародних трудових ініціатив МОП дозволить посилити захист працівників, розвинути механізми соціального діалогу та підвищити конкурентоспроможність української економіки на світовому ринку праці.

Список джерел

1. Конституція Міжнародної організації праці. – Женева, МОП, 2023. URL: https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/2609-labour
2. International Labour Organization. Decent Work Agenda. – Geneva: ILO, 2022. URL: https://www.ilo.org/topics-and-sectors/decent-work#:~:text=The%20ILO’s%20Decent%20Work%20Agenda%20includes:%20*,Sustainable%2C%20inclusive%20economic%20growth%20*%20Eliminating%20poverty
3. Офіційний сайт МОП. URL: https://www.ilo.org
4. Програма гідної праці МОП для України. – МОП, Міністерство соціальної політики. URL: https://www.ilo.org/uk/resource/програма-гідної-праці-2020–2024-україна
5. Шершун В. Міжнародна організація праці як гарант соціальної справедливості // Соціально-трудові відносини. – 2021. – № 2. – С. 11–15. URL: https://www.publichne-pravo.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=117:pp-2019-35-09&catid=91&Itemid=483&lang=uk
6. Звіт МОП про стан праці у світі, 2024. URL: https://kvpu.org.ua/news/mkp-pidtrymuye-zvit-mop-pro-globalnu-zarobitnu-platu-za-2024-2025-roky-ale-sturbovanyj-klyuchovymy-vysnovkamy/

ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ

ОЛІЙНИК Вадим
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти
КУЗНЄЦОВ Едуард Анатолійович
доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Важливим аргументом розвитку менеджменту сьогодні виступає його інноваційна трансформація, яка веде до формування необхідного адаптованого професійного рівня управлінського капіталу. Специфіка формування управлінського капіталу пов'язана з системною реалізацією процесу професіоналізації менеджменту, яка, в свою чергу, направлена на зміцнення кадрового управлінського потенціалу і створення умов для досягнення його подальшої практичної результативності. Створюється системна залежність між якісним професійним розвитком системи менеджменту і формуванням певного рівня управлінського капіталу, який має практичний прояв результативності в діях управлінської команди (рис. 1).

1 етап	Професійна система менеджменту
2 етап	Управлінський капітал
3 етап	Управлінська команда

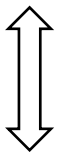

Рис. 1. Процес системної взаємодії розвитку управлінського капіталу
Джерело: розробка автора

Перший етап. Професійна система менеджменту. В даному випадку менеджмент формується як професійна система на основі розвитку первинних форм взаємодії науки, аналітики і практики менеджменту [3, с. 61]. Визначається професійний статус менеджменту, який формується на основі запуску процесів професіоналізації менеджменту, а саме – менеджмент-освіти, адаптаційного навчання діючих кадрів менеджменту, інноваційних форм навчання лідерського корпусу. Системність і професійність менеджменту на цьому етапі є визначальними, оскільки саме ці якості доводять необхідність специфічної підготовки кадрів менеджменту і системну послідовність змісту навчання, виходячи з характеру їх управлінської кар'єри. Професійні форми навчання кадрів менеджменту потребують специфічних наукових і аналітичних досліджень базових елементів системи менеджменту та процесів їх інноваційної трансформації. Важливо запустити процеси формування і розвитку управлінського мислення, яке неможливо системно впроваджувати без фундаментальної і прикладної підготовки кадрів менеджменту.

Другий етап. Управлінський капітал. Розвиток інноваційної економіки і цифрового суспільства об'єктивно ставлять базове завдання для менеджменту – необхідно йому бути результативним (прибутковим) на основі

здобутих професійних знань, компетенцій, навичок і певного емпіричного досвіду. В суспільстві актуалізуються процеси капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, що приводить до появи таких форматних понять прояву цього процесу як інтелектуальний, управлінський, емоційний і соціокультурний капітали. Запускаючи процеси смислової логіки можна прийти до висновку, що серед вказаних капіталів саме управлінський капітал є визначальним, оскільки його професійна і результативна діяльність стратегічно і тактично формує і розвиває інтелектуальний капітал, підтримує в необхідному стані емоційний і соціокультурний капітали [2, с. 20–34; 4, с. 55]. Для управлінського капіталу характерною стає інтегральна якість і системна результативність. Все це стає можливим, коли розроблені і впроваджуються механізми адаптації ефективності (досягнутий професійний потенціал) і результативності (досягнення поставлених цілей) в діяльності професійного менеджменту [3, с. 47].

Третій етап. Управлінська команда нового інноваційного зразку. Практичний прояв якісного професійного рівня управлінського капіталу визначається через діяльність управлінської команди нового інноваційного зразку. Управлінська команда формується не з учнів, готових до активного навчання, а з вже підготовлених фахівців, які націлені на досягнення позитивної результативності в межах стратегічних і тактичних цілей діяльності. Лідерська група управлінської команди визначає структурно-функціональний і фахово-спеціалізований характер управлінської команди, системність і змістовну визначеність її управлінських дій, формує і підтримує необхідний рівень комунікації усіх членів команди. Учнівство в повному сенсі цього слова недопустимо, оскільки існують великі ризики щодо досягнення позитивного і своєчасного результату діяльності, але це не означає, що управлінська команда не повинна мати здібностей до швидкого інноваційного навчання і здобуття додатковий професійних компетенцій.

Таким чином, в системі процесів формування інтегральної якості управлінського капіталу необхідно зауважити наступне.

1. Формування управлінського капіталу є процесним явищем, яке в повній мірі залежить від умов і результатів розвитку професійної системи менеджменту.

2. Інтегральна якість управлінського капіталу визначається як головний показник його практичної результативності.

3. Системна взаємодія процесів якісного розвитку професійного менеджменту, управлінського капіталу і управлінської команди доводить необхідність менеджменту як базової передумови розвитку сучасного інноваційного суспільства.

Список джерел:

1. Гілл Л., Брандо Г., Трулав Е., Лайнбек К. Командна робота. Як впровадити зміни в компаніях, щоб вас підтримали. К. : Наш формат, 2019. – 328 с.
2. Гоулман Д. Соціальний інтелект. Нова наука про людські відносини. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дзвілля», 2020. – 400 с.

3. Кузнєцов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. Одеса: Фенікс, 2020. – 114 с.
4. Кузнєцов Е. А. Управлінський капітал: майстер-клас: матеріали магістерського семінару. Одеса: Фенікс, 2020. – 118 с.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНОЇ КОМПАНІЇ

ПІКУС А. О.
Магістр освітньої програми «Бізнес-менеджмент”,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

БОДНАР О. В.
д. е. н., с. н. с.,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

У сучасних умовах трансформації економіки України, високої конкуренції на ринку праці та стрімкого розвитку сервісного сектору питання ефективного управління людськими ресурсами набуває особливого значення. Сервісні компанії, на відміну від виробничих підприємств, створюють основну цінність через якість послуг, професіоналізм і компетентність персоналу. Саме тому стратегічний розвиток персоналу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та стабільності організації.

Однак, існує проблема формування ефективної стратегії розвитку персоналу, оскільки багато компаній не мають системного підходу до навчання, мотивації, оцінювання та просування кадрів, чи не виділяють на це достатню кількість ресурсів. У результаті це призводить до втрати кваліфікованих працівників, зниження рівня задоволеності клієнтів і погіршення фінансових показників. Водночас сучасні методи управління персоналом, засновані на компетентнісному підході, дозволяють комплексно розвивати людський капітал, орієнтуючись на стратегічні цілі компанії [3].

Проблемі розвитку персоналу присвячено праці багатьох українських і зарубіжних науковців, серед яких Барський Ю. М., Панюк Т. П., Маршавін Ю., Ляміна Л., Фокас Л., які розглядали питання підвищення ефективності кадрового потенціалу, формування компетенцій, мотивації та управління кар’єрою працівників.

Метою дослідження стало обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу в сервісній компанії ТОВ «ВЕК-ЮА».

Розвиток персоналу – це особливий вид інвестицій підприємства у подальший ефективний розвиток на ринку, а також безпосередньо у свій персонал, а також система дій, яка спрямована на управління кар’єрою та професійним зростанням співробітників, формування організаційної культури компанії. Теоретично та практично, формування стратегії розвитку персоналу має орієнтуватися на цілі й завдань, що стоять перед організацією, планувати діяльність як найближчим часом, так і на подальшу перспективу [2].

Розроблення стратегії розвитку персоналу передбачає послідовне проходження низки етапів, кожен з яких має свій зміст, цілі та інструменти реалізації. На рисунку 1 представлено найбільш поширену схему етапів розробки стратегії розвитку персоналу. Процес розроблення стратегії розвитку персоналу є багатокомпонентним і вимагає системного підходу, але послідовне його виконання для сервісних компаній забезпечує правильну побудову стратегії, що в свою чергу стає вирішальним чинником успіху, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості на ринку послуг.

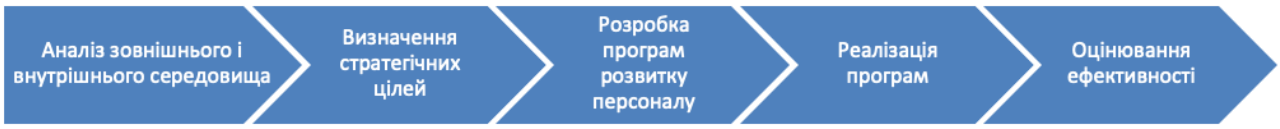

Рис. 1. Етапи розробки стратегії розвитку персоналу

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування розробленої стратегії розвитку персоналу в діяльності ТОВ «ВЕК-ЮА» для підвищення ефективності кадрового потенціалу, мотивації працівників і якості надання послуг, а також адаптації для інших сервісних компаній, що також прагнуть покращення рівня компетенцій персоналу.

Проведене дослідження дозволило здійснити всебічну оцінку корпоративної культури ТОВ «ВЕК-ЮА» та рівня компетентності його працівників. У результаті аналізу виявлено, що підприємство має позитивне внутрішнє середовище, орієнтоване на командну роботу та клієнтоорієнтованість, проте потребує вдосконалення системи професійного розвитку, підвищення залученості персоналу та формалізації процесів управління компетенціями.

На основі отриманих результатів була розроблена стратегія розвитку персоналу ТОВ «ВЕК-ЮА», яка ґрунтується на компетентнісному підході та включає комплекс заходів щодо удосконалення процесів навчання, мотивації, оцінювання та кар'єрного зростання працівників. Запропонована стратегія передбачає визначення ключових компетенцій для різних категорій персоналу, формування індивідуальних планів розвитку, створення системи внутрішнього навчання та наставництва, а також упровадження прозорої системи оцінювання результатів діяльності. Очікуваними результатами впровадження є підвищення рівня професійної компетентності персоналу, зростання показників продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників та клієнтів компанії.

Отже, реалізація стратегії розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу сприятиме підвищенню загальній конкурентоспроможності ТОВ «ВЕК-ЮА» на ринку сервісних послуг, зміцненню корпоративної культури та формуванню ефективної системи управління людськими

ресурсами, орієнтованої на довгостроковий розвиток і стійке зростання компанії.

Список джерел

1. Ібрагімов Г. І. Компетентнісний підхід у професійній освіті. Educational Technology & Society. Тайвань, 2007. Т. 10, № 3. С. 361–365.
2. Преображенська О. С. Формування компетенцій корпоративного управління на основі знань підприємства : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2011. 22 с.
3. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки / Н. Васюткіна, Р. Самітов, М. Колісник. Сталий розвиток економіки. 2023. № 1 (46). С. 31–37.

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

БАБИЧ Костянтин
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
ОП «Керівництво персоналом та економіка праці»,

БАБКО Наталя Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

У сучасних умовах турбулентності ринку праці, цифровізації бізнес-процесів і зростання соціально-економічних ризиків питання кадрової безпеки набуває особливої актуальності. Під кадровою безпекою варто розуміти стан захищеності трудового потенціалу організації від внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть призвести до втрати ключових працівників, зниження їхньої мотивації, витоку знань, порушення трудової дисципліни чи руйнування корпоративної культури [3, с. 45]. Водночас кадрова безпека не зводиться лише до контролю або превенції небажаної поведінки – вона інтегрується в систему стратегічного управління, формуючи основу сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні організації дедалі частіше переходять від реактивних до проактивних моделей забезпечення кадрової безпеки. Це зумовлено не лише зростанням ролі людського капіталу, але й зміною управлінської парадигми – від адміністративного контролю до стратегічного партнерства між роботодавцем і працівником [1]. Інноваційність у сфері кадрової безпеки проявляється у впровадженні цифрових HR-рішень, аналітичних систем моніторингу ризиків, платформ дистанційного навчання та програм розвитку корпоративної культури. Зокрема, інструменти HR-analytics дають змогу виявляти приховані загрози – наприклад, вигорання, незадоволення умовами праці чи потенційне звільнення цінних фахівців, – ще до того, як вони набудуть кризового характеру [2].

Інноваційні механізми управління кадровою безпекою формуються на перетині технологій, соціальної психології та стратегічного менеджменту. Серед найбільш ефективних сучасних інструментів можна виокремити: систему раннього виявлення ризиків, цифровий аудит кадрових процесів, використання штучного інтелекту для прогнозування рівня лояльності працівників, а також впровадження гейміфікованих моделей адаптації та розвитку персоналу [4]. Наприклад, у великих міжнародних компаніях застосовуються алгоритми, що аналізують поведінкові патерни працівників – від частоти комунікацій у корпоративних чатах до активності у внутрішніх платформах навчання. На основі таких даних формуються профілі ризиків, які допомагають HR-відділу оперативно реагувати на потенційні проблеми.

Не менш важливим інструментом є розвиток лідерства як чинника кадрової стабільності. Лідерство у контексті кадрової безпеки – це не лише здатність впливати й надихати команду, а й вміння створити середовище довіри, взаємоповаги й професійного розвитку. У сучасних організаціях ефективний керівник виступає не контролером, а ментором, фасилітатором і наставником. Лідерські практики, побудовані на принципах емоційного інтелекту, знижують рівень конфліктності, формують культуру відкритості й запобігають деструктивним проявам у трудовому колективі. Дослідження міжнародних консалтингових компаній підтверджують, що організації з розвиненою системою лідерського розвитку мають на 25–30 % нижчі показники плинності кадрів і вищу продуктивність праці [5].

Інноваційний аспект кадрової безпеки також полягає у створенні системи неперервного навчання та розвитку компетенцій, які підвищують адаптивність працівників до змін. Освітні програми, мікрокурси, цифрові тренінги та внутрішні академії знань сприяють не лише підвищенню кваліфікації, а й формуванню почуття залученості до цінностей організації. Працівники, які бачать можливості для розвитку та кар’єрного зростання, рідше схильні до демотивації чи пошуку нової роботи. Таким чином, безперервне навчання стає превентивним механізмом забезпечення кадрової безпеки.

Не менш значущим є формування безпечного психологічного середовища. Психологічна безпека передбачає можливість вільно висловлювати думки, ініціювати зміни, визнавати помилки без страху покарання. Команди, де підтримується високий рівень довіри, демонструють більшу ефективність, інноваційність і стійкість до кризових впливів. Для цього організації впроваджують внутрішні програми психологічної підтримки, коучинг, платформи підтримки та практики усвідомленості, що допомагають запобігати професійному вигоранню [2; 4].

Управління кадровою безпекою в інноваційному вимірі охоплює також соціальну відповідальність бізнесу. Підприємства, які орієнтовані на екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності (ESG), розглядають кадрову безпеку як частину ширшої стратегії стійкого розвитку. Соціальні програми, волонтерські ініціативи, корпоративна благодійність і розвиток

інклюзивного середовища формують позитивний імідж роботодавця та зміцнюють емоційний зв'язок між компанією і працівниками.

Особливе місце у забезпеченні кадрової безпеки сучасних організацій займає цифрова трансформація HR-процесів. Використання систем управління талантами (Talent Management Systems), CRM-рішень для HR, електронних платформ оцінки компетенцій і мобільних додатків для внутрішніх комунікацій підвищує прозорість і керованість кадрової політики [4]. У перспективі ці технології стануть базовими для створення «розумних» систем управління людським капіталом, які автоматично діагностуватимуть ризики, прогнозуватимуть кадрові загрози та формуватимуть рекомендації щодо їх мінімізації.

Таким чином, інноваційні механізми управління кадровою безпекою передбачають комплексний підхід, що поєднує технологічні рішення, стратегічне лідерство, культуру довіри й безперервний розвиток компетенцій. У центрі цих механізмів – людина, її мотивація, цінності та здатність до самореалізації. Від того, наскільки гнучко підприємство інтегрує ці принципи у свою управлінську систему, залежить його здатність протистояти викликам сучасного ринку праці, забезпечити стійкість і зберегти конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Практична реалізація такої моделі спирається на ESG-орієнтовані політики, де екологічні, соціальні та управлінські критерії інтегруються в HR-процеси та метрики. Ключовими інструментами виступають етична аналітика даних про працівників, ризик-орієнтоване планування чисельності та прозорі кар'єрні траєкторії. Важливо закласти механізми безперервного моніторингу – регулярні аудити кадрових ризиків, пульс-опитування, оцінювання залученості та психологічної безпеки. Стійкість підсилюють гнучкі формати зайнятості, розвинена система внутрішнього навчання і резерв критично важливих ролей. Додаткового ефекту надає партнерство з освітніми та галузевими інституціями, що забезпечує оновлення компетенцій і доступ до талантів. У результаті кадрова безпека перетворюється з функції контролю на стратегічний драйвер цінності бізнесу, який підвищує продуктивність, інноваційність і репутаційну надійність організації.

Список джерел

1. Босак А. О., Далик В. П., Мазник Ю. І., Туліка С. К., Мацевко Б. В., Прокопів М. В., Старецький А. О. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 10.
2. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28.
3. Гармаш С. Кадрова безпека як економічна категорія в аспекті економічної безпеки підприємства (понятійний апарат та функції). *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* 2022. № 4. С. 44–49.
4. Морозова М. Е. Роль сучасних методів управління персоналом у зміцненні кадрової безпеки підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. № 14.

5. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В НОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

БАГРІЙ Наталія
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
ОПП «Менеджмент охорони здоров'я та соціальне проєктування»,
Полтавський державний медичний університет

КСЬОНЗ Ігор Володимирович
д. мед. н., професор, проректор ЗВО з науково-педагогічної
та лікувальної роботи, професор кафедри хірургії N2,
Полтавський державний медичний університет

Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання є складним і багатогранним процесом, що потребує системного підходу, стратегічного мислення та здатності до адаптації в умовах невизначеності. Сучасні виклики, зумовлені трансформацією економічного середовища, цифровізацією, змінами у законодавстві, а також наслідками воєнного стану, вимагають від керівників медичних установ не лише оперативного реагування, а й проактивного планування кадрової політики. У таких умовах особливої ваги набуває інноваційне управління людськими ресурсами, що базується на принципах сталого розвитку, гнучкості, етичності та соціальної відповідальності. З огляду на це, доцільно звернутися до досліджень, які розкривають потенціал сценарного аналізу управлінських рішень як інструменту стратегічного менеджменту. У роботі Шимановської-Діанич Л. та Лозової О. [1] обґрунтовано доцільність застосування сценарної оцінки в будівельній сфері, яка, попри галузеву специфіку, має спільні риси з медичною галуззю в частині управління ризиками, ресурсами та персоналом. Автори акцентують увагу на важливості впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту, що дозволяє забезпечити стійкість організацій до зовнішніх викликів. Такий підхід може бути ефективно адаптований до потреб закладів охорони здоров'я, де кадрові рішення мають прямий вплив на якість медичних послуг, безпеку пацієнтів та ефективність функціонування установи загалом.

Управління персоналом у медичних закладах потребує врахування специфіки професійної діяльності медичних працівників, яка пов'язана з високим рівнем стресу, емоційним вигоранням, необхідністю постійного навчання та дотриманням етичних норм. У цьому контексті важливо звернути увагу на дослідження Лозової О. та Гаркавенка О. [2], які аналізують ефективний менеджмент закладу охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. Автори підкреслюють значення стратегічного планування, розвитку лідерських компетенцій керівників, формування командної взаємодії та впровадження мотиваційних механізмів, орієнтованих на результат.

Особливу увагу приділено питанням організаційної культури, яка є фундаментом для формування довіри, професійної етики та ефективної комунікації в медичних колективах.

У нових умовах господарювання управління персоналом медичних установ має базуватися на інтеграції класичних управлінських підходів із сучасними інструментами стратегічного аналізу, цифровими технологіями та соціально-психологічною підтримкою працівників. Важливим є також впровадження системи безперервного професійного розвитку, що дозволяє медичному персоналу адаптуватися до змін, підвищувати кваліфікацію та забезпечувати якість медичних послуг. Крім того, необхідно враховувати зовнішні чинники, зокрема демографічні зміни, міграційні процеси, зміни у структурі захворюваності, що впливають на кадрову політику та потребують гнучкого реагування з боку управлінців.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що сучасне управління персоналом у медичних закладах має бути не лише реактивним, а й стратегічно орієнтованим, з урахуванням довгострокових цілей розвитку галузі охорони здоров'я. Впровадження інноваційних підходів, таких як сценарне моделювання, цифрові інструменти управління та системи мотивації, дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й створити умови для його професійного зростання, психологічного комфорту та стійкості до стресових факторів. Це, у свою чергу, сприяє формуванню конкурентоспроможних, соціально відповідальних і адаптивних медичних установ, здатних забезпечити якісне обслуговування населення в умовах постійних змін.

Таким чином, управління персоналом у закладах охорони здоров'я в умовах трансформації господарського середовища потребує системного підходу, що поєднує стратегічне бачення, гнучкість управлінських рішень та орієнтацію на людський капітал як ключовий ресурс. Сценарна оцінка, інноваційні моделі менеджменту, розвиток лідерських компетенцій та формування ефективної організаційної культури є тими інструментами, які дозволяють адаптуватися до викликів сучасності та забезпечити стійкість медичних установ.

Список джерел

1. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Сценарна оцінка управлінських рішень у будівельній сфері в контексті її сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 408–414. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414
2. Лозова О. В., Гаркавенко О. М. Ефективний менеджмент закладу охорони здоров`я // Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління [Електронний ресурс]: матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 17–18 листопада 2022 року)/ за заг. ред. М. Є. Рогози, Г. В. Карнаухової. Електронні текстові дані. – Полтава : ПУЕТ, 2022. – 249 с. – Текст укр. та англ. мовами. С. 189–190 URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12595/1/Збірник%20Лозова%2c%20Гаркавенко.pdf (дата доступу: 01.11.2025)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

БЕРЕЗКА Анна
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Полтавський університет економіки і торгівлі

КУТОВА Олена
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Полтавський університет економіки і торгівлі

ГУСАКОВСЬКА Тетяна Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах становлення постіндустріальної економіки, де головним чинником розвитку виступає знання, управління інтелектуальним потенціалом підприємства стає стратегічним пріоритетом його діяльності. Якщо у традиційній економічній парадигмі ефективність бізнесу визначалась раціональним використанням матеріальних і фінансових ресурсів, то сьогодні ключову роль відіграють нематеріальні активи – знання, компетенції, інновації, творчі здібності персоналу, організаційна культура та інформаційні ресурси. Саме тому управління інтелектуальним потенціалом розглядається як процес цілеспрямованого формування, розвитку, використання та оновлення сукупності інтелектуальних ресурсів підприємства для досягнення його стратегічних цілей.

Управління інтелектуальним потенціалом є багатовимірним явищем, яке поєднує стратегічні, організаційні, кадрові, інформаційно-аналітичні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Воно охоплює не лише управління знаннями, а й створення сприятливого середовища для розвитку креативності, обміну інформацією, формування інноваційної культури. Таким чином, управління інтелектуальним потенціалом – це комплексний управлінський процес, спрямований на забезпечення стійкого розвитку підприємства через ефективну взаємодію людських, організаційних, технологічних та інформаційних складових [1].

У сучасних умовах цифровізації та глобальної конкуренції саме гнучке управління інтелектуальними ресурсами стає ключем до реалізації стратегій стійкого розвитку, диференціації та інноваційного лідерства.

Процес управління інтелектуальним потенціалом підприємства є циклічним і включає кілька взаємопов’язаних етапів (рис. 1).

Рис. 1. Процес управління інтелектуальним потенціалом підприємства
Джерело: узагальнено авторами за [1–3]

Кожен із цих етапів є взаємопов'язаним і циклічно повторюється, формуючи механізм безперервного розвитку підприємства. Ефективність управління інтелектуальним потенціалом залежить від збалансованості між його формуванням, розвитком, використанням і оновленням.

Управління інтелектуальним потенціалом фармацевтичного підприємства являє собою цілісну систему, спрямовану на створення, розвиток, збереження та ефективне використання знань, компетенцій, досвіду й інноваційних ресурсів, які визначають конкурентоспроможність підприємства в умовах постіндустріальної економіки. Цей процес охоплює комплекс управлінських дій – від формування кадрового потенціалу та розвитку науково-дослідної діяльності до впровадження інновацій і комерціалізації результатів інтелектуальної праці. Особливістю управління інтелектуальним потенціалом є його системність: воно поєднує людські, організаційні, інформаційно-технологічні та інноваційні складові, які перебувають у постійній взаємодії та формують єдину динамічну структуру.

Постіндустріальна економіка суттєво трансформує підходи до організації бізнесу, змінюючи акценти з матеріальних ресурсів на нематеріальні – знання, інформацію, інтелектуальний капітал і креативність персоналу. У цих умовах ключовим фактором економічного розвитку стає інтелектуальний потенціал, який визначає здатність підприємства створювати нові знання, технології, інновації та ефективно інтегрувати їх у господарську діяльність. Особливо це стосується фармацевтичної галузі, яка вважається однією з найнаукоємніших сфер, де конкурентоспроможність безпосередньо залежить від рівня наукових досліджень, інноваційної активності та управління знаннями.

Тенденції цифровізації, біотехнологічних інновацій і глобалізації ринку лікарських засобів радикально змінюють умови функціонування фармацевтичних підприємств. Цифровізація відкриває можливості для автоматизації процесів дослідження, розробки та клінічних випробувань, а також для ефективнішого управління знаннями. Використання штучного інтелекту, великих даних (Big Data), блокчейн-технологій і систем біоінформатики прискорює процеси відкриття нових лікарських сполук і оптимізує ланцюги постачання. Біотехнологічні інновації, у свою чергу, формують нові напрями розвитку фармацевтичної науки – персоналізовану медицину, генну терапію, біосиміляри та нанотехнології. Глобалізація ринку лікарських засобів створює додаткові виклики та можливості: зростає конкуренція, посилюються вимоги до якості, з'являються нові міжнародні стандарти (GMP, GCP, GDP), а також активізується трансфер технологій між країнами. У таких умовах ефективне управління інтелектуальним потенціалом стає стратегічною необхідністю, оскільки воно забезпечує здатність підприємства до швидкої адаптації, інноваційності та інтеграції у глобальний науково-виробничий простір.

Постіндустріальна економіка зумовлює перехід до нової парадигми управління, у центрі якої – інтелект, знання та інновації. Для фармацевтичних підприємств ефективне управління інтелектуальним потенціалом стає ключем

до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, технологічного лідерства та соціальної відповідальності. У майбутньому саме підприємства з розвиненим інтелектуальним потенціалом здатні формувати нову якість життя суспільства, забезпечуючи прогрес у сфері охорони здоров'я та сталий розвиток економіки.

Особливості управління інтелектуальним потенціалом у фармацевтичній галузі визначаються кількома ключовими факторами.

По-перше, фармацевтичне виробництво є однією з найбільш наукоємних сфер економіки, тому головним джерелом конкурентних переваг є наукові дослідження та інноваційні розробки.

По-друге, значна частина інтелектуального потенціалу зосереджена у сфері НДДКР, де створюються нові формули, технології виробництва, біотехнологічні рішення.

По-третє, управління інтелектуальними ресурсами у фармацевтичних компаніях тісно пов'язане з правовим захистом інтелектуальної власності – патентуванням, ліцензуванням і комерціалізацією розробок. Від ефективності цих процесів залежить стабільність позицій підприємства на ринку та його інвестиційна привабливість.

Крім того, специфіка фармацевтичного бізнесу зумовлює необхідність інтеграції інтелектуального потенціалу на рівні міжорганізаційної взаємодії. Це передбачає партнерство з університетами, науковими центрами, стартапами, а також участь у міжнародних дослідницьких програмах. Таке партнерство дозволяє прискорити процес створення інновацій, скоротити витрати на дослідження і розробку нових препаратів, а також забезпечити доступ до світових знань і технологій.

Отже, управління інтелектуальним потенціалом фармацевтичного підприємства в сучасних умовах є комплексним і багаторівневим процесом, який поєднує стратегічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти. Воно передбачає не лише накопичення знань, а й створення умов для їх ефективного використання, комерціалізації та перетворення на реальні конкурентні переваги. Саме від якості системи управління інтелектуальним потенціалом залежить здатність фармацевтичного підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, упроваджувати інновації, забезпечувати стійкий розвиток і займати лідируючі позиції на глобальному ринку.

Список джерел

1. Островська Г. Й. Концептуальні засади управління використанням інтелектуального потенціалу промислового підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (37). С. 108–118.
2. Перерва П. Г., Марчук Л. С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 15 (1291). С. 53–63.
3. Гусаковська Т. О., Святний Л. О. Інтелектуальний капітал як важлива складова економічного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. №79. С. 102–106.

РОЛЬ ЛІДЕРА У ПІДВИЩЕННІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

ГОНЧАРУК Владислав
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Миколаївський національний аграрний університет

КУШНІРУК Віктор Степанович
кандидат економічних наук, доцент,
Миколаївський національний аграрний університет

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції між підприємствами особливого значення набуває роль лідера у формуванні ефективної команди. Лідер не лише визначає стратегічний напрям діяльності організації, а й створює сприятливе середовище для розвитку, самореалізації та мотивації працівників. Саме лідерські якості керівника впливають на рівень зацікавленості персоналу у спільному досягненні цілей, підвищують продуктивність праці та сприяють ефективному управлінню колективом. Уміння надихати, підтримувати та об'єднувати команду навколо спільних цінностей стає запорукою стабільного розвитку підприємства.

Метою дослідження є розкриття ролі лідера у підвищенні мотивації працівників та ефективності управління, визначення основних якостей сучасного лідера й аналіз впливу лідерського стилю на результати діяльності трудового колективу.

Дослідження лідерства та мотивації персоналу є актуальним, оскільки саме ці чинники визначають рівень ефективності діяльності організацій, сприяють формуванню корпоративної культури та забезпечують високу результативність праці в умовах сучасної нестабільності й конкуренції. Лідерство – складне й багатогранне явище, яке не має єдиного загальновизнаного тлумачення. Його розуміння змінювалося з розвитком управлінської думки, організаційної поведінки та практичних потреб підприємств. У науковій літературі вивчення лідерства має давню традицію та відзначається різноманіттям підходів і концепцій. Систематизація цих підходів дає змогу глибше усвідомити сутність феномену лідерства, простежити етапи його теоретичного становлення та визначити можливості застосування на сучасному етапі розвитку організацій [1].

Людські ресурси є головним активом будь-якого підприємства, а працівники – ключовою рушійною силою економіки. Для ефективного функціонування організації важливо, щоб персонал був мотивованим, зацікавленим, відповідальним та лояльним. Мотивація працівників забезпечує якість роботи, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищує її конкурентоспроможність. Рівень мотивації напряму впливає на продуктивність та результати діяльності. Високомотивовані працівники активно шукають способи підвищення продуктивності та докладають максимум зусиль для досягнення цілей організації. Менеджерам слід

враховувати поведінкові особливості працівників і застосовувати відповідні методи мотивації для підтримки високого рівня результативності та якості роботи [2].

Мотивацію часто ототожнюють із стимулом, який активізує людський фактор та залежить від свідомого вибору працівника. Основне завдання управління полягає у визначенні потреб і інтересів персоналу, що дозволяє створити ефективну систему мотивації. Система мотивації персоналу – це комплекс управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямований на підвищення ефективності організації. Вона передбачає узгодження цілей підприємства, підрозділів та окремих працівників, а також зв'язок розміру винагороди з результативністю їх роботи. Сучасна система мотивації включає різні форми стимулювання відповідно до потреб співробітників і можливостей організації. Найефективнішою залишається матеріальна мотивація (заробітна плата, премії), проте її недостатньо для досягнення високого рівня мотивації. Основою підвищення продуктивності є оптимізація системи мотивації та застосування управлінських методів, які активізують діяльність персоналу. Для цього керівник повинен постійно контролювати та враховувати реальні потреби працівників, що спонукає їх до ефективної роботи [3].

Отже, роль лідера у сучасних організаціях є визначальною для підвищення мотивації працівників та ефективності управління. Лідерські якості керівника, здатність надихати, підтримувати та координувати команду, прямо впливають на залученість персоналу, продуктивність праці та досягнення цілей підприємства. Ефективна система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули та враховує потреби співробітників, є ключовим інструментом підвищення результативності роботи та конкурентоспроможності організації. Отже, інтеграція сучасних методів мотивації та лідерських практик дозволяє формувати стабільний та продуктивний колектив, здатний успішно адаптуватися до динамічних умов ринку та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Список джерел

1. Телічко Н. А., Дідур Г. І., Найда І. С., Петрів І. М. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. *Сталий розвиток економіки*. 2025, 5 (56),0 116–123, https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1491/1440 (дата звернення: 03.11.2025).
2. Ребрик П. М. Мотивація персоналу: інструменти впливу на якість праці. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки, 2024, 4 (76), 117–122, https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/4497/4805 (дата звернення: 03.11.2025).
3. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021, (26), https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/379/366 (дата звернення: 03.11.2025).

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ЖАБОТЕНКО Ілона
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КУДІНОВА Марина
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) українських підприємств висуває якісно нові вимоги до управління людським капіталом. Матеріальне стимулювання персоналу, задіяного у сфері експорту, перестає бути виключно адміністративним або обліковим завданням; воно стає ключовим елементом управління стратегічними ризиками, зокрема ризиком втрати критично важливих кадрів. Успіх на міжнародних ринках вимагає від спеціалістів (експортних менеджерів, інженерів R&D, логістів) високої кваліфікації, здатності до управління комплексними ризиками та, що найважливіше, довгострокової лояльності.

Системи стимулювання в цьому контексті повинні фокусуватися на забезпеченні стійкості експортних контрактів, ефективному проникненні на нові, часто складні, іноземні ринки та підтримці високої капіталізації компанії. Це є критичним фактором у протистоянні глобальній конкуренції за таланти, особливо в таких сферах як ІТ та високотехнологічний інжиніринг, а також у контексті геополітичної нестабільності та міграційних викликів, які посилюють дефіцит кваліфікованих кадрів [1,2].

Ефективна компенсаційна стратегія для ЗЕД-персоналу базується на моделі «Total Rewards», яка чітко розділяє винагороду на фіксовану та змінну частини, з подальшим поділом змінної частини на короткострокові (STI) та довгострокові (LTI) стимули [1].

1. Фіксована Частина (Base Salary): Вона має забезпечувати конкурентоспроможність на ринку праці, особливо порівняно з країнами Східної Європи. Великі українські компанії, такі як «ІнБев Україна», регулярно застосовують бенчмаркінг щодо заробітної плати та компенсаційних систем, щоб підтримувати конкурентний рівень фіксованих витрат [3].

2. Змінна Частина (Variable Pay): Ця частина є ключовим важелем мотивації. Її структура повинна чітко розмежовувати винагороду за досягнення негайних тактичних цілей (STI) та винагороду за стратегічний розвиток (LTIPs) [1].

Довгострокові стимули (Long-Term Incentive Plans, LTIPs) є невід'ємною частиною компенсаційної стратегії, спрямованої на найм та утримання висококваліфікованих фахівців у міжнародному середовищі. LTIPs прив'язують індивідуальні цілі працівника до довгострокових стратегічних

завдань організації, таких як ринкова експансія, підвищення прибутковості або зростання вартості акцій [1].

Ключова функція LTI – це утримання персоналу (retention). Світова практика демонструє, що виплати за LTI є часто «back-end loaded» (значно обтяжені на кінцевий період) і мають вестинг-період від трьох до п'яти років, а іноді й довше. Ця структура створює потужний фінансовий стимул, який слугує ефективною протидією плинності кадрів. Прикладами таких інструментів є Restricted Stock Units (RSUs), які стимулюють утримання, та Performance Shares, які винагороджуються за досягнення конкретних стратегічних або фінансових цілей [4].

Основний виклик для українських експортерів, які не є публічними акціонерними товариствами, полягає у неможливості використання класичних опціонів на акції. Однак існують адаптовані фінансові інструменти, які імітують акціонерну участь:

1. Фантомні Акції або Опціони (Phantom Stock/Options): це найбільш поширена модель для приватних компаній. Замість реальних акцій, працівнику надається право на отримання грошової виплати, сума якої прив'язана до внутрішньої оцінки вартості компанії або її частки. Виплата здійснюється після завершення періоду вестингу (3–5 років) [4].

2. Квазі-Акціонерні Угоди (SVA – Shareholder Value Added): Використовуються метрики зростання внутрішньої вартості (наприклад, Economic Value Added – EVA або Internal Multiplier Awards). Виплата LTI прив'язується до зростання EVA за період.

Успішне впровадження фантомних LTIP в українських умовах критично залежить від прозорості та стабільності моделі внутрішньої оцінки (Internal Valuation). Якщо модель оцінки є непрозорою або суб'єктивною, висококваліфікований персонал, який погоджується на довгостроковий вестинг, втрачає довіру до кінцевої виплати, і LTIP стає неефективним інструментом утримання. Тому необхідно залучати незалежних експертів або чітко формувати внутрішні правила моделювання вартості.

Український IT-сектор є найбільш яскравим прикладом успішного експортера, який ефективно інтегрував міжнародні компенсаційні моделі. У 2024 році експорт IT-послуг приніс українській економіці $6,45 млрд. Такий успіх, особливо у high-tech сферах, як штучний інтелект, аналітика та кібербезпека, пояснюється не лише попитом, а й здатністю цих компаній залучати та утримувати найдорожчих фахівців, пропонуючи їм глобально конкурентні компенсаційні пакети.

Великі IT-експортери, як-от GlobalLogic, які працюють переважно з індустріями автомобільної галузі, охорони здоров'я та промисловості, застосовують LTIPs (часто через зарубіжні холдингові структури) як стандарт. Це демонструє, що міжнародні LTIP-моделі є життєздатними в Україні та можуть бути масштабовані на інші експортні галузі [5].

Для нетехнологічних експортерів досвід IT показує, що стимулювання має бути сконцентроване на показниках, які забезпечують високу додану

вартість, а не на простому обсязі експорту. Якщо експортери досягають значних показників, це є прямим підтвердженням того, що вони успішно подолали внутрішні регуляторні та податкові перешкоди для впровадження ефективних довгострокових стимулів.

Перехід від традиційних систем оплати, що регулюються КЗпП, до гнучких, міжнародно-орієнтованих компенсаційних пакетів із вбудованими LTIP є необхідною умовою для стійкого успіху українських експортерів. Досвід світових практик та українського ІТ-сектору свідчить, що ефективне впровадження LTIP дозволяє прогнозувати зниження плинності ключових кадрів, оскільки значні фінансові вигоди прив'язані до тривалого періоду служби.

Компанії, які інвестують у прозорі та конкурентні LTIP, забезпечують узгодження інтересів персоналу та власників, що стимулює працівників до прийняття рішень, які підвищують капіталізацію компанії, а не лише короткострокові обсяги продажів. Обов'язкова увага до непрямих стимулів (Premium Banking), податкової ефективності та соціальної відповідальності (гендерна справедливість) консолідує репутацію компанії як надійного міжнародного гравця. Таким чином, удосконалення матеріального стимулювання стає стратегічним інструментом інтеграції українського бізнесу у світову економіку.

Список джерел

1. Long-Term Incentive Plan: Guide to LTIP Compensation & Strategy – Qandle HR Software. URL: https://www.qandle.com/blog/what-is-long-term-incentive-plan/ (дата звернення: 09.11.2025).
2. Скорочення гендерного розриву в оплаті праці з 18.6 % до 13,6 % та старт національної кампанії «Звісно, зможеш!» – як Україна рухається до економічного уповноваження жінок у часи великої війни? URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d5981d5a-2d8c-417a-987a-40d7be7ae96c&title=SkorochenniaGendernogo RozrivuVOplatiPratsiZ18-6-Do13-6-TaStartNatsionalnoiKampanii-zvisno-Zmozhesh-Yak UkrainaRukhatsiaDoEkonomichnogoUpovnovazhenniaZhinokUChasiVelikoiViini- (дата звернення: 09.11.2025).
3. Жигулін О. А. Економіка підприємств ІТ-галузі : навчальний посібник. Білгород-Дністровський, 2022. 293 с. URL: http://bdkpbkt.org.ua/documents/publications/navch_posibnyk%20E-IT%20-%20Jhigulin%20O. A..pdf (дата звернення: 09.11.2025).
4. 5 Best Long-Term Incentive Plan Examples for 2026 – Compport. URL: https://www.compport.com/blog/long-term-incentive-plan-examples (дата звернення: 09.11.2025).
5. Експорт ІТ-послуг: які країни купують українські технології. URL: https://www.marketing-ua.com/eksport-it-poslug-yaki-krayini-kupuyut-ukrayinski-tehnologiyi/ (дата звернення: 09.11.2025).

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ КЕРІВНИКА У ПІДТРИМЦІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

КОВАЛЕНКО Юлія
здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»
Миколаївський національний аграрний університет

КУШНІРУК Віктор Степанович
кандидат економічних наук, доцент,
Миколаївський національний аграрний університет

У сучасних умовах швидких змін, високої конкуренції та постійного стресу на робочому місці особливого значення набуває вміння керівника розуміти, контролювати та використовувати власні емоції, а також ефективно взаємодіяти з емоціями підлеглих. Емоційний інтелект є важливою складовою лідерських якостей, що безпосередньо впливає на формування здорового психологічного клімату в колективі, рівень задоволеності працівників роботою та їх мотивацію до досягнення спільних цілей. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні створювати атмосферу довіри, підтримки та взаєморозуміння, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Метою дослідження є визначення ролі емоційного інтелекту керівника у формуванні та підтримці мотивації працівників, а також з'ясування механізмів його впливу на трудову поведінку, психологічний клімат у колективі та загальні результати діяльності підприємства.

Розумне використання емоцій давно визнано одним із ключових чинників ефективного управління. Емоційний інтелект розглядається як здатність людини усвідомлювати, контролювати власні емоції та розуміти емоційні стани інших людей. Для керівника ці навички є основою побудови конструктивних взаємин із підлеглими та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі. У сучасних наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється ролі емоційного інтелекту на робочому місці, зокрема серед управлінців. Доведено, що високий рівень емоційного інтелекту сприяє розвитку лідерських якостей, підвищує здатність керівника ефективно діяти у стресових і конфліктних ситуаціях, а також позитивно впливає на мотивацію працівників. Керівники, які володіють емоційним інтелектом, здатні не лише контролювати власні реакції, а й спрямовувати емоції колективу в русло досягнення спільних цілей. Отже, дослідження взаємозв'язку між емоційним інтелектом і лідерством є важливим для глибшого розуміння впливу емоційної компетентності на результативність управління [1].

Менеджер нового покоління – це передусім емоційний лідер, який здатен гнучко поєднувати різні стилі управління відповідно до конкретних обставин. У сучасній практиці керівництва важливо не лише орієнтуватися на моделі, запропоновані Д. Гоулманом чи Кете де Врісом, а й уміти гармонійно поєднувати їх із власною індивідуальністю, демонструючи автентичність

і внутрішню зрілість. Основним інструментом ефективного лідера виступає емоційний інтелект – здатність розуміти, інтерпретувати та керувати як власними емоціями, так і емоціями інших людей. Упродовж життя людина накопичує досвід емоційного сприйняття, який формує її реакції та стиль поведінки у різних ситуаціях. Саме рівень розвитку цього досвіду визначає вміння адекватно оцінювати події, приймати обґрунтовані рішення та ефективно взаємодіяти з оточенням. У системі управління персоналом емоційний інтелект посідає особливе місце, адже він забезпечує гармонію між раціональним мисленням і людськими емоціями, що є запорукою успішного керівництва та розвитку колективу [2].

Емоційний інтелект є невід'ємною складовою сучасного лідерства, особливо в умовах постійних змін, невизначеності та швидкого технологічного розвитку. Сьогодні успішність керівника значною мірою визначається не лише його професійними знаннями, а й умінням усвідомлювати, розуміти та регулювати емоції – власні й підлеглих. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту здатні підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі, конструктивно вирішувати конфлікти та мотивувати працівників до досягнення спільних цілей. Усвідомлення власних емоцій, уміння зберігати самоконтроль у стресових ситуаціях і прояв емпатії щодо інших формують основу ефективного лідерства. Саме тому розвиток емоційного інтелекту стає важливою умовою підвищення результативності управлінської діяльності та зміцнення стійкості організацій у сучасному середовищі [3].

Отже, емоційний інтелект виступає одним із ключових чинників ефективного лідерства у сучасних організаціях. Саме він забезпечує здатність керівника не лише приймати раціональні управлінські рішення, а й розуміти емоційні потреби працівників, створювати атмосферу довіри та взаємоповаги. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні підтримувати мотивацію персоналу, знижувати рівень стресу в колективі та підвищувати ефективність командної роботи. Розвинені емоційні компетенції допомагають керівникові адаптуватися до змін, конструктивно реагувати на конфліктні ситуації та формувати організаційну культуру, орієнтовану на співпрацю та розвиток. Таким чином, емоційний інтелект є не лише особистісною якістю, а й стратегічним ресурсом управління, який визначає стійкість, результативність і конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах.

Список джерел

1. Христофорова О. М., Бабенко М. В., Савіна А. Л. Вплив емоцій на процес мислення лідера. Економічний простір, 2020, (164), 124–128, https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/767/744
2. Рекун Г. П., Меденець В. В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2017, (13), 691–696, https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf
3. Олійник І. В. Емоційний інтелект як ключова компетенція сучасного лідера. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2025, 1 (115), 92–99, https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/330/313

НОВІ ПІДХОДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕПОХУ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

КОВАЛЬ Олег
здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ОП "Менеджмент",
Львівський торговельно-економічний університет

ФЕДИНЕЦЬ Наталія Іванівна
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій та глобальних змін на ринку праці, зокрема через пандемію COVID-19, віддалена та гібридна робота стали невід'ємною складовою функціонування багатьох організацій. Це, у свою чергу, суттєво трансформувало традиційні підходи до управління персоналом. Сучасний HR-менеджмент повинен не лише реагувати на виклики, що виникають, а й формувати нові стратегії, засновані на довірі, гнучкості, результативності, психологічній безпеці та технологічній підтримці. Перехід до віддаленої роботи супроводжується низкою проблем, проте, попри всі труднощі, віддалена робота відкриває нові можливості для HR-систем: доступ до глобального ринку талантів, зниження витрат на утримання офісів, підвищення гнучкості графіків та задоволеності персоналу, цифровізація управління персоналом.

Організація праці персоналу в умовах віддаленої роботи потребує пошуку нових ефективних управлінських механізмів. Одним із ключових підходів є перехід до результативно-орієнтованої моделі менеджменту, яка фокусується на досягненні конкретних цілей (KPI, OKR), а не на фізичній присутності працівника. Результативний менеджмент передбачає зміну парадигми: замість мікроменеджменту, коли керівник контролює кожен крок працівника, формується культура довіри, автономії та відповідальності. Працівникам дають чітко сформульовані завдання, очікувані результати та дедлайни, а способи досягнення цілей залишаються за ними. Фундаментальними інструментами такої моделі є KPI (ключові показники ефективності) та OKR (цілі й ключові результати). KPI дозволяють кількісно вимірювати продуктивність – наприклад, через обсяг продажів або кількість виконаних задач. OKR, у свою чергу, допомагають формулювати стратегічні цілі, які надихають і надають сенс роботі, а також визначати, які саме результати будуть вважатися досягненням цих цілей [1].

Завдяки такому підходу значно знижується потреба в тотальному контролі, що характерний для застарілих систем управління. Це, в свою чергу, підвищує автономність працівників, дозволяє їм краще організовувати свій час, самостійно приймати рішення та відчувати відповідальність за кінцевий результат.

У результаті організації, що переходять на результативно-орієнтовану модель, не лише підвищують продуктивність, а й стають більш гнучкими,

адаптивними й привабливими для сучасних працівників, що цінують свободу, гнучкість і можливість розвиватися.

Також значного поширення набули цифрові HR-інструменти: платформи для онлайн-комунікації (Zoom, Microsoft Teams), керування завданнями (Trello, Asana), цифровий онбординг, системи для моніторингу емоційного стану співробітників, а також штучний інтелект у рекрутингу та управлінні талантами.

Важливу роль у новому HR-ландшафті відіграє лідерство. Лідери повинні демонструвати емоційний інтелект, емпатію, створювати умови для психологічної безпеки, будувати культуру довіри, відкритості та підтримки. Сьогодні HR має не лише адаптуватися до змін, а й проактивно їх створювати – задавати темп розвитку, формувати нові моделі залучення, утримання та розвитку персоналу. Справжнє HR-лідерство проявляється у здатності бачити наперед – відчувати настрої ринку праці, реагувати на нові запити працівників, створювати середовище, де розвивається не лише бізнес, а й кожна особистість у ньому. Це лідерство не про контроль, а про довіру, вплив і партнерство.

Значну увагу приділяють гнучкості – не лише просторовій (можливість працювати з будь-якого місця), а й часовій (гнучкий графік). Організації все частіше переходять до гібридних моделей, коли частина працівників працює в офісі, інші – дистанційно, або поєднують ці формати відповідно до потреб.

Особливого значення набуває підтримка добробуту працівників. HR-служби впроваджують програми ментального здоров'я, інструменти для боротьби з вигоранням, політики work-life balance. Навчання працівників і менеджерів у нових умовах також трансформується: зростає потреба в розвитку цифрової грамотності, асинхронної комунікації, дистанційного лідерства та самоменеджменту. Нові підходи включають регулярні опитування залученості, відкритий зворотний зв'язок, використання гнучких методів управління проектами (Agile, Scrum) у дистанційному середовищі.

Водночас постає потреба адаптації HR-політик до законодавств різних країн, де можуть працювати працівники, вирішення питань захисту персональних даних, етики контролю діяльності персоналу. HR-фахівці повинні не лише впроваджувати інновації, а й діяти стратегічно: постійно аналізувати ефективність змін, адаптувати політики, формувати майбутню організаційну культуру [2].

Повномасштабна війна в Україні стала серйозним викликом для всіх сфер економіки, зокрема для управління персоналом. У таких умовах застосування нових, сучасних підходів до управління персоналом стикається з низкою проблем. Передусім – інфраструктурні виклики. Через бойові дії та обстріли багато працівників втратили доступ до стабільного інтернету, електроенергії чи навіть безпечного житла. Це унеможливлює повноцінну віддалену роботу, особливо в регіонах, які регулярно зазнають атак. HR-фахівці змушені не лише адаптувати робочі процеси, а й постійно враховувати людський фактор – фізичну та емоційну вразливість працівників.

Друга проблема – труднощі з підтримкою корпоративної культури та залученості персоналу. В умовах розпорошеності команд, частих переїздів, нестабільного зв'язку та психологічного виснаження співробітників, зберігати відчуття єдності, спільної мети та мотивації – стає надзвичайно складно. Нові працівники часто проходять адаптацію повністю онлайн, без можливості «відчути» команду чи культуру організації, що негативно впливає на їхню інтеграцію.

Третя група проблем – психоемоційне вигорання, страх, тривога та дезорієнтація. Під час війни традиційні системи мотивації та оцінки персоналу часто втрачають ефективність. Люди можуть бути фізично в безпеці, але ментально перебувати в постійному стресі, що ускладнює досягнення поставлених цілей. Стандартизовані підходи на кшталт KPI чи OKR потребують адаптації – важливо враховувати контекст, у якому працює кожен конкретний співробітник.

Крім того, правова та процедурна невизначеність ускладнює застосування нових моделей організації праці. Багато українських компаній у воєнний період працюють у надзвичайних умовах, де стандартні трудові процедури або неможливо дотримати, або вони не відповідають реаліям (наприклад, фіксація робочого часу в умовах відключень чи евакуації). Законодавство намагається наздогнати реальність, однак HR-практики залишаються часто в «сірій зоні», що створює додаткові ризики для бізнесу.

Також війна викликала значну міграцію кадрів, як всередині країни, так і за кордон. Це призвело до кадрового дефіциту в деяких галузях, ускладнило підбір персоналу та зробило утримання працівників ще більш складним завданням. В таких умовах HR повинен бути не лише адміністратором, а кризовим менеджером, психологом і стратегом водночас.

Усе це означає, що впровадження нових HR-підходів в умовах війни потребує гнучкості, емпатії та адаптивності. Стратегії, які працювали до 2022 року, більше не є ефективними без суттєвого переосмислення. Лідери в HR повинні не просто трансформувати політики, а й працювати з людяністю – бо головне в таких умовах не просто втримати бізнес, а зберегти людей.

Таким чином, нові підходи HR-менеджменту в епоху віддаленої роботи полягають у переході до гнучкого, технологічно підкріпленого, орієнтованого на добробут і результат управління персоналом.

Список джерел

1. Довбня С., Письменний Р. Трансформація концепцій HR-менеджменту: від локальних теорій до сучасного діджитального підходу в управлінні людським капіталом. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4239/4165. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-23 (дата звернення: 21.10.2025).
2. Малярчук Н. Сучасні виклики та можливості управління персоналом. Економічні горизонти. 2024. № 2–3(28) С. 294–301. https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.312411 (дата звернення: 21.10.2025).

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА МОТИВАЦІЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

ОРЕШКО Катерина
здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Миколаївський національний аграрний університет,

КУШНІРУК Віктор Степанович
кандидат економічних наук, доцент,
Миколаївський національний аграрний університет

У сучасних умовах корпоративна культура є важливим чинником ефективного управління персоналом і розвитку підприємства. Вона формує спільні цінності, стиль взаємодії та рівень мотивації працівників, що безпосередньо впливає на їхню результативність. Для підприємств, зокрема аграрних, сильна корпоративна культура допомагає об'єднувати колектив, підвищувати продуктивність і зменшувати плинність кадрів. Корпоративна культура визначає не лише внутрішню атмосферу в колективі, а й формує імідж підприємства на ринку праці. Вона впливає на рівень довіри між керівництвом і працівниками, сприяє розвитку командної роботи та підвищенню лояльності персоналу. Дослідження цього питання дозволяє виявити ефективні підходи до поєднання мотиваційних механізмів і ціннісних орієнтирів працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому вивчення впливу корпоративної культури на мотивацію та ефективність праці є актуальним завданням сучасного менеджменту. Як студент четвертого курсу спеціальності «Менеджмент», вважаю цю тему важливою для розуміння ролі людського фактора у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі корпоративна культура набуває все більшого значення і нерідко виступає як ключовий фактор, який відрізняє успішні компанії.

Під корпоративною культурою розуміють сукупність цінностей, переконань і норм, що встановлюються в компанії і яких дотримується кожен працівник. Ця культура складається з таких компонентів: фундаментальних цінностей, базових переконань про ефективну роботу, негласних норм поведінки, усталених практик виконання завдань та матеріальних чи символічних артефактів.

Дослідження показують, що корпоративна культура суттєво впливає на мотивацію і залученість працівників: приблизно 85 % мотивації вони пов'язують зі стабільністю підприємства, кар'єрними можливостями, дотриманням організацією її принципів і цінностей, а також із роллю працівника в діяльності підприємства.

Культура, що стимулює творчість і розвиток, створює умови, де знання, новий досвід і компетенції стають цінністю, і саме це позитивно впливає на результати праці. Також було встановлено, що високий рівень залученості, зумовлений сильною культурою, може підвищувати ефективність бізнесу на ринку на 17 % та збільшувати прибуток на понад 20 % [1].

Корпоративна культура також відіграє ключову роль у формуванні продуктивності працівників. Коли працівники відчувають, що їхня праця узгоджується з місією та цінностями компанії, вони більше залучені та мотивовані, що створює основу для покращення результатів. Позитивна корпоративна культура сприяє довірі та відкритій взаємодії в команді: це дозволяє працівникам відчувати психологічну безпеку, обмінюватися знаннями, ризикувати і пропонувати ідеї – усе це прямо впливає на підвищення продуктивності [2].

Корпоративна культура є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом та розвитку підприємства. Вона формує спільні цінності, стиль взаємодії та рівень мотивації працівників, що безпосередньо впливає на їхню результативність. Для підприємств, зокрема аграрних, сильна корпоративна культура допомагає об'єднувати колектив, підвищувати продуктивність і зменшувати плинність кадрів. Корпоративна культура визначає не лише внутрішню атмосферу в колективі, а й формує імідж підприємства на ринку праці. Вона впливає на рівень довіри між керівництвом і працівниками, сприяє розвитку командної взаємодії та підвищенню лояльності персоналу [3].

Корпоративна культура є важливим чинником, що визначає ефективність управління персоналом та загальну результативність підприємства. Вона формує спільні цінності, норми поведінки та стиль взаємодії в колективі, що безпосередньо впливає на мотивацію працівників, їхню залученість та продуктивність. Особливо важливим є розвиток сильної корпоративної культури на державних підприємствах України, де її відсутність може призводити до низької ефективності діяльності та високої плинності кадрів.

Дослідження показують, що позитивна корпоративна культура сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, розвитку командної роботи та лояльності персоналу. Крім того, вона формує імідж підприємства на ринку праці, що є важливим для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Зокрема, для аграрних підприємств сильна корпоративна культура допомагає об'єднувати колектив, підвищувати продуктивність та зменшувати плинність кадрів.

Список джерел

1. Крамарчук М. В., Сухорукова А. Л. Вплив корпоративної культури на результативність персоналу. *Вісник Миколаївського національного аграрного університету.* Серія: Економічні науки. 2024. Вип. 373–374. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20659/1/373-374.pdf
2. Вплив корпоративної культури на ефективність роботи на робочому місці. CleverControl. 2024. URL: https://clevercontrol.com/uk/the-impact-of-corporate-culture/
3. Граціотова Г. О., Степанова А. В. Методи формування та удосконалення корпоративної культури на державних підприємствах. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 2 (16). С. 25–44. DOI: 10.15276/EJ.02.2021.3. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2021/No2/25.pdf

ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ XXI СТОЛІТТЯ

ПШЕНОВА Юлія
здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ПАВЛОВИЧ Олександра Романівна
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту та інновацій
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Ефективність будь-якої організації значною мірою залежить не лише від матеріальних ресурсів, технологій чи ринкових стратегій, а передусім від рівня залученості, задоволеності та ініціативності працівників. У науковому розумінні ставлення до праці являє собою комплексну соціально-психологічну характеристику, яка включає систему ціннісних орієнтацій, мотивів, установок, емоційних реакцій і поведінкових проявів, спрямованих на виконання професійних обов'язків. Іншими словами, воно відображає внутрішню готовність працівника до ефективної діяльності, рівень його залученості, відповідальності та задоволеності трудовим процесом.

Мотивація у науковій літературі трактується як процес спонукання людини до діяльності, спрямованої на досягнення певної мети, шляхом формування внутрішніх і зовнішніх стимулів. Для забезпечення мотивації праці згідно теорії Врума, працівник повинен мати такі потреби, що можуть бути в значній мірі задоволені в результаті передбачуваних винагород. У свою чергу, керівник повинен через систему заохочень задовольнити очікувану потребу працівника. Теорія справедливості дає можливість оцінити ефективність мотивації шляхом зіставлення самим працівником системи винагород, що отримали інші працівники, з розміром його заохочення [1, с. 87]. У більш загальному сенсі мотивацію можна розглядати як динамічну систему взаємодії потреб, цілей, інтересів і стимулів, яка визначає поведінку особистості в організації.

Варто зазначити, що основи сучасного розуміння мотивації формувалися поступово, на ґрунті як західної, так і української наукової думки. Значний внесок у становлення мотиваційної теорії зробили українські дослідники XIX – початку XX століття, чиї ідеї випереджали свій час і мали гуманістичний характер. Зокрема, Михайло Вольський, Григорій Цехановський, Михайло Туган-Барановський наголошували на необхідності комплексного розвитку людини у контексті фізичних, розумових та моральних аспектів її життя, вбачаючи в цьому основу для підвищення трудової віддачі. Підкреслювали соціальну та моральну природу мотивації. І наголошували на важливості духовних і моральних чинників у формуванні економічної поведінки. Класичні теорії західних науковців, такі як ієрархія потреб Абрахама Маслоу, теорії мотивації пов'язані з доктриною людських відносин Елтона Мейо, теорії мотивації X та Y Дугласа Мак-Грегора та інших

провідних науковців, заклали фундамент для розуміння внутрішніх детермінант поведінки працівника. Оскільки підкреслювали важливість не тільки матеріальних переваг та стимулів, але наголошували на важливості самореалізації, визнання, відчутті цінності та соціальної приналежності. Подальший розвиток набула процесуальна парадигма мотивації В. Врума, Дж. Адамс, Е. Локк, Б. Скіннера, пояснює, як саме людина оцінює можливості досягнення результату, справедливість винагороди та значущість цілей. Останній етап пов'язаний з переосмисленням ролі і місця людини в суспільному виробництві, з новою ідеологією менеджменту, реформуванням промислового менеджменту в менеджмент людських ресурсів. Відповідно до цієї концепції, основою роботи з кадрами в сучасних умовах є не просто мотивація до високопродуктивної праці, а розвиток трудового потенціалу організації, підвищення конкурентоспроможності управлінського капіталу, комплексна мотивація трудової діяльності [2, с. 144–154].

В епоху постіндустріальної економіки мотиваційні підходи зазнали суттєвих змін. Традиційні матеріальні стимули поступово поступаються місцем нематеріальним, орієнтованим на розвиток людського потенціалу, самовираженню, творчості і гармонійному балансі між професійним і особистим життям. Ефективно мотивований персонал перетворюється на стратегічний ресурс, який забезпечує стабільну конкурентну перевагу підприємства на ринку. Компанії, що впроваджують продуману систему мотивації, мають змогу створювати інноваційні рішення та швидше реагувати на виклики зовнішнього середовища, тобто бути гнучкими до трансформацій бізнес-середовища.

Мотивація формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до активності, визначають її трудову поведінку, ставлення до професійної діяльності та ступінь залученості в робочий процес. Внутрішня мотивація базується на внутрішніх прагненнях особистості, відповідно: потребі в самореалізації, задоволенні від досягнутих результатів, можливості розвитку та особистісного зростання. Зовнішня мотивація, навпаки, пов'язана з матеріальними винагородами, визнанням, статусом, системою заохочень та іншими стимулами, які забезпечуються організацією. Враховуючи це, мотивація персоналу охоплює не лише процес стимулювання до праці, але також створення позитивного емоційного середовища, у якому працівники відчувають енергійність, ентузіазм і задоволення від своєї діяльності. Відповідно це дозволяє підвищувати ефективність праці, зменшеншувати плинність кадрів через загальну задоволеність працівників умовами праці та формувати якісну корпоративну культуру, лояльність тощо.

Важливо зазначити, що останнім часом мотивація все більше виходить за межі фінансової зацікавленості. Ефективним визнається поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, оскільки це дозволяє задовольнити як базові потреби працівників, так і вищі: соціальні, інтелектуальні та ін. До нематеріальних факторів належать визнання досягнень, можливості

для самореалізації та професійного розвитку, відчуття особистої цінності, участь у прийнятті управлінських рішень, самодетермінація та самоактуалізація. У переважній більшості працівники прагнуть, щоб їхня робота була не лише джерелом доходу, але також дозволяла реалізувати власний потенціал і залишати помітний внесок у спільну справу. Завдання менеджера, у свою чергу, полягає в тому, щоб створити умови для прояву ініціативи, надати співробітникам певну автономію у вирішенні робочих питань, підтримувати культуру взаємоповаги та створювати позитивний психологічний клімат у колективі.

Матеріальні стимули, як такі, залишаються важливою складовою системи мотивації. Відповідно, до них належать заробітна плата, премії, бонуси, винагороди, соціальні пільги та додаткові бенефіти. Проте сучасна тенденція полягає у тому, що навіть матеріальне заохочення розглядається не як головна мета, а радше як елемент комплексного підходу до формування лояльності та підвищення задоволеності працівників.

Розвиток сучасних теорій мотивації також засвідчує зміщення акцентів у напрямі глибшого розуміння психологічних потреб особистості. Теорія очікувань В. Врума пояснює, що мотивація працівника залежить від усвідомлення ним взаємозв'язку між зусиллями, результатами праці та винагородою. Теорія справедливості Дж. Адамса акцентує на сприйнятті співробітниками справедливості системи винагород і визнання. Теорія самодетермінації Р. Десі та Е. Райана підкреслює значення внутрішньої автономії, компетентності й залученості як головних рушійних сил трудової активності. А теорія самоактуалізації А. Маслоу визначає потребу в саморозвитку як вищий рівень людської мотивації, що стимулює прагнення до досягнень і творчості.

Слід зазначити, що існує значна кількість методів управління персоналом, проте їх максимальна ефективність досягається виключно за умови комплексного застосування. Вдосконалення системи мотивації персоналу дозволяє забезпечити не тільки підвищення продуктивності праці, але також і гармонізацію відносин у колективі, повне задоволення потреб працівників і досягнення стратегічних цілей організації. Подальше вивчення проблем мотивації та впровадження інноваційних методів стимулювання є фундаментальним для успішного розвитку підприємств і зміцнення їх конкурентоспроможності на глобальному ринку. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу виступає фундаментальним чинником ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки саме мотивований працівник є джерелом інновацій і стабільного економічного зростання.

Список джерел

1. Маслова, С. О., Кононюк, К. Є. . Мотивація як фактор ефективності праці. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування, 2018, 2 (84), 85–89. http://ven.ztu.edu.ua/article/view/137123 (дата звернення: 27.10.2025).

2. Павлович, О. Р., Гірський, І. В. Мотиваційні механізми вдосконалення управлінського капіталу. Ринк. економіка: сучас. теорія і практика упр, 2018, 17, 144–156. http://rinek.onu.edu.ua/article/view/135567 (дата звернення: 27.10.2025).
3. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону, 2023. Т. 1. № 19. С. 329–336. https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/download/6934/7196/20389 (дата звернення: 27.10.2025)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

СЕРГЄЄВА Єлизавета
здобувачка вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ГАЙВОРОНСЬКА Інна Віталіївна
Кандидатка економічних наук,
Доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Цифровізація економіки радикально трансформує управління людськими ресурсами та відбір персоналу. Традиційні методи неефективні в умовах потреби в оперативності та дистанційних форматах. Конкурентний ринок праці вимагає інноваційних підходів для об’єктивного оцінювання потенціалу та ціннісної сумісності кандидатів. Хоча нові інструменти підвищують точність і швидкість відбору, їхнє впровадження вимагає врахування етичних і правових аспектів. Тому дослідження інноваційних HR-підходів є актуальним для підвищення конкурентоспроможності організацій у цифрову епоху.

Сучасний відбір кадрів являє собою структуровану й багаторівневу процедуру, спрямовану на комплексну оцінку ділових, фахових та особистісних характеристик кандидата, кінцевою метою якої є підтвердження його потенційної ефективності та повної відповідності вимогам конкретної вакансії [1, с. 64]. Типова процедура відбору персоналу включає такі ключові етапи:

- пошук та ідентифікація претендентів на вакансію;
- фільтрація за формальними критеріями;
- перше комунікативне оцінювання;
- контроль достовірності даних;
- глибоке професійне тестування;
- оцінка придатності;
- фінальне погодження;
- затвердження на посаду.

У традиційній практиці HR-менеджменту домінантне місце посідають такі інструменти відбору кандидатів, як: анкетування та опитування; різноманітні форми інтерв’ю, зокрема структуровані, поведінкові співбесіди та стрес-інтерв’ю; тестування (психологічне, професійне тестове завдання); верифікація даних через документальний аналіз.

Сучасний розвиток цифровізації у процесі відбору персоналу зумовлений комплексом причин, серед яких є поширення цифрових технологій та інтеграція соціальних мереж, глобалізація та підвищення конкуренції на ринку праці, зміна поколінь на ринку праці та попит на дистанційну зайнятість. У цьому контексті з боку організацій і управлінського апарату виникає потреба відходу від традиційних способів відбору кадрів, адже вони виявляють низку недоліків: характеризуються високою трудомісткістю, тривалістю та низькою масштабованістю. Також має місце суб'єктивність та потенціал для упереджень (bias), особливо на етапах первинної співбесіди та аналізу резюме, що суперечить принципам об'єктивності та рівності. Саме з цими проблемами намагаються боротися інноваційні підходи.

Зараз штучний інтелект є одним з таких підходів; це технологія, яка дуже швидко розвивається, впроваджується в різні сфери діяльності людини та має суттєвий потенціал для радикальних змін в управлінні персоналом, особливо на етапі відбору. Впровадження ШІ дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до прогностичної аналітики, ґрунтованої на даних. Технологія має суттєвий потенціал для змін в управлінні персоналом, зокрема на етапі відбору, шляхом автоматизації рутинних, але критично важливих HR-задач. Аналіз функціоналу сучасних програмних рішень із вбудованим ШІ демонструє чітку пріоритетність автоматизації HR-задач, що відображено на рис. 1.

Рис. 1. Затребуваність функцій штучного інтелекту в процесі відбору персоналу

Джерело: складено автором на основі [2, с. 7]

Найбільший рівень впровадження має функція побудови, супроводу та ведення кандидатських відносин (82 %), що підкреслює фокус на утриманні зацікавленості потенційних співробітників. Домінуючу роль також відіграють функції первинного скринінгу, такі як створення та супровід інтерв'ю та пошук збережених резюме у внутрішніх базах. Міжнародні компанії IBM, Microsoft,

PwC, L'Oreal та HireVue активно використовують ШІ для аналізу резюме, підвищуючи ефективність та точність своїх процесів рекрутингу [2, с. 10].

Активне впровадження чат-ботів у процес рекрутингу зумовлене потребою в автоматизації комунікації та взаємодії з кандидатами. Цілодобова доступність текстового чату дозволяє забезпечити постійну підтримку кандидатського досвіду незалежно від часового поясу чи робочого графіку рекрутера. Ключовою перевагою чат-ботів є їхня здатність до багатозадачності та легка інтеграція з іншими програмними продуктами та HR-сервісами, наприклад, Applicant Tracking Systems. Завдяки цій інтеграції чат-боти можуть ефективно призначати співбесіди, інформувати про події, відповідати на поширені запитання та проводити попередній аналіз даних.

Системи автоматизованого відбору персоналу (ATS) також посідають важливе місце в сучасному цифровому рекрутингу. Їх основна функція полягає в автоматизації рутинних етапів добору – від приймання резюме до первинного відсіву кандидатів за заданими критеріями, що вирізняє їх від HRMS. Завдяки алгоритмам пошуку за ключовими словами та оцінці релевантності досвіду істотно скорочують час і витрати на найм, підвищуючи ефективність роботи рекрутерів. Популярними платформами є Greenhouse, Lever, Workday та iCIMS.

На етапі відбору персоналу гейміфіковане оцінювання дедалі активніше застосовується як інноваційна альтернатива традиційним тестам і співбесідам. Воно поєднує елементи гри з науково обґрунтованими методами оцінки когнітивних, поведінкових і соціальних компетенцій кандидатів. Такий підхід дозволяє рекрутерам спостерігати за реальними діями претендентів у змодельованих робочих ситуаціях, що підвищує об'єктивність і знижує суб'єктивний вплив людського чинника. Крім того, гейміфікація робить процес оцінювання привабливішим і менш стресовим, особливо для молодших поколінь, орієнтованих на інтерактивні цифрові формати. Відомими gamified assessment-платформами є Arctic Shores та Pymetrics. Проте дослідники наголошують, що ефективність гейміфікованих методів залежить від їх психометричної валідності та етичної прозорості, а найкращих результатів досягають організації, які поєднують ігрові інструменти з класичними методами відбору [3, с. 2–3].

Таким чином, цифровізація процесу відбору персоналу відкриває широкі можливості для підвищення ефективності HR-менеджменту, однак водночас створює нові ризики, що потребують зваженого управління. Серед ключових переваг: автоматизація рутинних етапів, прискорення ухвалення рішень, підвищення точності оцінювання завдяки аналітиці даних і зменшення впливу людського чинника. Інноваційні технології, як-от системи ATS, чат-боти, штучний інтелект і гейміфікація, покращують кандидатський досвід і дають змогу охоплювати ширше коло претендентів незалежно від географії чи часу. У той же час цифровізація супроводжується загрозами, до яких належать можливість алгоритмічної упередженості, витік персональних даних, зниження рівня міжособистісної взаємодії й ризик втрати «людяності» процесу найму.

Тому успішне впровадження цифрових технологій у відбір персоналу має ґрунтуватися на принципах прозорості, конфіденційності, недискримінації та відповідального використання даних. Саме поєднання технологічних інновацій із етичними стандартами забезпечує ефективність і довіру до системи відбору кадрів у сучасній цифровій економіці.

Список джерел

1. Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н. С. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. Дніпропетровськ : Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. 210 с.
2. Koman G., Boršoš P., Kubina M. The Possibilities of Using Artificial Intelligence as a Key Technology in the Current Employee Recruitment Process. *Administrative Sciences*. 2024. Т. 14, № 7. С. 157. URL: https://doi.org/10.3390/admsci14070157 (дата звернення: 06.11.2025).
3. Game based assessments of cognitive ability in recruitment: Validity, fairness and test-taking experience / F. Leutner та ін. *Frontiers in Psychology*. 2023. Т. 13. URL: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942662 (дата звернення: 06.11.2025).

ЛІДЕРСТВО НОВОГО ПОКОЛІННЯ: ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ УПРАВЛІНЦЯ XXI СТОЛІТТЯ

ЦИГАНКОВА Євгенія
здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Миколаївський національний аграрний університет

КУШНІРУК Віктор Степанович
кандидат економічних наук, доцент,
Миколаївський національний аграрний університет

Сучасний світ характеризується стрімкими технологічними змінами, високим рівнем невизначеності та постійним інформаційним навантаженням. Глобалізація, цифровізація бізнесу та динамічний розвиток інформаційних технологій формують нові вимоги до управлінців. У таких умовах класичні підходи до менеджменту, що ґрунтуються виключно на логіці, контролі та жорстких ієрархічних структурах, поступово втрачають ефективність. Вони не здатні забезпечити необхідний рівень адаптивності, гнучкості та комунікаційної відкритості, які вимагає сучасне середовище. На перший план виходить людина – з її емоціями, потребами, цінностями, переконаннями та особистими мотивами. Саме тому лідер нового покоління має не лише володіти високим рівнем професійної підготовки, а й розуміти власні емоції, керувати ними та ефективно взаємодіяти з іншими людьми.

Емоційний інтелект є основою такого підходу до управління. Його роль полягає у здатності поєднувати раціональне мислення з емоційною чуйністю, що дає змогу керівнику не лише ухвалювати стратегічно правильні рішення, а й формувати довірчі стосунки з підлеглими. Емоційний інтелект лідера, що є ключовим чинником ефективного управління, охоплює здатність розуміти власні емоції в контексті потреб організації, що допомагає використовувати

свої сильні сторони та приймати виважені рішення. Важливим є також уміння визначати емоційні стани оточення – працівників, партнерів і клієнтів, що дає можливість ефективно комунікувати, запобігати конфліктам і сприяти налагодженню продуктивної взаємодії. Не менш суттєвою складовою є контроль над власними емоціями, який забезпечує стабільність і врівноваженість у складних або стресових ситуаціях. Додатково важливою є здатність впливати на емоційний стан команди, створюючи позитивну, підтримувальну й мотивуючу атмосферу для досягнення спільних цілей [1].

Емоційний інтелект допомагає лідеру формувати в колективі атмосферу взаємоповаги, довіри й психологічного комфорту. У таких умовах працівники охочіше проявляють ініціативу, підвищується їхня внутрішня мотивація та рівень задоволеності роботою. Це, у свою чергу, впливає на продуктивність, якість комунікації та стабільність кадрового складу. Лідер із розвиненим емоційним інтелектом здатен своєчасно помічати напруження чи ознаки конфлікту в колективі, швидко реагувати на них і запобігати деструктивним наслідкам. Його емоційна зрілість стає гарантією ефективного управління навіть у кризових або невизначених обставинах.

Попри зростання інтересу до емоційної складової управлінської діяльності, чимало керівників і далі недооцінюють її значення. Часто спостерігається розрив між сучасними вимогами до лідера та фактичним рівнем розвитку емоційного інтелекту. Недостатня здатність до емпатії, неуміння контролювати власні реакції чи правильно сприймати емоції інших людей призводять до дестабілізації у колективі, появи непорозумінь і падіння командного духу. Це негативно впливає не лише на психологічний клімат, а й на загальну ефективність роботи організації.

У наукових дослідженнях доведено, що прояви емоційного інтелекту – такі як адаптивність, асертивність, усвідомлення та регулювання емоцій, емоційна експресія, емпатія, самомотивація, соціальна обізнаність і здатність до управління стресом – тісно пов’язані з розвитком особистісних якостей високого рівня. До них належать гнучкість мислення, швидка адаптація до нових умов, уміння будувати гармонійні міжособистісні стосунки, самоконтроль, стресостійкість, упевненість у собі, позитивне сприйняття життя та готовність до співчуття [2]. Саме ці риси формують основу лідерської зрілості, забезпечують послідовність і відповідальність у прийнятті рішень та здатність зберігати баланс у міжособистісних стосунках.

Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту частіше демонструють трансформаційний стиль управління, який орієнтований на довіру, співпрацю та розвиток людей. Вони не лише координують роботу, а й створюють умови для натхнення, внутрішньої мотивації та взаємоповаги. У такій взаємодії керівник виступає не контролером, а партнером, який розуміє потреби кожного члена команди. Це забезпечує високий рівень згуртованості, відкритості та стабільності в організації.

Керівники з розвиненим емоційним інтелектом уміють відчувати емоційні сигнали своїх працівників, розпізнавати приховану напругу, невдоволення

чи втому. Завдяки цьому вони можуть своєчасно реагувати, запобігаючи конфліктам і зниженню мотивації. Їхня емоційна гнучкість допомагає зберігати конструктивність навіть у кризових обставинах. Вони не втрачають здатності мислити стратегічно, поєднуючи твердість у рішеннях із людяністю у спілкуванні. Саме тому емоційний інтелект дедалі більше розглядається як ключовий ресурс лідерства нового покоління [3].

Попри очевидну важливість емоційного інтелекту, багато сучасних організацій стикаються з проблемою браку емоційної зрілості у своїх керівників. Часто вони орієнтовані лише на досягнення конкретних результатів і нехтують емоційною стороною взаємодії. Такий підхід призводить до перевтоми працівників, втрати довіри, зростання конфліктності та зниження залученості команди. Проблема полягає не лише у відсутності знань, а й у нестачі практичних навичок роботи з людьми, розуміння їхніх почуттів і мотивів. Це вимагає глибших, свідомих змін у підходах до керівництва.

Перш за все, у колективах необхідно формувати культуру щирого спілкування. Керівники мають підтримувати відкритість і довіру, проявляти готовність до діалогу не лише з робочих питань, а й з особистих чи емоційних тем. Такий підхід допомагає вчасно виявляти напруження, зменшувати непорозуміння та створювати атмосферу взаємної підтримки.

Велике значення має вміння слухати. Справжній лідер не обмежується тим, щоб давати розпорядження, а вміє чути своїх працівників, помічати навіть невисловлені емоції та реагувати з повагою. Просте вміння вислухати може стати основою довіри між керівником і командою.

Не менш важливим є самоконтроль керівника. Здатність зберігати спокій у складних обставинах, реагувати з холодною головою на критику або невдачі допомагає уникати конфліктів і зберігати позитивну атмосферу в колективі. Коли лідер поводиться врівноважено, це створює відчуття безпеки та стабільності у всій команді.

Дієвим засобом розвитку емоційного інтелекту є практичні зустрічі, обговорення реальних ситуацій і взаємне навчання між керівниками. Це дає змогу краще розуміти, як різні емоції впливають на поведінку людей, і як можна використовувати цю інформацію для покращення робочої атмосфери. Важливо також підтримувати позитив у щоденній взаємодії – висловлювати вдячність, відзначати досягнення, заохочувати ініціативність. Коли працівники відчувають, що їх помічають і цінують, вони стають більш відданими справі й охочіше працюють на спільний результат.

Розвиток емоційного інтелекту допомагає керівникам не лише краще розуміти себе, а й налагоджувати здорові, довірливі стосунки з працівниками. Це впливає на настрій у колективі, рівень згуртованості та бажання досягати успіху разом. Лідери, які вміють керувати своїми емоціями й розуміти почуття інших, створюють атмосферу, у якій люди не бояться висловлювати думки, робити помилки й шукати нові рішення.

Сьогодні справді успішним може бути лише той керівник, який поєднує професійні знання з людяністю. Емоційний інтелект допомагає бачити в працівниках не просто виконавців, а рівноправних партнерів. Саме такий підхід формує лідерство нового покоління – засноване на взаємній повазі, підтримці, довірі та спільному прагненні до результату.

Список джерел

1. Бабчинська, о., Лозовський, о. (2025). Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві: теоретичні засади та практичні аспекти. Development service industry management. 2025. С. 371. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(49)
2. Заграй, Л. Д. Емоційний інтелект як складник професійної компетентності менеджера. Прикладна психологія. Професійна й організаційна психологія. 2021. С. 48. DOI: https://doi.org/10.32838/2709-3093/2021.6/08
3. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. Херсон. 2023. С. 225. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ГАГАТКО Руслан
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Львівський торговельно-економічний університет

КОЛЯНКО Оксана Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет

Кризові явища останніх років, що охопили економіку України та світову господарську систему, характеризуються деструктивним впливом на загальний рівень економічного розвитку. Вони спричиняють дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці, що, у свою чергу, негативно позначається на професійно-кваліфікаційному потенціалі трудових ресурсів. Такі процеси формують значні соціальні та організаційні трансформації, серед яких особливе місце посідає трансформація кадрової політики підприємств. Сучасні економічні та політичні реалії зумовлюють виникнення нових викликів для національної системи управління персоналом.

Воєнна ситуація в Україні істотно трансформувала всі складові кадрової політики підприємств, змінивши її стратегічні та операційні орієнтири. Людський фактор набув пріоритетного значення, оскільки саме він є основою внутрішніх комунікаційних процесів та визначальним чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. У сучасних умовах ключовими напрямами роботи кадрових служб стають: індивідуальна підтримка кожного працівника, створення сприятливого організаційного середовища, а також забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів підприємства.

Ефективна кадрова політика виступає необхідною умовою забезпечення високої продуктивності, сталого розвитку та формування конкурентних

переваг українських компаній. Вона є одним із найважливіших інструментів менеджменту, що сприяє адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища, збереженню людського та кадрового потенціалу, а також формуванню стратегічних засад майбутнього розвитку.

Разом із тим, ефективне функціонування кадрової системи не виникає спонтанно – воно потребує цілеспрямованих управлінських зусиль, значних організаційних і матеріальних витрат. Це зумовлює необхідність підвищеної уваги керівництва підприємств до питань формування, реалізації та вдосконалення кадрової політики, створення спеціалізованих підрозділів з управління персоналом, підготовки керівників усіх рівнів за спеціальними програмами, а також запозичення та адаптації найкращих світових практик управління людськими ресурсами [1].

Таким чином, розроблення кадрової політики є складним, багатоаспектним і науково обґрунтованим процесом, який базується на результатах досліджень, управлінських рішеннях і нормативно-правовому забезпеченні. Основні зміни у сфері трудового законодавства в умовах воєнного стану подано у відповідній таблиці [3].

Основні зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану

Напрям трудового регулювання	Зміни
1	2
Укладання трудового договору	Питання щодо оформлення трудового договору у письмовій формі визначається за взаємною згодою між роботодавцем і працівником. У період дії воєнного стану законодавством передбачено можливість укладання строкових трудових договорів із новоприйнятими працівниками, зокрема з метою тимчасового заміщення відсутніх співробітників.
Випробувальний термін	Випробувальний строк може встановлюватися для всіх категорій працівників, у тому числі для внутрішньо переміщених осіб та інших найманих працівників.
Зміна умов праці	Роботодавець має право здійснювати переведення працівників на іншу роботу або до іншої місцевості без їхньої згоди з метою запобігання чи ліквідації наслідків бойових дій, за умови, що на відповідній території бойові дії не ведуться, відсутні медичні протипоказання, а рівень оплати праці не є нижчим за середній заробіток за попереднім місцем роботи.
Робочий час і відпочинок	Нормальна тривалість робочого часу на об’єктах критичної інфраструктури може бути збільшена до 60 годин на тиждень із відповідним пропорційним підвищенням рівня заробітної плати. Водночас для окремих категорій працівників таких об’єктів може бути встановлено скорочену тривалість робочого часу – до 40 годин на тиждень – із збереженням пропорційного збільшення оплати праці. Визначення режиму робочого часу, зокрема початку та закінчення робочого дня, належить до компетенції роботодавця.

Закінчення таблиці

1	2
Відпустки	Роботодавець має право обмежити тривалість щорічної основної відпустки за поточний робочий рік до 24 календарних днів, а також відмовити у наданні невикористаних відпусток за попередні періоди. Надання відпусток може бути відтерміновано для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури, за винятком відпусток у зв'язку з вагітністю та пологами, а також відпусток для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку. Працівники мають право звернутися із заявою про надання відпустки без збереження заробітної плати на будь-який строк. У свою чергу, роботодавець зобов'язаний надати таку відпустку тривалістю до 90 календарних днів працівникам, які виїхали за межі України або набули статусу внутрішньо переміщених осіб.
Робота вночі та в небезпечних умовах	Залучення до роботи у нічний час без згоди працівника забороняється для вагітних жінок, матерів дітей віком до одного року, а також осіб з інвалідністю, якщо виконання таких робіт суперечить їхньому стану здоров'я. Інші категорії працівників можуть бути залучені до виконання робіт підвищеної складності, зокрема на важких, шкідливих чи небезпечних виробництвах, а також до нічних, надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові та неробочі дні, і направлятися у службові відрядження. Норму щодо скороченої тривалості робочого часу в нічний період скасовано..
Виплата заробітної плати	Роботодавці повинні своєчасно виплачувати заробітну плату, навіть у разі порушення строків оплати через бойові дії або інші обставини непереборної сили. Виплата заробітної плати повинна бути здійснена після відновлення діяльності підприємства.
Розірвання трудового договору	Ініціатором розірвання трудових відносин може бути як працівник, так і роботодавець. Працівник має право на негайне звільнення у разі розташування підприємства в зоні бойових дій або загрози його життю та здоров'ю, окрім випадків роботи на об'єктах критичної інфраструктури чи суспільно корисних роботах. Роботодавець, своєю чергою, може припинити трудові відносини під час непрацездатності чи відпустки працівника, а також за неможливості забезпечення його роботою через бойові дії або відсутність необхідних умов діяльності.
Призупинення дії трудового договору	У випадку неможливості виконання працівником трудових обов'язків або надання роботодавцем роботи в умовах воєнного стану дія трудового договору може бути тимчасово призупинена, однак трудові правовідносини при цьому залишаються чинними..

Економічні трансформації зумовлюють перегляд підходів до управління людськими ресурсами. Виникає новий тип керівників із модифікованим мисленням та стилем управління, що відповідають сучасним завданням і умовам розвитку організацій. Водночас зростає значущість функцій кадрових служб, які повинні більш активно залучатися до формування та реалізації стратегії управління персоналом [2].

Список джерел
1. Кузьмін О. Є. Стратегічне управління підприємством / О. Є. Кузьмін, З. В. Герасимчук. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 312 с.
2. Хром'як Н. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування / Н. В. Хром'як. – 2016. – № 6. – С. 339.
3. 3. Хлєбнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426
4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Офіційний портал Верховної Ради https://zakon.rada.gov.ua

ЛІДЕРСТВО В ЕПОХУ ЗМІН: ВІД КОНТРОЛЮ ДО НАТХНЕННЯ

ПЕРИЛО Вікторія
здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня «Готельно-ресторанна справа»,
Миколаївський національний аграрний університет

КУШНІРУК Віктор Степанович
кандидат економічних наук, доцент,
Миколаївський національний аграрний університет

Сучасна епоха позначена безперервними змінами – розвитком технологій, зростанням глобальної конкуренції, швидким перенесенням інформації та переосмисленням людських цінностей. У цих умовах традиційні підходи до управління вже не відповідають вимогам часу. Якщо раніше ефективність роботи менеджера вимірювалася здатністю контролювати процеси, то сьогодні успіх організації значною мірою залежить від того, наскільки лідер здатний надихати, підтримувати та розкривати потенціал своєї команди.

Авторитарне лідерство, командування та контроль не займають чільне місце серед цінностей сучасності, де ініціатива, креативність та свобода думки є найважливішими. Нові працівники прагнуть не лише гарантій зайнятості, а й особистого зростання, емоційного задоволення та участі в загальному процесі. Таким чином, натхненне лідерство спонукає до дії – воно ґрунтується на довірі, взаємній повазі та спільному баченні мети.

Сучасний керівник – це вже не та фігура, яку ми звикли бачити десятиліття тому. Це не просто менеджер, який розподіляє завдання та контролює їх виконання. Сьогодні це наставник, психолог, мотиватор – людина, яка допомагає кожному члену команди знайти в собі сили рости професійно та особистісно [1, с. 113]. Такий керівник справді прислухається до того, що кажуть підлеглі, намагається зрозуміти їхні справжні потреби, страхи, амбіції. Він не просто дає розпорядження, а підтримує, направляє, допомагає перетворити зовнішній тиск на внутрішню мотивацію. І це принципово змінює всю атмосферу в колективі.

Одна з найважливіших якостей сучасного лідера – це вміння працювати з емоціями. Причому як зі своїми власними, так і з емоціями оточуючих. Він помічає, коли хтось у команді виснажений, коли хтось переживає особисту

кризу, коли в офісі накопичується напруга [3, с. 78]. Такий керівник не впадає в паніку під час криз, не зривається на людей, коли щось йде не за планом. Він зберігає спокій, тримає себе в руках і цим самим заспокоює інших. Люди відчувають себе захищеними, знаючи, що їхній керівник не буде кричати за кожну помилку. У такій атмосфері природним чином виникає довіра – фундамент будь-якої успішної команди. Кожен починає розуміти, що його думка має значення, що він – не просто гвинтик у механізмі, а важлива частина спільної справи.

Численні дослідження в галузі організаційної психології та менеджменту показують: успішне керівництво напряму залежить від того, наскільки добре лідер розуміє емоційний стан людей навколо себе [2, с. 120]. Керівники з розвиненим емоційним інтелектом краще будують міжособистісні стосунки, швидше вирішують конфлікти, які неминучі в будь-якому колективі, та ефективніше підтримують мотивацію працівників навіть у складні періоди. За такими людьми йдуть не тому, що бояться втратити роботу чи отримати догану. За ними йдуть через повагу, через віру в їхню компетентність та чесність. І саме це дає найкращі результати: команда не просто виконує поставлені завдання механічно, а робить це з розумінням, з відповідальністю, з бажанням зробити якісно [1, с. 89].

Якщо говорити про ключову різницю між звичайним управлінцем та справжнім лідером, то вона криється саме в підході до впливу на людей. Традиційний менеджер змушує виконувати роботу – через накази, через систему покарань та заохочень, через тиск дедлайнів. Лідер же пробуджує в людях внутрішнє бажання працювати [5, с. 117]. Він не просто говорить "зробіть це до п’ятниці", а пояснює, чому це важливо, як це вписується в загальну стратегію, який вплив матиме на розвиток компанії чи на життя клієнтів. Коли люди розуміють сенс своєї роботи, вони працюють зовсім інакше. Особливо яскраво це проявляється під час криз: коли все йде шкереберть, саме лідери не дають команді впасти у відчай. Їхня внутрішня впевненість, їхній оптимізм та готовність підтримати буквально передаються оточуючим, як зарядка від акумулятора [1, с. 118].

Сучасний успішний керівник – це обов’язково людина з гнучким мисленням. У світі, де все змінюється з неймовірною швидкістю, де технології оновлюються кожні кілька місяців, а ринкові умови можуть перевернутися за ніч, покладатися на старі перевірені схеми просто небезпечно [5, с. 33]. Те, що працювало п’ять років тому, сьогодні може виявитися абсолютно неефективним. Тому лідер майбутнього – це експериментатор, людина, яка не боїться пробувати нове, навіть якщо немає стовідсоткової гарантії успіху. Він приймає нестандартні рішення, іноді ризиковані, але при цьому завжди готовий відповідати за наслідки. Такий керівник згуртовує людей не навколо жорстких інструкцій та регламентів, а навколо спільних цінностей, навколо бачення того, якою має стати компанія, які цілі вони разом хочуть досягти [2, с. 145].

Цікаво, що відмова від тотального контролю зовсім не призводить до анархії, як можна було б подумати. Навпаки, коли керівник надихає, а не наглядає за кожним кроком, коли він довіряє команді, люди самі починають прагнути результатів [3, с. 93]. Вони відчувають відповідальність за спільну справу, бо розуміють: їм довіряють, на них покладаються. У такому середовищі формується унікальна культура, де панує взаємна довіра, де кожен усвідомлює свою роль і бачить, що його внесок справді має вагу. Працівники перестають працювати "для галочки" – вони працюють, бо вірять у те, що роблять.

Варто також згадати про важливість відкритої комунікації. Лідер нового типу не замикається у своєму кабінеті, не приймає рішення в ізоляції [1, с. 156]. Він створює простір для діалогу, де кожен може висловити свою думку без страху бути висміяним чи покараним. Такий підхід дозволяє побачити проблеми під різними кутами, знайти рішення, до яких би одна людина, навіть дуже розумна, не додумалася самостійно. Колективний інтелект, підкріплений довірою та відкритістю, дає просто фантастичні результати.

Ще один важливий аспект сучасного лідерства – це вміння розвивати інших. Справжній лідер не боїться того, що хтось із команди може стати кращим за нього [5, с. 122]. Навпаки, він свідомо інвестує час та ресурси в розвиток своїх людей. Він делегує складні завдання не тільки для того, щоб розвантажити себе, а й для того, щоб дати можливість іншим зрости. Він радіє успіхам підлеглих щиро, бо розуміє: сильна команда – це його найбільше досягнення як керівника.

Тож у сучасному світі, який постійно змінюється та створює нові виклики, справжнє лідерство – це зовсім не про владу та високу посаду [5, с. 34]. Це про те, наскільки ти готовий брати на себе відповідальність не тільки за результати, а й за людей, які працюють поруч. Це не про те, щоб контролювати кожен крок підлеглих, а про здатність запалити їх своїм баченням, передати їм частинку своєї енергії та віри в успіх. Лідер бачить можливості там, де решта бачать лише перешкоди та проблеми [1, с. 115]. Він допомагає команді розгледіти ці можливості, повірити в них, піти за ними. Саме такі люди стають справжніми рушіями прогресу в організаціях, створюючи атмосферу, де люди хочуть працювати, де вони відчувають підтримку та розуміння. І саме цей підхід – від контролю до натхнення – веде до справжніх досягнень, до здорового клімату в колективі, де люди не вигорають, а розвиваються, до стабільного успіху, який тримається не на страху, а на щирій відданості спільній меті [2, с. 125].

Список джерел

1. Бардась А. В., Довбня М. В. Менеджмент. Дніпро : НГУ, 2021. 364 с. URL: https://scholar.google.com/scholar?q=Бардась+Менеджмент (дата звернення: 27.10.2025).
2. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Менеджмент. Харків : ХНЕУ, 2020. 216 с. URL: https://scholar.google.com/scholar?q=Лепейко+Менеджмент (дата звернення: 27.10.2025)

3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2021. 544 с. URL: https://scholar.google.com/scholar?q=Орбан-Лембрик+Психологія+управління (дата звернення: 27.10.2025)
4. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2022. 336 с. URL: https://scholar.google.com/scholar?q=Стахів+Основи+менеджменту (дата звернення: 27.10.2025)
5. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: https://scholar.google.com/scholar?q=Шкільняк+Менеджмент+2022 (дата звернення: 27.10.2025)

LEAN-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

КОЛОДИЧ Дар'я
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

РЯБОКОНЬ Альона Євгенівна
викладач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Lean-менеджмент (або бережливе управління) – це сучасна концепція підвищення продуктивності організації, що базується на усуненні втрат, раціональному використанні ресурсів і безперервному вдосконаленні процесів. За визначенням Lawal A. K. (2014), lean-менеджмент – це система принципів і методів, спрямованих на створення максимальної цінності для клієнта при мінімальних витратах. Впровадження цього підходу дозволяє організаціям підвищувати ефективність, скорочувати витрати та формувати культуру постійного вдосконалення, що є основою їх конкурентоспроможності у сучасних економічних умовах [1, с. 2–3].

Lean-філософія є парадигмою операційного менеджменту, зосередженою на максимізації споживчої цінності через систематичне усунення втрат. Згідно з концепцією Дж. Вомака та Д. Джонса, основою Lean є п'ять ключових взаємопов'язаних принципів:

– визначення цінності – встановлення цінності з точки зору кінцевого споживача, який визначає корисність і функціональність продукту чи послуги.

– картування потоку цінності (Value Stream Mapping) – ідентифікація всіх дій, необхідних для створення продукту або послуги, з поділом операцій на ті, що додають цінність, і ті, що створюють втрати.

– формування потоку – організація процесів у безперервний, інтегрований потік з метою мінімізації простоїв і затримок.

– система витягування (Pull System) – виробництво, що активується на основі реального попиту клієнта, а не прогнозів, що зменшує надвиробництво та запаси.

– перманентне вдосконалення (Kaizen) – формування культури безперервного покращення всіх процесів через активну участь працівників [2, с. 6–17].

Lean-менеджмент охоплює не лише підвищення операційної ефективності через оптимізацію ресурсів, але й формування корпоративної культури постійного вдосконалення, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації.

Lean-менеджмент є не лише філософією, а й практичною методологією з набором інструментів, що дозволяють суттєво підвищити продуктивність шляхом усунення втрат. Одним із базових інструментів є система 5S – метод організації робочого простору, який складається з п'яти етапів: сортування, систематизація, прибирання, стандартизація та підтримання. Завдяки 5S працівники ефективніше використовують робочий час, що безпосередньо впливає на зростання продуктивності [3, с. 3–20].

Іншим ключовим інструментом є Value Stream Mapping (VSM) – аналітична методика, що дає змогу візуалізувати повний виробничий цикл і виявити джерела втрат. На основі VSM керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації процесів [4, с. 1–5].

Не менш важливими є Just-in-Time (JIT) і Kanban, які забезпечують ефективне управління потоком матеріалів і виробництвом. Принцип JIT передбачає виготовлення продукції лише у необхідній кількості та в потрібний момент, що зменшує надлишкові запаси. Система Kanban, своєю чергою, реалізує принцип витягування, дозволяючи оперативно регулювати виробничий потік і уникати простоїв [5, с. 3–52].

Ключовим елементом успішного впровадження Lean є Kaizen – система безперервних покращень малими кроками. Вона перетворює працівників на активних учасників процесу оптимізації, що підвищує їх мотивацію та залученість.

Застосування цих інструментів забезпечує підвищення ефективності, зниження витрат і зростання якості продукції, створюючи передумови для стабільного розвитку організації.

Аналіз досліджень підтверджує, що впровадження принципів Lean-менеджменту забезпечує зростання операційної продуктивності, скорочення тривалості виробничих циклів і підвищення якості продукції. Зокрема, Shah і Ward (2007) встановили, що системне застосування Lean-практик може підвищити ефективність організацій на 20–30 %. Класичним прикладом є компанія Toyota, яка завдяки Lean-підходу досягла високої якості, мінімальних запасів і стабільного зростання продуктивності [6, с. 1–20].

Крім того, Lean-підхід успішно застосовується поза межами виробництва та у сферах охорони здоров'я, освіти, державного управління та сервісних галузях.

Lean-менеджмент є ефективним інструментом підвищення продуктивності організації, оскільки його концепція базується на усуненні втрат, оптимальному використанні ресурсів і постійному вдосконаленні процесів. Впровадження Lean сприяє формуванню корпоративної культури залученості працівників, підвищує гнучкість і швидкість реагування на ринкові зміни. Організації, що дотримуються Lean-принципів, отримують

вагому конкурентну перевагу завдяки здатності швидко адаптуватися до потреб клієнтів і забезпечувати стабільний розвиток. Таким чином, Lean-менеджмент можна вважати одним із провідних стратегічних напрямів забезпечення довгострокової ефективності та конкурентоспроможності сучасних організацій.

Список джерел

1. Lawal A. K., et al. (2014). Lean management in health care: definition, concepts, methodology and effects reported. Systematic Reviews, 3:103. https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/2046-4053-3-103 (дата звернення: 11.11.2025).
2. Womack, J. P., Jones, D. T. Lean Thinking: What It Is and What It Isn't / James P. Womack, Daniel T. Jones. – Gemba Research White Paper, 1997. https://www.researchgate.net/publication/349287279_Lean_Thinking (дата звернення: 11.11.2025).
3. Hirano, H. (1995). 5 Pillars of the Visual Workplace: The Sourcebook for 5S Implementation. Productivity Press. file:///C:/Users/User/Downloads/9780367804886_previewpdf.pdf (дата звернення: 11.11.2025).
4. Salwin M., Pszczółkowska K., Pałęga M., Kraslawski A. Value-Stream Mapping as a Tool to Improve Production and Energy Consumption: A Case Study of a Manufacturer of Industrial Hand Tools / Energies. 2023, 16 (21), 7292 https://www.mdpi.com/1996-1073/16/21/7292 (дата звернення: 11.11.2025).
5. Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. – Portland: Productivity Press, 1988. https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2021/12/toyota-production-system-beyond-large-scale-production.pdf (дата звернення: 11.11.2025).
6. Defining and Developing Measures of Lean Production (Shah & Ward, 2007). file:///C:/Users/User/Downloads/Defining_and_Developing_Measures_of_Lean_Productio.pdf (дата звернення: 11.11.2025).

ЗАВДАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

МЕЛЬНИК Олександр
здобувач третього освітньо-наукового рівня ОНП "Економіка",
Львівський торговельно-економічний університет

КУЦИК П. О.
д. е. н., проф.
Львівський торговельно-економічний університет

Посилення ролі державного регулювання у сфері соціально-трудових відносин завжди виникає у відповідь на зростання соціальних диспропорцій, нестабільність ринку праці та зниження соціальної захищеності працівників. Роздрібна торгівля, як одна з найбільш гнучких і водночас вразливих галузей економіки України, концентрує в собі значну кількість проблем, пов'язаних з умовами праці, рівнем оплати та нерівномірністю зайнятості. За таких умов посилюється необхідність орієнтування державного регулювання на сучасні, підтримувані МОП концепції гідної праці [1] та соціальної відповідальності бізнесу, якими визначаються стандарти взаємодії між роботодавцем, працівником і державою. Дослідження ролі державного регулювання

у формуванні механізмів збалансованих соціально-трудових відносин у сфері торгівлі набуває особливої значущості для підвищення соціальної стійкості економіки в умовах повномасштабної війни.

Соціально-трудові відносини у сучасній економіці відображають комплекс зв'язків між суб'єктами праці, спрямований на досягнення економічної ефективності та соціальної рівноваги. Їх структура охоплює елементи організації праці, зайнятості, соціального партнерства, оплати праці та соціального захисту. Водночас, сучасна парадигма управління людськими ресурсами виокремлює інституційну та мережеву моделі соціально-трудових відносин: перша базується на формальних регуляторах (закони, угоди, договори), друга – на партнерських, комунікативних та інноваційних зв'язках між суб'єктами [2]. Водночас, цифрова трансформація спричинила до появи і стрімкого поширення інноваційних форматів соціально-трудових відносин [3], що зумовлює оновлення механізмів їх державного регулювання.

Держава, як ключовий інституційний посередник, встановлює рамки для реалізації трудових стандартів, принципів соціальної справедливості, рівності та безпеки праці. Роль державного регулювання полягає не лише в законодавчому встановленні норм, але й у стимулюванні створення нових робочих місць, підтримці соціального діалогу та інновацій, орієнтування суб'єктів роздрібної торгівлі на ідеї інклюзії, рівного доступу українців до можливостей. Україна, прагнучи до європейської інтеграції, поступово адаптує стандарти ЄС, зокрема у сфері гідної праці [4], соціального страхування та колективно-договірних відносин.

Правове регулювання соціально-трудових відносин спирається на систему базових законів (Кодекс законів про працю, Закони «Про оплату праці», «Про колективні договори і угоди» тощо), доповнену підзаконними актами та галузевими угодами. У сфері торгівлі діють також локальні нормативи, колективні договори, що встановлюють галузеві стандарти безпеки, оплати та соціального захисту. Важливим трендом є розроблення галузевих кодексів етики та соціальної відповідальності, які інтегрують міжнародні трудові стандарти у практику компаній. Однак система потребує гармонізації із європейськими директивами щодо гнучкості ринку праці, дистанційної роботи та забезпечення балансу між працею й особистим життям.

Галузь роздрібної торгівлі є однією з найбільших за чисельністю працівників і характеризується високим рівнем конкуренції, сезонністю попиту та гнучкими формами зайнятості. Водночас торгівля є дуже вразливою до економічних криз, змін споживчої поведінки та цифровізації процесів обслуговування, що створює потребу в пошуку адаптивних механізмів регулювання, які би враховували трансформацію форматів зайнятості від традиційних трудових відносин до тимчасових контрактів та самозайнятості у сфері e-commerce. Серед найгостріших проблем слід назвати низький рівень оплати праці попри надмірну інтенсивність роботи працівників торговельної галузі, що спричиняє що високої плинності кадрів і значної частки тіньової зайнятості. Бракує також ефективних механізмів мотивування працівників, що

обмежує розвиток людського капіталу. Не завжди відповідає сучасним викликам і система соціального захисту, зокрема у сфері страхування тимчасової зайнятості та професійного навчання. Вихід із ситуації ми бачимо в інтеграції елементів гуманітарного менеджменту та інноваційного стимулювання праці, орієнтованих на розвиток компетенцій персоналу.

Разом з тим, наявна в Україні система державного регулювання залишається переважно реактивною, орієнтованою скоріше на усунення наслідків, а не на попередження проблем. Недостатньо розвинені механізми прогнозування змін у ринку праці, обмежене використання цифрових інструментів моніторингу зайнятості, слабкість соціального партнерства і відсутність узгодженої державної стратегії у сфері трудових відносин знижують ефективність регуляторного впливу. Відтак концепція державного регулювання потребує оновлення і переходу до моделі смарт-регулювання, заснованої на даних та аналітиці.

Для модернізації державного регулювання соціально-трудових відносин вкрай важливо впровадження інструментів ризик-орієнтованого моніторингу, цифрових платформ звітності та зворотного зв'язку між роботодавцями і працівниками. Розвиток соціального партнерства доцільно базувати на принципах трипартизму [5], прозорості та добровільної участі у колективних переговорах. Важливо інтегрувати у практику управління концепцію ESG (environmental, social, governance – екологічні, соціальні, управлінські впливи), що посилить соціальну відповідальність торговельних підприємств перед працівниками та суспільством. Держава також може застосовувати систему позитивних стимулів, зокрема податкові пільги чи гранти для підприємств, що дотримуються високих соціальних стандартів.

Зміна підходів до державного регулювання соціально-трудових відносин потребуватиме посилення соціального діалогу між владними інституціями, роботодавцями та працівниками галузі торгівлі. Соціальний діалог доцільно розглядати як інструмент забезпечення консенсусу у питаннях реформування трудового законодавства. В умовах воєнного часу і післявоєнного відновлення економіки України соціальний діалог відіграватиме роль чинника соціальної єдності та довіри. Шлях до більш адаптивного, прозорого і результативного регулювання трудових процесів потребує всебічного вивчення та імплементації європейського досвіду. Європейська модель ґрунтується на концепції flexicurity, яка передбачає поєднання гнучкості ринку праці з високим рівнем соціального захисту [6].

Узагальнюючи, зазначимо, що ефективність державного регулювання соціально-трудових відносин у роздрібній торгівлі безпосередньо залежить від здатності держави забезпечити баланс між економічними інтересами бізнесу та соціальними потребами працівників. Сучасні виклики ринку праці вимагають переходу від адміністративно-контрольної моделі до інноваційно-стимулюючої, яка базується на принципах соціального партнерства, гнучкості та справедливості. У перспективі розвиток соціально-трудових відносин у торгівлі має орієнтуватися на людину як головний ресурс інноваційного й стійкого економічного зростання.

Список джерел

1. Севост’янова, К. А. Правове регулювання трудових прав працівників в сучасних умовах: крізь призму концепцій гідної праці та сталого розвитку. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*, 2025. 49, 241–260. https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-49-1-241-260 (дата звернення: 27.10.2025).
2. Das, R. Paradigm development and diffusion in human resource management over 39 years of scholarship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2023, 35 (1), 3–28. https://link.springer.com/article/10.1007/s10672-022-09432-3 (дата звернення: 27.10.2025).
3. Portna, O. V., Iershova, N. Y., Grytsenko, A. A., Tereshchenko, D. A., Chaika, T. Y. Delibasic, M. V. “New Configurations of Social and Labour Relations in a CrisisEconomy”, *Montenegrin Journal of Economics*, 2021, 17 (2), 157–172. https://doi.org/10.14254/1800-5845/2021.17-2.13 (дата звернення: 27.10.2025).
4. Програма гідної праці 2020–2024 Україна. URL: https://surl.lu/iprtww (дата звернення: 27.10.2025).
5. Popescu, M. A. Social Dialogue and Tripartism Paradigm at the Level of the European Union. In *Proceedings of the 29th International RAIS Conference on Social Sciences and Humanities.* Scientia Moralitas Research Institute, 2022, 53–58. https://doi.org/ 10.5281/zenodo.7105972 (дата звернення: 27.10.2025).
6. Лісніченко, М. О., Плинокос, Д. Д., Трохимець, О. І. Впровадження трансферу знань та концепції флексік’юріті для удосконалення державного регулювання цифрової зайнятості. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2023, 3, 22–27. https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-3-4 (дата звернення: 27.10.2025).

СЕКЦІЯ 3:
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОМАНДНА РОБОТА ТА ПАРТНЕРСТВО З БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕМ
SECTION 3:
STRATEGIC MANAGEMENT, TEAMWORK AND PARTNERSHIP WITH THE BUSINESS ENVIRONMENT

ENTREPRENEURIAL EDUCATION FOR UKRAINIAN HROMADAS: ITALIAN LESSONS IN VALUE CO-CREATION

CORONA Fabio
PhD candidate at the Department of Economic and Business Sciences,
University of Cagliari, Italy

KOCHKINA Nataliia
PhD, Project Researcher at the Department of Economic and Business Sciences,
University of Cagliari, Italy

MELIS Giuseppe
Full Professor at the Department of Economic and Business Sciences,
University of Cagliari, Italy

Introduction. Ukraine's war has intensified displacement and exposed longstanding rural weaknesses with depopulation, aging, thin infrastructures, and limited market access [1; 2], making swift, community-embedded capacity building essential under curfews, alerts, and outages. This paper examines whether a compact, project-based entrepreneurship and territorial marketing course can strengthen value co-creation and draws lessons from a pilot in Villanova Monteleone, Sardinia (Italy). Sardinia is not a direct comparator, but its small markets, sparse services, and reliance on micro-actors offer a functional analogue [3]. We track short-run shifts in DART (*dialogue*, *access*, *risk assessment*, and *transparency*) [4], sense of community (SOC) [5], and perceived collaboration, and consider education as boundary-spanning infrastructure rather than a standalone skills bootcamp.

Method. An exploratory pre-post mixed-methods design covered an eight-week, 36-hour program (March–May 2025). Sessions combined brief inputs in entrepreneurship, territorial/tourism marketing, digital communication, and sustainable resource use with team tasks, live exercises, peer critique, and a public showcase. Seventeen residents enrolled; 17 baseline and 11 follow-up surveys were collected. To protect privacy, surveys were anonymous and unpaired; pre-post distributions were compared with Mann–Whitney U tests (rank-biserial r). Shapiro–Wilk tests supported non-parametric analysis. The questionnaires were administered by a researcher who was not involved in teaching (Table 1). Participant observation

and one open-ended prompt provided qualitative triangulation aligned to DART and SOC.

Table 1

Close-ended questionnaire items

Item	Dimension	Scale
I identify as a member of the X community.	Membership	SOC
I have a voice in the initiatives that occur in X.	Influence	
Here in X, I can find everything I require.	Needs fulfillment	
I maintain a positive rapport with my neighbors in X.	Shared emotional bond	
There have been numerous occasions for engaging in dialogue and sharing information with stakeholders.	Dialogue	DART
I have obtained the essential details on the project and its objectives.	Access	
The individuals overseeing the project have made me aware of their skills and knowledge limitations.	Risk assessment	
Information on the project is communicated to me clearly and openly.	Transparency	
Collaboration with diverse individuals in X appears to be easy.	Perception of collaboration	
The environment in X does not foster effective collaboration (R)		

Note: "X" denotes the municipality name, while (R) is reverse-coded. A 5-point Likert scale is used, where 1 = strongly disagree and 5 = strongly agree.

Results. Co-creation routines improved quickly. *Dialogue* rose from 3.90 to 4.55 (U = 52.5, $p = 0.054$, $r \approx 0.44$); *transparency* remained high (4.06 to 4.58; U = 72.0, $p = 0.305$); *risk assessment* edged up (3.65 to 3.82; U = 77.5, $p = 0.461$); and *access* dipped but stayed above neutral (4.08 to 3.76; U = 72.5, $p = 0.330$). Participants reported clearer information flows, more structured exchanges, and tangible outputs at the showcase. Perceived community-wide collaboration declined from 3.90 to 3.43 (U = 51.0, $p = 0.046$, $r \approx -0.45$). SOC *membership* (~4.3) and *shared bonds* (~4.5) were stable; *influence* stayed lowest (2.74 to 2.45; U = 82.5, $p = 0.613$). This pattern suggests a micro-meso decoupling: the cohort learned to collaborate, but traction in arenas where permits, budgets, and market channels are decided did not follow within the short observation window.

Qualitative evidence helps explain this divergence. Participants consistently emphasized the importance of transparent briefs, frequent dialogue, and peer critique, while acknowledging the limited involvement of municipal actors and local operators. Exposure to structured co-creation inside the classroom appears to have sharpened awareness of coordination gaps outside it–an issue likely to be magnified in wartime, when institutions face overload and procedures slow or stall.

Practical implications for wartime Ukrainian hromadas. Sardinian findings suggest transferability if learning is tied to decision pathways and adapted to war conditions. Cohorts should connect to municipal and destination bodies via named liaisons with clear response expectations and visible process maps for permits, micro-procurement, route inclusion, and marketplace onboarding. Under curfews

and alerts, these interfaces need online- or offline-first alternatives, pre-approved contingencies, and time-bounded decision windows. Inclusive delivery that withstands sirens, outages, and displacement, like hybrid low-bandwidth participation, rolling admissions, micro-cohorts, modular assessment, modest travel support, and buddy schemes, helps participation persist when mobility and care burdens are high. Trauma-aware facilitation, safeguarding norms, and flexible pacing keep learning psychologically safe and accessible.

To limit post-course drop-off, coordination can rely on a co-owned repository and brand kit with simple IP/data rules (with offline-first copies), recurring critique or marketplace days switchable between online and in-person modes, and a single information window with donors and NGOs to reduce duplication and strengthen linking social capital. Stability is reinforced by affordable-loss budgeting, a shared risk register covering security, power, logistics, and continuity protocols with backup venues, generator access, and asynchronous tasks during alerts. Early traction indicators include quicker liaison responses despite disruptions, higher throughput on permits and vendor onboarding, parity in participation across locals and IDPs and across gender/age groups, reuse of shared assets, cross-actor attendance, signed agreements, joint initiatives, external funds accessed, and documented pivots that keep work moving during danger periods.

Theoretical contribution. Combining DART [4] and SOC [5] explains why *dialogue* and *transparency* can strengthen, while perceived influence and community-wide collaboration lag: high *membership* and *shared bonds* can coexist with low *influence* when institutional interfaces are weak. Effectuation and bricolage [6] explain progress under constraint, but their payoff depends on local institutions' permeability and the capacity to absorb co-created value. Treating entrepreneurship education as a portable co-creation infrastructure helps identify where access and risk routines should extend beyond the cohort to governance and market systems.

Limitations and conclusion. Small samples, a short observation window, reliance on self-reports, and unpaired anonymity limit statistical power and preclude tracking individual change; wartime/rural item adaptations need further validation. Still, a compact, community-embedded course can lift co-creation routines within weeks. Durable community-level collaboration, however, requires coupling the classroom to governance and market interfaces that remain functional under wartime constraints. When educational design includes decision liaisons, visible permitting and procurement pathways, inclusive participation scaffolds, and recurring public coordination adapted for curfews, alerts, and outages, routine gains are more likely to translate into livelihood-relevant decisions in rural Ukraine.

References

1. IOM. (2025, April). Ukraine internal displacement report. Round 20. *International Organisation for Migration*. Available at: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/IOM_UKR_Internal%20Displacement%20Report_GPS%20R20_April%202025.pdf?iframe=true
2. Patyka, N., Sokolova, A., Movchaniuk, A., Sysoieva, I., & Khirivskyi, R. (2023). Ukraine's rural areas in the conditions of decentralization and local self-government reform: challenges

and prospects. *Agricultural and Resource Economics*, *9*(3), 266–295. https://doi.org/10.51599/are.2023.09.03.12
3. Garau, C. (2015). Perspectives on cultural and sustainable rural tourism in a smart region: The case study of Marmilla in Sardinia (Italy). *Sustainability*, *7*(6), 6412–6434. https://doi.org/10.3390/su7066412
4. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, *32*(3), 4–9. https://doi.org/10.1108/10878570410699249
5. McMillan, D. W. and Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, *14*, 6–23. http://dx.doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I
6. Ouyang, S., Luo, L., Chen, K., & Liu, Z. (2025). The Mechanism of Entrepreneurial Resource Bricolage on Entrepreneurial Behavior in Underdeveloped Regions. *Systems*, *13*(1), 56–56. https://doi.org/10.3390/systems13010056

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ

ПОБЕРЕЖЕЦЬ Ольга Валеріївна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і фінансів,
Одеський національний університет
імені І. І. Мечникова

Формування сучасної системи управління суб’єктом господарювання потребує адаптивного інформаційно-аналітичного забезпечення, що є базисом для обґрунтування довгострокових управлінських рішень. Саме якість, повнота та актуальність аналітичних даних визначають здатність підприємства адекватно реагувати на зміни ендогенного та екзогенного середовища, визначати конкурентні переваги.

В складних умовах господарювання інформаційно-аналітичне забезпечення виступає не лише інструментом збору та обробки даних, а й стратегічним ресурсом, який формує основу для прогнозування тенденцій, оцінювання ризиків та моделювання сценаріїв розвитку підприємства. Підвищення рівня турбулентності зовнішнього середовища, цифровізація економічних процесів та зростання ролі інноваційних технологій обумовлюють необхідність інтеграції сучасних інформаційних систем у процес стратегічного управління.

Підкреслимо, що ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення значною мірою залежить від можливості підприємства формувати єдиний інформаційний простір, що поєднує оперативні, тактичні та стратегічні дані. Недостатня інтеграція інформаційних потоків, їх фрагментарність та несумісність призводять до уповільнення процесу прийняття рішень, зниження точності прогнозів та підвищення ймовірності стратегічних помилок.

Тому зауважимо, що ключовим завданням сучасного менеджменту є створення адаптивної, технологічно досконалої системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка ґрунтується на використанні інтелектуальних технологій аналізу даних, автоматизованих інформаційних платформ, хмарних

рішень та інструментів візуалізації. Розвиток зазначених систем дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень, але й забезпечити стійкість та адаптивність підприємства до глобальних викликів.

Серед основних елементів інформаційно-аналітичної системи можна виокремити:

– інтегровані інформаційні потоки щодо внутрішнього та зовнішнього середовища;

– методичний апарат стратегічного аналізу (SWOT, PEST, GAP-аналіз, сценарне моделювання, бенчмаркінг);

– інструментарій оцінювання ефективності діяльності (Balanced Scorecard, KPI);

– сучасні цифрові технології (ERP-, CRM-, BI-системи, хмарні аналітичні платформи).

Разом із тим, у стратегічному менеджменті значна увага приділяється певним інформаційним потокам, які мають специфічні характеристики, відмінні від оперативних та тактичних.

Підкреслимо, що стратегічна інформація є комплексом знань про перспективні зміни середовища, тенденції розвитку ринку, інноваційні технології, поведінку конкурентів, а також внутрішні можливості підприємства, які здатні впливати на його позицію у майбутньому.

Крім того, стратегічна інформація забезпечує можливість формування альтернативних сценаріїв розвитку, визначення стратегічних цілей і розроблення механізмів їх досягнення, що відбувається в межах інформаційного підходу.

На думку науковців, «інформаційний підхід до стратегічного менеджменту є сучасним напрямом у теорії управління, який має два основних напрями розвитку, а саме цифрове моделювання об’єктів та напрямів діяльності підприємства й прийняття рішень щодо реалізації стратегічної альтернативи на основі моделювання та використання інформаційних баз даних. Під час управління реальними системами необхідно враховувати організаційні чинники, які поєднуються з інформаційними, що приводить до необхідності розгляду моделі складної організаційної системи як повноцінного об’єкта управління» [1].

Важливо, що у процесі інтеграції інформаційно-аналітичних систем у стратегічний менеджмент суттєвим є виявлення проблемних аспектів, а саме:

– фрагментарність та неоднорідність інформаційних потоків;

– недостатній рівень автоматизації та низька якість даних;

– складнощі інтеграції різних платформ у єдину систему підтримки рішень;

– дефіцит цифрових компетентностей управлінського персоналу;

– технологічне відставання IT-інфраструктури;

– відсутність стандартів управління даними (data governance).

Аналіз сучасних досліджень підтверджує, що наслідками недостатньої інтеграції інформаційно-аналітичного забезпечення у систему управління

є зниження точності прогнозування; бар'єрність у прийнятті рішень; виникнення інформаційних розривів між рівнями управління, а також зростання ймовірності стратегічних та тактичних помилок тощо.

Зауважимо, що сучасні цифрові технології дозволяють не лише автоматизувати процеси збирання, зберігання та обробки інформації, але й створювати на їх основі аналітичні моделі, які підтримують прийняття рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

Поєднання систем електронного документообігу, корпоративних інформаційних платформ (ERP, CRM, BI-систем) та інструментів інтелектуального аналізу даних формує передумови для підвищення точності планування, прогнозування та контролю. Представлена інтеграція сприяє створенню єдиного інформаційного середовища, в межах якого управлінський персонал отримує доступ до актуальної, достовірної та релевантної інформації в реальному часі.

Зауважимо, що «забезпечення прозорості за допомогою цифрового управління документами та автоматизованих систем контролю доступу має вирішальне значення не лише для внутрішнього управління, але й для дотримання нормативних вимог. Децентралізація інформаційних процесів вимагає ефективних комунікаційних інструментів, які пришвидшують передачу даних, одночасно покращуючи координацію між відділами. Крім того, успішні компанії інтегрують корпоративні платформи із системами управління проектами, синхронізуючи операційну діяльність зі стратегічними цілями. Крім того, рівень цифрової компетентності персоналу є визначальним фактором, навіть найсучасніші IT-рішення не дадуть очікуваних результатів без належного навчання» [2].

Для підвищення якості та адаптивності інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту необхідним є впровадження низки системних заходів, спрямованих на модернізацію інформаційної інфраструктури підприємства та підвищення ефективності управлінських процесів, а саме:

– створення єдиного корпоративного інформаційного простору;

– впровадження Big Data, Data Mining, AI та машинного навчання;

– розвиток платформ для візуалізації даних (Power BI, Tableau);

– стандартизація інформаційних потоків та управління синтетичними даними;

– формування аналітичної культури та підвищення цифрових компетентностей персоналу.

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення виступає ключовим елементом стратегічного менеджменту, формуючи основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах воєнного стану та динамізму зовнішнього середовища. Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від здатності підприємства акумулювати, обробляти та інтерпретувати значні обсяги даних, трансформуючи їх у стратегічну інформацію, яка характеризується довгостроковою спрямованістю, високою невизначеністю та аналітичною цінністю.

Список джерел
1. Дячков Д. В., Полієнко Л. Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2020. Т. 1. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/13.pdf
2. Бікулов, Д., Олійник, О., Головань, О., Динчев, Інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту бізнес-процесів: концептуально-методологічні та прикладні аспекти. *Управління змінами та інновації.* 2025. (14). URL: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-21

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЇ КОНТРПРОПАГАНДИ: СУЧАСНА ПРАГМАТИКА ТА ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ

ВІВЧАР Окана Іванівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри безпеки та правоохоронної діяльності,
Західноукраїнський національний університет

ПОПЕРЕЧНИЙ Ігор
аспірант Західноукраїнського національного університету

Однією з головних проблем у впровадженні ефективних стратегій контрпропаганди є обмеженість ресурсів, доступних для таких зусиль. Уряди та інші організації можуть мати обмежені бюджети та персонал для контрпропагандистських зусиль, що ускладнює конкуренцію з пропагандистською тактикою добре фінансованих та технологічно розвинених супротивників. Крім того охоплення контрпропагандистських зусиль може бути обмежене такими факторами, як цензура, обмежений доступ до інформації та мовні бар'єри.

У сучасних умовах викликів та загроз, де пропаганда стає все більш поширеною та впливовою у формуванні громадської думки, контрпропаганда є вирішальним інструментом. Контрпропаганду можна визначити як систематичні зусилля щодо спростування та викриття пропаганди, спрямовані на викриття її неточностей, упереджень та прихованих мотивів. Контрпропаганда передбачає використання аргументів, заснованих на доказах, надійних джерел та альтернативних наративів для побудови більш збалансованої та точної картини реальності.

Згідно наукових досліджень встановлено, що контрпропаганда – це форма комунікації, яка охоплює методи та повідомлення, що використовуються для протидії пропаганді, спрямованої на вплив на поведінку чи думки цільової аудиторії.

З практичної точки зору виокремлюють дві ключові стратегії, що використовуються в контрпропагандних зусиллях – це пряма конфронтація та розвінчування. Пряма конфронтація спрямована на пряме спростування неправдивих тверджень та дезінформації, що містяться в пропаганді. Це може включати перевірку фактів та надання доказів, що спростовують твердження пропаганди, а також виявлення будь-яких невідповідностей або логічних

помилок у повідомленні. Розвінчання в контрпропаганді передбачає ефективне викриття неправдивої та оманливої пропаганди за допомогою чітких та лаконічних повідомлень, які апелюють до цінностей та переконань цільової аудиторії. Такі повідомлення можуть включати висвітлення неточностей, перебільшень та невідповідностей у пропаганді, щоб продемонструвати її неправдивість.

Слід відзначити, що ключовими принципами контрпропаганди є наступальність та послідовність. Мета контрпропаганди полягає у формуванні стабільної громадської думки та формуванні протидії до пропаганди суб'єктів, які поширюють негативну та критичну інформацію. Вона тісно взаємопов'язані з пропагандою, оскільки вони часто використовують ті самі методи для поширення інформації серед цільової аудиторії. Однак контрпропаганда відрізняється від пропаганди тим, що вона має оборонний характер та реагує на сприйняту пропаганду. Крім того, контрпропаганда включає кілька елементів, які ще більше відрізняють її від пропаганди та забезпечують її ефективність у протидії пропагандистським повідомленням.

Доведено, що стратегії контрпропаганди можуть мати непередбачувані наслідки, включаючи негативну реакцію з боку цільової аудиторії, яка може сприймати контрпропаганду як нав'язливу або незрозумілу до їхніх переконань та цінностей. Крім того контрпропагандистські зусилля можуть ненавмисно посилювати пропаганду противника, розширюючи її охоплення та збільшуючи її популярність і легітимність.

Однією з проблем у впровадженні ефективних стратегій контрпропаганди є дотримання етичних стандартів та свободи слова. Зокрема, контрпропагандистські зусилля можуть включати таку тактику, як цензура або маніпулювання громадською думкою, що викликає питання щодо їхньої етики. Крім того, зусилля щодо протидії пропаганді можуть розглядатися як порушення права на свободу слова, що викликає дискусії щодо балансу між захистом національної безпеки та дотриманням прав особистості. Однак, оскільки стратегії пропаганди продовжують розвиватися, розробка стратегій контрпропаганди є вирішальною. Успішні зусилля контрпропаганди вимагають інновацій та адаптивності до стратегій, що розвиваються. Контрпропаганда має вирішальне значення для просування демократії та протидії впливу пропаганди. Для досягнення цієї мети необхідно застосувати багатогранний підхід, враховуючи обмеженість ресурсів, обмежений охоплення, потенційну негативну реакцію, непередбачувані наслідки, етичні проблеми та міркування свободи слова. Водночас необхідно постійно вдосконалювати та адаптувати стратегії контрпропаганди для ефективної боротьби з поширенням дезінформації та просування демократичних цінностей.

Список джерел

1. Денисюк Ж. З. Пропаганда та контрпропаганда в контексті стратегій державної інформаційної політики. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* Серія: Державне управління. 2021. Том 32 (71). № 2. С. 46–50.

2. Рущенко І. Пропаганда та контрпропаганда в цифровому суспільстві: інституціоналізація 2.0? *Український соціологічний журнал.* 2021. Вип. 25.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ГАЛЮК Ірина Богданівна
кандидат економічних наук, доцент

СКОТНИК Віталія
здобувачка ІІ року навчання
другого (магістерського) рівня вищої освіти ОП Менеджмент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

У сучасному економічному середовищі підприємства стикаються з постійними змінами: технологічними інноваціями, глобалізацією ринків, цифровізацією бізнес-процесів, економічною нестабільністю та змінами споживчих пріоритетів. У таких умовах стратегічне управління стає ключовим інструментом для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне управління – це процес розробки, реалізації та контролю довгострокових цілей підприємства, спрямованих на досягнення ефективності та стійких конкурентних переваг [1]. Його застосування дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, передбачати ризики та використовувати можливості ринку максимально ефективно.

Стратегічне управління передбачає формування довгострокових цілей підприємства, аналіз його внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей, вибір ефективної стратегії розвитку та постійний моніторинг результатів. Саме завдяки цьому процесу підприємство здатне створювати унікальні конкурентні переваги, що забезпечують його успіх у довгостроковій перспективі.

Механізм стратегічного управління розвитком підприємства формується під впливом принципів стратегічного та антикризового управління, рівня ризику й особливостей життєвого циклу підприємства. Його сутність полягає у створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень, координації дій та попередженні протиріч, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі [2, с. 23].

До базових принципів стратегічного управління, які безпосередньо впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, належать [2, с. 23–24]:

1. Принцип пріоритетності – забезпечує концентрацію зусиль на найважливіших стратегічних цілях;
2. Принцип спадковості – передбачає поступовий розвиток потенціалу підприємства від поточного до бажаного стану;
3. Принцип коригування – підкреслює необхідність адаптації стратегій до змін зовнішнього середовища;

4. Принцип концентрації зусиль – орієнтує підприємство на досягнення переваг у ключових сферах діяльності;

5. Принцип балансу ризиків – вимагає створення стратегічного резерву та розроблення альтернативних рішень;

6. Принцип синергії – передбачає узгодженість дій усіх елементів управлінської системи для досягнення максимального ефекту.

Застосування зазначених принципів забезпечує формування гнучкої системи стратегічного управління, яка дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики, знижувати ризики, підвищувати ефективність і, як наслідок, зміцнювати його конкурентні позиції на ринку.

Ефективність стратегічного управління підприємством визначається послідовністю дій, спрямованих на формування конкурентних переваг та довгостроковий розвиток. Узагальнену логіку процесу стратегічного управління підприємством наведено на рисунку 1.

Рис. 1. Етапи стратегічного управління підприємством

Джерело: [3, с. 91]

Схема відображає послідовність етапів стратегічного управління, що включає визначення місії та стратегічних цілей, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, вибір напрямів розвитку підприємства, формування портфеля стратегічних альтернатив, реалізацію та оцінювання результатів стратегії [3, с. 91]. Послідовне виконання цих етапів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стійкість у динамічному середовищі.

Відомий американський експерт у сфері глобального бізнесу, торговельної політики та економічних тенденцій Джон Манзелла у своїй статті *"Five Essential Strategies to Enhance Competitiveness"* наголошує, що підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному середовищі можливе завдяки реалізації п'яти ключових стратегічних напрямів. Науковець виділяє такі стратегічні пріоритети, як стратегічне лідерство, інвестиції в інновації, розвиток людського капіталу, гнучкість та вихід на глобальні ринки [4]. Зазначені напрями тісно корелюють із принципами стратегічного управління, адже спрямовані на забезпечення довгострокової конкурентної стійкості підприємства та ефективне реагування на трансформаційні виклики сучасної економіки.

Отже, можна стверджувати, що стратегічне управління виступає ключовою основою формування та підтримання конкурентоспроможності підприємства. Воно забезпечує системний підхід до прийняття управлінських рішень, орієнтацію на довгостроковий розвиток, інноваційність і здатність до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища. У сучасних умовах саме стратегічне управління дає змогу підприємствам не лише зберігати стабільність, а й досягати лідерських позицій, забезпечуючи сталий розвиток та ефективне використання наявного потенціалу.

Список джерел:

1. Стратегічне управління : конспект лекцій: Навчальний посібник для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Л. П. Артеменко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 342 с.
2. Стойловська О. М. Принципи стратегічного управління розвитком підприємства // ІІІ Міжнародна науково-практична конференція «Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств» : зб. матеріалів конф. – Одеса : Одеський національний політехнічний університет, 2023. – С. 22–23. URL: https://economics.net.ua/files/science/form_ek_rozv/2017/23.pdf
3. Желуденко К. В. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 14. С. 89–93.
4. John Manzella. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL: http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness

БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

БАЛАБАШ Ольга Сергіївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет

КУТОВЕНКО М. О.
Магістрант,
Одеський національний економічний університет

Сучасні умови цифрової економіки зумовлюють трансформацію підходів до конкуренції та формування стратегій розвитку бізнесу. Традиційні галузеві межі поступово розмиваються, а на перший план виходять бізнес-екосистеми як інструмент створення інтегрованих ціннісних пропозицій. Їхня особливість полягає у поєднанні різних учасників ринку на основі взаємодії, довіри та спільних правил задля формування синергії. Саме тому бізнес-екосистема стає важливим інструментом побудови конкурентних стратегій у цифрову добу

Єдиного загальноприйнятого визначення бізнес-екосистем (БЕС) не існує. Найчастіше їх розглядають як динамічне об'єднання здебільшого незалежних учасників ринку, які створюють товари чи послуги, що у комплексі формують інтегроване рішення (наприклад, Alibaba – екосистема послуг для повсякденного життя, Deere&Co – екосистема точного землеробства) [1]. За останні три десятиліття концепція бізнес-екосистем суттєво змінилася: вони перетворилися на складні мережеві структури. Це зумовлює необхідність оновлення методів і інструментів стратегічного управління бізнесом.

Як зазначає Р. Аднер, якщо раніше конкуренція відбувалася всередині чітко визначених галузей із зрозумілими товарами та послугами, то нині вона переноситься у площину бізнес-екосистем із багатоманітними ціннісними пропозиціями [2]. Наприклад, автомобільні компанії змагаються вже не лише між собою, а й із такими технологічними гравцями, як Google/Waymo чи Uber; аптеки трансформуються у багатофункціональні центри контролю за здоров'ям.

Цифровізація економіки створює нові виклики та водночас відкриває додаткові можливості для інновацій і формування цінності завдяки міжгалузевим партнерствам. Під цифровою трансформацією розуміють зміни, викликані появою нових технологій, бізнес-моделей і зміненими споживчими звичками.

За результатами опрацювання наукових джерел [3–8] виділимо ключові елементи бізнес-екосистеми:

1. Платформа – технологічна інфраструктура та набір стандартів, які забезпечують взаємодію й сумісність між учасниками екосистеми (наприклад, операційна система, API-інтерфейси, протоколи обміну даними тощо).

2. Учасники – компанії, організації та окремі особи, які створюють, поширюють і споживають продукти та послуги в межах екосистеми (зокрема,

розробники програмних додатків, постачальники контенту, рекламодавці, кінцеві користувачі тощо).

3. Взаємовідносини – формальні та неформальні зв'язки між учасниками екосистеми, що ґрунтуються на спільних цінностях, довірі, обміні знаннями та взаємній вигоді.

4. Управління – механізми координації й регулювання діяльності учасників, включно з правилами доступу, стандартами якості, процедурами врегулювання конфліктів тощо.

5. Цінність – сукупність вигод, які отримують учасники екосистеми та кінцеві споживачі від колективного створення та використання продуктів і послуг.

Волков Є. визначає стратегію розвитку бізнес-екосистеми як процес створення та безперервне вдосконалення платформи, залучення та утримання критичної маси учасників, стимулювання інновацій і мережевих ефектів, а також забезпечення справедливого розподілу створеної цінності між усіма учасниками [3, с. 57]. При цьому компанія-лідер екосистеми (так званий keystone) має досягати балансу між контролем над платформою та відкритістю для зовнішніх партнерів, а також між короткостроковою прибутковістю та довгостроковим розвитком екосистеми.

Як зазначає Левковець О. цифровізація радикально змінює умови та механізми конкуренції. Однією з провідних тенденцій сьогодення є перехід від галузевої моделі організації економіки до бізнес-екосистемної. Поява нових ціннісних пропозицій розмиває межі між галузями та трансформує ринки, унаслідок чого традиційні стратегії втрачають ефективність, а компанії все частіше звертаються до екосистемного підходу [4].

Ключовим викликом стає координація дій і мотивація партнерів: необхідно забезпечити їх готовність змінювати поведінку, дотримуватися узгоджених правил і спільно працювати задля досягнення цілей бізнес-екосистеми. Екосистемна стратегія по суті є стратегією диверсифікованого зростання, де головним джерелом конкурентних переваг виступає синергія взаємозв'язків між учасниками.

Розробка такої стратегії на основі структурного підходу передбачає послідовне виконання низки завдань на різних етапах. Конкуренція у цифровому екосистемному середовищі є складною та багатовимірною, а наукове обґрунтування теорії і методології дослідження бізнес-екосистем ще перебуває на стадії формування.

Отже, цифровізація економіки докорінно змінює механізми конкуренції та вимагає від компаній пошуку нових стратегічних рішень. Бізнес-екосистеми виступають ефективним інструментом формування конкурентних переваг, оскільки поєднують різних учасників ринку навколо спільної цінності. Їхній розвиток ґрунтується на принципах співпраці, довіри та взаємовигоди, що забезпечує синергію й інноваційний потенціал. У таких умовах саме екосистемний підхід дозволяє компаніям зберігати стійкість і забезпечувати довгострокове зростання в умовах цифрової трансформації.

Список джерел
1. Ulrich Pidun, Martin Reeves, Maximilian Schüssler (2019). Do You Need a Business Ecosystem?Available at: https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem(accessed 10 June 2024).
2. Ron Adner (2023). Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World. The MIT Press, 278 p.
3. Волков, Є. Передумови розвитку екосистеми стартапів в Україні з урахуванням міжнародного досвіду / Є. Волков, Л. Мельнічук // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2024. – № 4 (50). – С. 56–63. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.3012
4. Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби / О. Левковець. – Економіка та суспільство. – 2024. – № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-111
5. Хетагурова Д. О. Бізнес-комунікації в менеджменті : збірник тестових завдань / Д. О. Хетагурова – Одеса : ОНЕУ, 2025. – 42 с.
6. Balabash O., Kuznetsova I., Ilin V., Poprozman N., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications // Independent Journal of Management & Production. 2021. Vol 12, No 3. P. 232–242. DOI: 10.14807/ijmp.v12i3.1538
7. Інноваційні технології управління підприємством : моногр. / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків : Діса плюс, 2023. 200 с.
8. Технології стратегічного управління розвитком сучасних організацій : монографія / за заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. – Харків : «Діса плюс», 2024. – 186 с.

ПАРТНЕРСТВО З БІЗНЕСОМ ЯК ЗАПОРУКА СТІЙКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТ-ОСВІТИ

ІВАШКО Лариса Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

У сучасних умовах, позначених стрімкими технологічними змінами, економічною нестабільністю та, особливо в Україні, викликами повномасштабної війни, традиційна менеджмент-освіта не може існувати ізольовано. Стратегічний розвиток у цій сфері перетворюється на імператив (визначальну необхідність), ключові складові якого – системне та глибоке партнерство з бізнес-середовищем. Традиційні академічні програми часто відстають від динаміки реального бізнес-середовища, внаслідок чого випускникам бракує практичних навичок, необхідних для негайного застосування на ринку праці. Успіх сучасної менеджмент-освіти вимірюється її здатністю стати «фабрикою рішень» для бізнес-середовища, яке постійно генерує нові проблемні поля. Мета полягає не просто у передачі академічних знань, а у формуванні нового покоління стратегічних мислителів та лідерів змін, здатних забезпечити стійкість, відновлення та конкурентоспроможність економіки. Таким чином, партнерство з бізнесом стає життєво необхідним механізмом адаптації освітньої системи до вимог стійкості та конкурентоспроможності економіки.

Менеджмент-освіта сьогодні зіштовхується з критичним розривом між теорією та практикою. Актуальність програм визначається здатністю навчальних закладів інтегрувати "навички майбутнього" (future skills). Ці компетенції охоплюють, зокрема: і навчання менеджерів розробці гнучких (agile) стратегій, здатних адаптуватися до швидких змін, як-от релокація бізнесу чи порушення логістичних ланцюгів; і включення компетенцій, пов'язаних із використанням штучного інтелекту (AI) та Big Data для прийняття рішень, як основи для інновацій; і навчання інтеграції принципів екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності (ESG) у бізнес-моделі, як глобального тренду і важливої складової євроінтеграції України. Бізнес-партнери допомагають освітнім закладам тримати руку на пульсі реальних викликів, знаючи, які компетенції потрібні сьогодні.

Для забезпечення стратегічного розвитку партнерство має бути формалізованим через меморандуми та довгострокові угоди. Воно ґрунтується на інституційних моделях, у тому числі "трьох спіралей" (університети (освіта) – бізнес (інновації) – держава (регулювання)), яка сприяє створенню інноваційної екосистеми [1]. В умовах України ця модель набуває особливого значення, сприяючи інноваціям, критично важливим для Ed Tech та проєктів відновлення.

На практиці співпраця набуває ефективних інституційних форм. Як приклад прямих інвестицій та формування кадрового резерву компанія Farmak визнана одним із ТОП-бізнес-інвесторів в освіту [2]. Через програму Farmak ChemPRO (спільно з Київським національним університетом технологій та дизайну) компанія не лише навчає студентів, а й гарантує працевлаштування найкращим випускникам, формуючи власний висококваліфікований кадровий резерв [3]. Подібні ініціативи активно підтримуються IT-гігантами (SoftServe, EPAM) та фінансовими установами (ПУМБ) у співпраці з провідними українськими вишами [1, 4, 5]. Партнерство в IT-секторі (основа Ed Tech) реалізується через розширення менторських та хакатон-програм, що є прикладом проєктного навчання [4, 5].

Як приклад спільних досліджень та кастомізованого навчання (executive education) бізнес-школа Wharton School (США) співпрацює з Amazon для спільних R&D у сфері ШІ, логістики та поведінкової економіки. Школа отримує реальні дані та кейси від Amazon, що забезпечує актуальність контенту. Відповідно Amazon отримує незалежний науковий аналіз для оптимізації своїх масштабних процесів [6]. Крім того, індивідуальні програми executive education "на замовлення" для глобальних коропорацій розробляє INSEAD (Франція/Сінгапур), наприклад, із інтеграції ESG-принципів у співпраці з технологічними партнерами, як-от SAP [7, 8]. Великі компанії, як "Метінвест" або ДТЕК, – типові замовники таких програм у провідних українських бізнес-школах [1]. Це дозволяє бізнесу отримати цільову, високоспеціалізовану підготовку менеджерів для вирішення конкретних стратегічних завдань.

Створення Business Labs або R&D-центрів компаній на базі університетів забезпечує фізичну інтеграцію [9]. Це дозволяє студентам працювати над реальними проєктами під керівництвом фахівців-практиків, надаючи компаніям доступ до свіжих, інноваційних ідей та наукового потенціалу. Тобто це один із прикладів інституційного злиття.

Партнерство також має включати залучення топ-менеджерів до спільних дорадчих рад для розробки програм та взаємний обмін, коли академія проводить дослідження для бізнесу.

Одна з ключових потенційних пасток партнерства – надмірна комерціалізація, коли освіта перетворюється виключно на «фабрику кадрів». Важливо зберігати баланс між практичністю та розвитком критичного мислення. Майбутнє менеджмент-освіти полягає у глибокій інтеграції з бізнес-середовищем, але з обов'язковим збереженням академічної незалежності та критичного підходу. Бізнес має приносити практику та актуальність, а академія забезпечувати методологію, глибину та етичний фундамент.

Ще один критичний ризик – короткостроковість: бізнес часто мислить кварталами, тоді як освіта – десятиліттями. Успішне стратегічне партнерство вимагає механізмів узгодження цих різних горизонтів планування, щоб запобігти перетворенню довгострокових освітніх цілей на короткочасні комерційні потреби.

Стратегічна співпраця має приводити до вимірних результатів, підкріплених метриками ефективності (KPIs). Для студентів очікуваний результат – швидкий кар'єрний старт та висока ринкова вартість, а ключовий показник успіху (KPI) – рівень працевлаштування випускників, що вимірюється як відсоток випускників, які отримали роботу за фахом у партнерських компаніях протягом 3–6 місяців після випуску. Для освітніх закладів очікується підвищення репутації та фінансова стійкість. Це вимірюється успішною міжнародною акредитацією (AACSB, AMBA), що аналізується у звітах "Master's Enrollment Trends at AACSB Schools", та часткою доходів від корпоративних програм (executive education) [10–12]. Також важливим показником є частка навчального навантаження, що його забезпечують представники бізнесу – частка викладачів-практиків (вимірюється як відсоток навчального навантаження, що його забезпечують представники бізнесу). Для бізнесу очікуваним результатом є доступ до інновацій та мінімізація витрат на рекрутинг. Це вимірюється кількістю упроваджених R&D проєктів, розроблених спільно з університетом, а також мірою задоволеності бізнесу, що визначається через регулярне анкетування компаній-партнерів щодо якості підготовки студентів та актуальності навчальних програм.

Стратегічний розвиток менеджмент-освіти через партнерство з бізнесом – це життєво необхідний механізм адаптації. У той час як бізнес-середовище постійно генерує нові виклики (проблемні поля), освітні заклади повинні перетворитися на фабрики рішень. Держава та її регуляторні інструменти створюють умови, щоб інституційні моделі співпраці, як-от Business Labs

або R&D-центри компаній на базі університетів, стали можливою та ефективною формою співпраці. Ця синергія університетів і бізнесу, що підтримується регуляторним середовищем, дозволяє інвестувати не у знання, які швидко старіють, а у компетенції (здатність діяти), які залишаються актуальними. Для Ed Tech це означає створення платформ і методологій, які витримують швидкі технологічні зміни. Успіх такої стратегії вимірюється не кількістю дипломів, а рівнем стійкості, інноваційності та соціальної відповідальності випускників у процесі відновлення та розвитку економіки.

Список джерел

1. Матюшенко І. Ю. Теоретичні аспекти розвитку конвергентних технологій в Україні в умовах нової промислової революції : дис. д-ра.екон.наук : 08.00.03. Харків, 2017. 660 с. https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Dis_Matushenko.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
2. Рейтинг: ТОП-51 найбільших бізнес-інвесторів в українську освіту. *Delo.ua*, 2025. https://delo.ua/news/platyat-za-nauku-reiting-naibilsix-biznes-investoriv-v-ukrayinsku-osvitu-449063/ (дата звернення: 14.10.2025).
3. Farmak – серед провідних бізнес-інвесторів в освіту в Україні. *Mind.ua,* 2025. https://mind.ua/news/20292208-farmak-sered-providnih-biznes-investoriv-v-osvitu-v-ukrayini (дата звернення: 12.10.2025).
4. SoftServe запускає освітню програму з Харківським національним університетом радіоелектроніки. *SoftServe*, 04 червня 2024 р. https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/softserve-launches-educational-program-with-knure (дата звернення: 12.10.2025).
5. SoftServe: як українська IT-компанія допомагає молоді будувати глобальну кар'єру. *Національний університет «Львівська політехніка»*, 07 травня 2025 р. https://lpnu.ua/news/softserve-iak-ukrainska-it-kompaniia-dopomahaie-molodi-buduvaty-hlobalnu-karieru (дата звернення: 12.10.2025).
6. Wharton Executive Education Launches "Artificial Intelligence in Marketing: Creating Customer Value in the AI-Driven Enterprise". https://news.wharton.upenn.edu/press-releases/ (дата звернення: 01.11.2025).
7. Програми освіти для керівників. https://www.insead.edu/programme-finder?field_programme_type[0]=161 (дата звернення: 01.11.2025).
8. INSEAD-Wharton Alliance. https://www.insead.edu/about-insead/alliances-and-partnerships (дата звернення: 01.11.2025).
9. Study Business in London. https://www.hult.edu/lp/programs/london/?utm_source=GoogleAdwords&utm_medium=cpc&utm_term=london%20business%20school&utm_campaign=PSGG_ALL_MULTI_Europe_T1_hybrid&utm_device=c&utm_content=london_business_school&gad_source=1&gad_campaignid=21923291025&gbraid=0AAAAAD9yHUQXqYJ8gz9BGv2DO9dOQYPau&gclid=Cj0KCQiA5abIBhCaARIsAM3-zFVVnp9geYR1iWkCXljCSq1X8UQfWWtDSCm2edyeh5SFnlJmshEjGqEaAu4dEALw_wcB (дата звернення: 25.10.2025).
10. AACSB report reveals key changes shaping business education. https://www.aacsb.edu/media-center/news/2025/04/sobe-report-press-release (дата звернення: 01.11.2025).
11. Financial Times Executive Education Open 2024 Rankings | Results and Analysis. https://mastergradschools.com/master-rankings/financial-times-executive-education-open-2024 (дата звернення: 20.10.2025).
12. Financial Times Ranking 2024: Executive Education Custom & Open Programmes der ESCP unter Top 15 welweit. https://nachrichten.idw-online.de/2024/05/20/financial-times-ranking-2024-executive-education-custom-open-programmes-der-escp-unter-top-15-welweit (дата звернення: 20.10.2025).

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ УКРАЇНИ З ПОЗИЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

КІРІЛІНА Марина Андріївна
ст. викл.кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,
Одеський національний університет імені І. І.Мечникова

Реформування системи освіти України є критично важливим для забезпечення економічного зростання країни, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції у європейський освітній простір. З позицій економічного менеджменту ефективність системи вищої освіти оцінюється через раціональне використання ресурсів, якість освітніх послуг, їхню відповідність потребам ринку праці та здатність генерувати інновації [1; 2; 3]. Це дослідження аналізує ключові проблеми, що стоять на шляху реформ, та окреслює перспективи, які можуть бути реалізовані завдяки впровадженню принципів ефективного економічного менеджменту. Головною метою економічного менеджменту є раціональне використання обмежених ресурсів для досягнення стратегічних цілей розвитку [4].

Система освіти України стикається з низкою системних економічних та управлінських проблем. Загальне фінансування системи освіти з державного бюджету залишається нижчим за потреби, що призводить до зношеності матеріально-технічної бази, низької оплати праці викладачів та обмежених можливостей для наукових досліджень [5]. Фінансування часто не корелює з якістю освітніх послуг чи результатами наукової діяльності, що не стимулює заклади освіти до підвищення ефективності. Принцип залишкового фінансування та інерція у розподілі коштів не стимулюють конкуренцію та підвищення якості [5]. Незважаючи на задекларовану автономію закладів освіти, особливо вищої, на практиці вона обмежується забюрократизованими процедурами, передусім у сфері фінансового та кадрового менеджменту.

Економічний менеджмент у сфері вищої освіти повинен являти собою систему управління, спрямовану на максимізацію ефективності використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів закладу освіти для забезпечення якості освітніх послуг і підвищення конкурентоспроможності. Ключовими завданнями економічного менеджменту повинні стати стратегічне фінансове планування, управління витратами, управління доходами, управління активами, управління якістю та ризик-менеджмент.

У межах зазначених завдань стає необхідним розроблення довгострокових фінансових стратегій, що узгоджуються з місією та пріоритетами закладів освіти; оптимізація операційних витрат; підвищення прозорості фінансових потоків та диверсифікація джерел надходжень; комерціалізація інтелектуальної власності; модернізація матеріально-технічної бази через ефективне використання майнового комплексу; встановлення прямого зв’язку між фінансуванням і показниками якості освітньої й наукової

діяльності; ідентифікація та мінімізація фінансових, репутаційних і операційних ризиків.

Впровадження принципів економічного менеджменту відкриває значні перспективи для розвитку системи вищої освіти, зокрема:

1) посилення фінансової стійкості та диверсифікація доходів через впровадження програмно-цільового фінансування, орієнтованого на показники ефективності (працевлаштування випускників, наукометричні показники, залучення грантів);

2) запровадження ефективного корпоративного управління через надання повної фінансової та кадрової автономії при одночасному посиленні відповідальності за результати діяльності;

3) синхронізація з ринком праці та розвиток інноваційних екосистем (технопарки, бізнес-інкубатори), що сприятиме комерціалізації результатів наукових досліджень та підвищенню інноваційного потенціалу закладів вищої освіти [6].

Реформування системи вищої освіти України з позицій економічного менеджменту це не просто скорочення витрат, а стратегічна інвестиція в людський капітал. Успіх реформ залежить від послідовного впровадження фінансування, орієнтованого на якість і результат, посилення реальної фінансової автономії та відповідальності закладів вищої освіти, а також від тісної інтеграції освітнього процесу з потребами економіки та інноваційним розвитком.

Реалізація цих заходів дозволить системі вищої освіти стати драйвером економічного відновлення та зростання України.

Список джерел

1. Реформа освіти та науки. URL https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti
2. Освіта і наука: два роки змін 2023–2025. URL https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2025/03/21/dva-roky-zmin-v-osviti-i-nautsi-ukrayiny.pdf
3. Освіта в Україні під час війни: інновації та виклики 2024–2025. URL https://melsad.net.ua/osvita-v-ukrayini-pid-chas-vijny-innovacziyi-ta-vyklyky-2024-2025/
4. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023/09/education-at-a-glance-2023_581c9602.html?utm_source=chatgpt.com
5. Міністерство фінансів України. Звіт про виконання Державного бюджету України за 2023 рік. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582
6. Etzkowitz H. Innovation in innovation: The Triple Helix: University-Industry-Government relations. URL: https://labchis.com/wp-content/uploads/2018/09/Etzkowitz2003_Innovation-in-innovation.pdf

КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

САВРАС Ірина Зіновіївна
кандидат економічних наук,
доцентка, доцентка кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет

Цифрова трансформація бізнесу у сучасних умовах перестала бути стратегічною опцією і стала необхідною умовою конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Вона охоплює не лише впровадження новітніх технологій, а й глибоку зміну принципів управління, організаційної культури та моделей командної взаємодії.

Українські підприємства опинилися у ситуації подвійного виклику, адже з одного боку виникла необхідність прискореної цифровізації в умовах воєнного стану, з іншого – перехід до нових форматів роботи, зокрема дистанційного й гібридного. Наприклад, у секторі IT більше половини компаній перейшли на віддалену або комбіновану форму роботи [1]. У результаті трансформаційних змін перед сучасними організаціями постають нові вимоги до ефективної взаємодії в цифровому середовищі. Щоб зрозуміти напрями адаптації та розвитку команд, виділимо основні системні виклики цифрової командної взаємодії.

Інформаційне перевантаження та фрагментація уваги. У цифровому середовищі команди працюють із численними платформами комунікації, управління проєктами, аналітики. Постійне перемикання між ними знижує продуктивність та підвищує когнітивне навантаження. Саме цей виклик вимагає створення інтегрованих цифрових екосистем. Так, українські IT-компанії, зокрема SoftServe, застосовують підходи, які поєднують інструменти комунікації, планування та аналітики в єдиному середовищі [2].

Ерозія організаційної культури у віддалених командах. Відсутність неформальної взаємодії (коридорних розмов, кави, коротких спішних зустрічей) потенційно послаблює соціальні зв'язки, які є основою командної згуртованості, довіри та залученості. Для їх компенсації потрібні нові формати, а саме регулярні онлайн-зустрічі, неформальні сесії, спеціальні заходи для неформальної взаємодії, акцент на культуру взаємодії та ін.

Цифрова нерівність і розрив у компетенціях. Міжгенераційні відмінності у цифровій грамотності, різний рівень комфорту з інструментами, різні підходи до роботи віддалено створюють бар'єри у командній взаємодії. Одним із ефективних способів подолання таких перешкод є впровадження внутрішнього менторства та програм горизонтального обміну досвідом, які сприяють вирівнюванню рівня цифрових компетентностей у команді.

Технологічна залежність і ризики безперервності роботи. В умовах нестабільності, зокрема перебоїв в енергопостачанні, кіберризиків та інфраструктурних загроз, команди мають бути гнучкими, переходити до асинхронних, автономних форматів роботи з високим рівнем адаптивності.

Українська практика бізнесу показує, що бізнес-процеси та комунікація піддалися переосмисленню в бік асинхронності, що стає новим стандартом.

Для підвищення ефективності цифрової взаємодії українські компанії активно впроваджують практичні рішення, що поєднують технологічні інновації з розвитком людського потенціалу.

Найбільш ефективною моделлю виявився гібридний формат, який поєднує гнучкість дистанційної роботи з перевагами офлайн-взаємодії. Наприклад, компанія MOODua (м. Київ) впровадила гібридну модель роботи, за якої персонал три дні в офісі та два дні віддалено [3].

Цифровізація успішна тоді, коли технології служать розвитку людського потенціалу, тобто автономії працівників, їх креативності, відповідальності тощо. Наприклад, спільнота Ukrainian Agile Community підкреслює, що такі інструменти як Miro чи MURAL мають застосовуватися не лише як технічні засоби, а як простори для спільного мислення й колективного творення. Корпорація «Біосфера» започаткувала програму системного розвитку цифрових компетентностей, що дозволяє командам трансформуватися не лише технологічно, а й культурно.

Прозорість і відкритість цілей є одним із чинників довіри в команді. Так, Kyivstar реалізував систему відкритих OKR, яка дозволяє бачити цілі та результати діяльності кожного підрозділу, сприяючи узгодженості дій і синергії.

Вважаємо, що для підвищення ефективності цифрової командної взаємодії є необхідним:

− інтеграція інструментів комунікації, аналітики та управління проєктами для уникнення інформаційної фрагментації;

− формування спільних цінностей і правил цифрової поведінки, що забезпечують відповідальне використання технологій;

− організація віртуальних неформальних заходів, чатів і неофіційних обговорень для збереження соціальної згуртованості;

− використання цифрових інструментів для відстеження рівня залученості, вигорання та задоволеності працівників;

− баланс між синхронною та асинхронною взаємодією тощо.

Отже, цифрова трансформація командної взаємодії є безперервним процесом, який поєднує технологічні зміни з еволюцією управлінських підходів і культури співпраці.

Список джерел

1. Year in review: Ukrainian tech job market in 2022. https://surl.li/gvairq (дата звернення: 29.10.2025).
2. SoftServe. https://surl.li/hjpxtc (дата звернення: 29.10.2025).
3. Shuklina V., Savchenko V. Specificity of digitalisation of HR functions at enterprises under crisis conditions. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Том 26 № 75(2). DOI: 10.24025/2306-4420.75(2).2025.334417 (дата звернення: 29.10.2025).
4. MOODua. https://surl.li/fweagn (дата звернення: 29.10.2025).

ЕЛЕМЕНТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОМАНДНІЙ РОБОТІ: СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИНЕНИХ КРАЇН

КІРТОКА Руслан Гордійович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Мотиваційний процес у підприємницькій діяльності є ключовим фактором успіху та стійкості бізнесу. Він включає в себе комплекс взаємопов'язаних етапів, що стимулюють підприємця та його команду до досягнення поставлених цілей. До основних етапів та аспекти мотиваційного процесу можна віднести:

– визначення потреб і цілей : особисті потреби підприємця (це можуть бути фінансові, соціальні, психологічні або інші потреби , бізнес-цілі;

– чітке формулювання короткострокових та довгострокових цілей підприємства, які мають бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-цілі);

– формування мотивів. Мотиви є внутрішніми рушійними силами, що спонукають до дії. Вони виникають на основі усвідомлення потреб та цілей. До внутрішніх мотивів можна віднести пристрасть до справи, бажання створити щось нове, вирішити проблему, незалежність, самореалізація. До зовнішніх мотивів відносять фінансову вигоду, визнання, соціальний статус, страх невдачі або втрати;

– аналіз досягнутих результатів у порівнянні з початковими цілями;

– визначення ефективності використаних мотиваційних стратегій;

– надання зворотного зв'язку собі та команді, що допомагає скоригувати подальші дії та посилити мотивацію [1].

До важливих аспектів мотивації в підприємництві можна віднести: само мотивація, мотивація команди (успішний підприємець вміє мотивувати свою команду, створюючи сприятливу робочу атмосферу, надаючи можливості для розвитку, визнаючи досягнення та пропонуючи справедливу винагороду), гнучкість (здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та коригувати мотиваційні стратегії), візія та місія, постійне навчання та розвиток [2, с. 138–144].

Ефективний мотиваційний процес дозволяє підприємцю не тільки досягати фінансових успіхів, а й реалізовувати свій потенціал, створювати інновації та робити внесок у розвиток суспільства.

Хоча теоретична база одна й та сама, міжнародний досвід каже, що моделей мотивації персоналу багато, кожна робить акцент на різних аспектах, що зумовлено історичними, соціальними та економічними особливостями кожної країни.

Японська модель мотивації характеризується випереджанням темпів зростання продуктивності праці над рівнем життя населення та орієнтацією на колективні цінності. У її основі лежить глибоко вкорінене почуття національної самосвідомості, корпоративна лояльність і готовність

працівників ставити інтереси компанії вище особистих. Система матеріального стимулювання в Японії гнучка і базується на врахуванні трьох факторів – професійної майстерності, віку та стажу роботи. Вона реалізується через тарифну сітку, що передбачає оплату за кваліфікацію, вік і досвід. Характерною рисою є довічний найм та одноразова допомога при виході на пенсію. Такий підхід формує стабільність зайнятості, підвищує лояльність і мотивацію, хоча водночас обмежує кадрову мобільність і інноваційність персоналу [3, с. 93].

Американська модель мотивації праці побудована на індивідуалізмі, підприємницькому дусі та прагненні до особистого успіху. Основою є стимулювання активності, ініціативності й орієнтації на результат. У США широко використовуються поєднані форми оплати праці, які комбінують елементи відрядної та погодинної систем. Важливою складовою є колективні системи преміювання, серед яких найбільш відомою є система «Скенлон». Вона передбачає створення преміального фонду, що розподіляється між адміністрацією та працівниками залежно від досягнутих результатів. Такий підхід стимулює підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної відповідальності. Американська модель є ефективною в умовах високої конкуренції, однак її недоліком є ризик надмірної індивідуалізації та короткострокової орієнтації на прибуток [3, с. 94].

Французька модель мотивації вирізняється поєднанням ринкових механізмів із елементами державного регулювання. Вона базується на стратегічному плануванні, конкуренції та соціальній відповідальності. Оплата праці у Франції індексується відповідно до вартості життя, а її розмір залежить від кваліфікації, якості виконуваної роботи. У межах індивідуалізації винагороди передбачено участь працівників у прибутках, продаж акцій компанії та виплату премій за ефективність. Така система формує баланс між соціальною стабільністю і мотивацією до високих результатів, хоча її реалізація вимагає значних адміністративних витрат і дієвого контролю [3, с. 95].

Німецька модель мотивації праці ґрунтується на принципах соціального ринкового господарства, де поєднуються економічна ефективність і соціальна справедливість. Її сутність полягає у поєднанні матеріальних стимулів із розвиненою системою соціальних гарантій. Держава активно підтримує баланс між роботодавцем і працівником, забезпечуючи гідні умови праці, страхування, допомогу безробітним і соціальний захист вразливих верств населення. Це сприяє високій довірі до деражвних інститутцій та стійкій мотивації, хоча така система є фінансово затратною й менш гнучкою [3, с. 95].

Британська модель мотивації зорієнтована на участь працівників у прибутках та капіталі компанії. Вона базується на принципі прямої залежності між індивідуальним внеском і рівнем доходу. Практикуються різні форми участі у власності, що підсилює почуття відповідальності та залученості до результатів діяльності підприємства. Проте акцент на особистих досягненнях іноді знижує рівень командної взаємодії [3, с. 96].

Шведська модель мотивації праці є прикладом соціально орієнтованої системи, спрямованої на зменшення нерівності та забезпечення високих стандартів життя. Її ключовим елементом є політика солідарної заробітної плати, заснована на принципі «рівна оплата за рівну працю». Вона сприяє скороченню розривів між мінімальною та максимальною заробітною платою, стимулює модернізацію виробництва та підвищення ефективності. Завдяки сильній ролі профспілок та системі колективних угод забезпечується соціальна справедливість і стабільність, хоча обмежена диференціація доходів може послаблювати індивідуальні стимули до зростання продуктивності [3, с. 96].

Список джерел

1. Леміш, К., Суслик, А., & Швачко, В. (2025). Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства.. Економіка та суспільство, 2025, 78. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28 (дата звернення: 12.11.2025).
2. Турченяк В. В., Дзямулич М. І. Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1 (57). С. 138–144.
3. URL: http://www.psae-irnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/16.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
4. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Рукасов // Віс. Хмельницького нац. ун. – 2009. – № 5. – С. 93–96.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

ДАНИЛЮК Едуард
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ЮРИК Наталія Євгенівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Умови війни та економічної нестабільності зумовлюють необхідність переосмислення підходів до стратегічного менеджменту. Підприємства функціонують у середовищі постійних ризиків, ресурсних обмежень та непередбачуваних змін, що потребує підвищення адаптивності та стійкості систем управління. Сучасна система стратегічного менеджменту є ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах динамічного та непередбачуваного бізнес-середовища. Її особливістю є поєднання традиційних методів планування зі здатністю до швидкої адаптації та інновацій. Стратегічний менеджмент – це процес формування та реалізації довгострокових цілей підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу організації [1]. Його основою є прогнозування, планування, аналіз, мотивація і контроль. У мирний час основна мета стратегічного менеджменту полягає у забезпеченні стабільного розвитку й конкурентоспроможності.

Проте в умовах війни стратегічне управління набуває антикризового характеру, орієнтованого на виживання, збереження ресурсів та забезпечення безперервності діяльності. Формування системи стратегічного менеджменту в умовах війни потребує врахування таких ключових факторів:

– високий рівень невизначеності – необхідність оперативного прийняття рішень без повної інформації;

– ресурсна обмеженість – пошук альтернативних джерел постачання, диверсифікація фінансів;

– зміна стратегічних пріоритетів – перехід від розширення ринку до збереження стабільності та безпеки персоналу;

– розвиток антикризового управління – створення системи швидкого реагування на надзвичайні ситуації;

– гнучкість і адаптивність – здатність перебудовувати організаційну структуру та бізнес-процеси під нові умови [2, с. 137].

Успішне формування системи стратегічного менеджменту в таких умовах базується на поєднанні класичних управлінських принципів із сучасними цифровими технологіями, зокрема аналітикою великих даних, віддаленим управлінням і автоматизацією процесів.

Реалізація стратегічного менеджменту у період війни передбачає постійне коригування стратегічних планів. Застосовуються такі підходи:

– багатоваріантність планування – розроблення кількох можливих сценаріїв розвитку подій;

– гнучкі стратегії – можливість швидкої зміни цілей і пріоритетів відповідно до зовнішніх обставин;

– децентралізація управління – делегування повноважень на нижчі рівні для оперативного реагування;

– підтримка персоналу – формування корпоративної культури взаємної підтримки, довіри та відповідальності;

– соціальна орієнтованість бізнесу – участь у гуманітарних і волонтерських проєктах як елемент стратегічної стійкості.

Реалізація стратегічних планів вимагає не лише фінансових і матеріальних ресурсів, а й психологічної готовності управлінського персоналу діяти в умовах стресу й ризику.

Ключовою особливістю стратегічного менеджменту в умовах війни є пріоритет антикризового планування, яке поєднує короткострокові дії з довгостроковим баченням розвитку. Зростає роль цифрових технологій і дистанційного управління, що забезпечують безперервність бізнес-процесів та комунікацій.

Для підвищення ефективності стратегічного менеджменту в умовах війни та невизначеності доцільно:

1. Запровадити адаптивні моделі управління, що враховують можливість швидких змін.

2. Використовувати цифрові інструменти моніторингу та аналітики для прийняття обґрунтованих рішень.

3. Підвищувати кваліфікацію керівників і персоналу в напрямі антикризового менеджменту.

4. Формувати систему стратегічних резервів – фінансових, кадрових і технологічних.

З метою удосконалення системи стратегічного менеджменту рекомендовано особливу увагу приділяти мотивації персоналу, корпоративній культурі та соціальній відповідальності, які стають чинниками стабільності організацій у кризовий період.

Отже, в умовах війни та невизначеності система стратегічного менеджменту має бути адаптивною, стресостійкою та інноваційно-орієнтованою, спрямованою на збереження потенціалу підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку у післявоєнний період.

Список джерел

1. Білоус С., Бривус А. 2024. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство,* 2024, 61. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106 (дата звернення: 27.10.2025).
2. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*, 2023, 5. С. 134–140. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140 (дата звернення: 27.10.2025).

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

РИБАСЬ Денис
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОНП «Економіка»,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький,

ШАНДОВА Наталія Вікторівна
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

Активна цифрова трансформація економіки стала одним із визначальних факторів розвитку бізнесу у XXI столітті. Для малих та середніх підприємств (МСП), що становлять основу економічної системи більшості країн, цифровізація одночасно відкриває нові можливості й породжує загрози, які безпосередньо впливають на їхню економічну безпеку. За даними дослідження StrongDM [1], 46 % усіх кібератак у світі спрямовані саме на МСП, тобто на підприємства з чисельністю персоналу до 1000 осіб. Зростання кількості таких інцидентів, обмежений доступ до фінансування цифрових інструментів [2] та дефіцит кваліфікованих кадрів створюють середовище підвищених ризиків.

Традиційні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємств більше не відповідають сучасним викликам, оскільки переважно зосереджені на фізичних чи фінансових ризиках, тоді як головним ресурсом у цифровій

економіці стають дані. Своєчасна реакція на зміни, ефективний облік кіберризиків і побудова адаптивних конкурентних стратегій – ключ до виживання бізнесу. Цифрові інструменти – штучний інтелект (AI), хмарні технології, fintech-сервіси – дають змогу МСП не лише знизити ризики, а й створити додаткову вартість через оптимізацію процесів, скорочення витрат і розширення ринків збуту.

У провідних економіках світу такі підходи довели ефективність. У США понад 60 % малих підприємств використовують хмарні рішення, а 25 % застосовують штучний інтелект для прогнозування ризиків, що щорічно підвищує продуктивність на 3–5 %. У Кореї 55 % МСП впроваджують fintech-рішення, у Німеччині 50 % підприємств застосовують IoT-технології для моніторингу виробничих процесів [3]. У результаті це не лише знижує втрати від кібератак, а й забезпечує зростання ефективності та конкурентоспроможності.

Для України, де цифровізація розвивається динамічно, проте нерівномірно, така модель особливо важлива. Лише 15 % МСП мають доступ до фінансування цифрових інновацій [2], а базові цифрові компетенції притаманні приблизно третині підприємств [4]. Водночас державні ініціативи, такі як Дія.Бізнес, програми ЄС з підтримки цифрової економіки та активність IT-сектора (який забезпечує близько 5 % ВВП у 2023 році) створюють передумови для розвитку конкурентних стратегій нового покоління.

Цифрова економіка формує нову логіку конкурентної боротьби, в якій здатність швидко адаптуватися, використовувати аналітику даних і цифрові платформи стає визначальним чинником стійкості бізнесу. З огляду на це, пропонується модель формування конкурентних стратегій економічної безпеки МСП, що поєднує системний аналіз ризиків, технологічну інтеграцію, стратегічне планування та оцінку ефективності.

Перший етап – оцінка цифрових ризиків. Він передбачає систематичне виявлення загроз, пов’язаних із кібербезпекою, ринковими коливаннями, а також рівнем цифрової зрілості самого підприємства. Для цього застосовуються інструменти аналітики даних, моніторинг показників ENISA та внутрішні аудити. Результатом є визначення найбільш уразливих напрямів – зокрема, нестача цифрових навичок, недостатній захист даних, низький рівень кібергігієни персоналу або відсутність резервних систем управління. Для українських підприємств такий аудит може здійснюватися з використанням відкритих державних ресурсів (наприклад, статистичних даних Мінцифри).

Другий етап – інтеграція технологій. Йдеться про поетапне впровадження штучного інтелекту, fintech-рішень і хмарних сервісів, що допомагають зменшити витрати та підвищити стійкість. Запропоновано створення гібридного цифрового кооперативу (ГЦК) – моделі співпраці МСП, об’єднаних через платформу Дія.Бізнес, яка надає доступ до цифрових інструментів за моделлю передплати. Кооперативна взаємодія дозволяє підприємствам спільно користуватися інфраструктурою, знижуючи індивідуальні витрати на цифровізацію та кіберзахист. У межах ГЦК можливе створення спільних

сховищ даних, центрів підтримки кібербезпеки та доступу до AI-аналітики ризиків.

Третій етап – адаптивне стратегічне планування. На цьому рівні формуються стратегії, які поєднують економічну безпеку з конкурентними перевагами. З одного боку, це захист бізнес-процесів, а з іншого – використання цифрових можливостей для розширення ринків, наприклад, через e-commerce або участь у глобальних ланцюгах постачання. Планування має базуватися на сценарному підході – тобто враховувати різні траєкторії розвитку цифрового середовища, коливання валют, політичні ризики та кіберзагрози. Для постконфліктної економіки України це особливо актуально, оскільки гнучкість і швидкість прийняття рішень визначають здатність підприємств до виживання.

Четвертий етап – моніторинг ефективності. Цей компонент передбачає оцінку результатів упровадження конкурентних стратегій на основі системи показників (KPI). До таких індикаторів належать: підвищення продуктивності праці, зростання прибутковості, скорочення втрат від кібератак, збільшення частки електронної комерції в загальному обсязі продажів. Використання цифрових дашбордів і платформ аналітики дозволяє здійснювати постійний моніторинг результативності, а отримані дані повертати у модель як основу для подальшої корекції стратегій. Таким чином формується замкнутий цикл управління конкурентною безпекою – від оцінки ризиків до їх мінімізації й повторного аналізу результатів.

Сутність запропонованої моделі полягає у поєднанні захисної, інноваційної та ринкової логіки управління:

– захисна логіка забезпечує кіберстійкість, інформаційну безпеку, резервування критичних даних;

– інноваційна логіка сприяє підвищенню ефективності завдяки впровадженню AI, автоматизації процесів, цифровим платформам співпраці;

– ринкова логіка створює можливість для розширення збуту через електронні торгові майданчики, фінтех-сервіси та інструменти цифрового маркетингу.

Порівняння з міжнародними практиками (табл. 1) свідчить, що ефективна інтеграція цих трьох напрямів дає змогу підвищити продуктивність МСП на 3–5 %, а втрати від кіберзагроз скоротити на 15–20 %.

Таблиця 1

Ключові показники цифровізації МСП у деяких країнах

Країна	Рівень цифровізації МСП	Внесок у ВВП
США	60 % (хмарні технології), 25 % (AI)	~55 %
Німеччина	50 % (IoT), 40 % (цифрова безпека)	~57 %
Корея	55 % (fintech), 40 % (цифрова безпека)	~58 %
Україна	30 % (базові цифрові компетенції)	~40 % (оцінка)

Джерело: складено за [2; 3; 4]

Запропонована модель адаптована до українського середовища, що перебуває в умовах постконфліктної нестабільності. Її новизна полягає в тому, що вона поєднує елементи цифрової трансформації, кооперації МСП і системи управління ризиками в єдину інтегровану рамку.

Формування конкурентних стратегій економічної безпеки МСП у цифрову епоху – це не лише питання технологій, а насамперед стратегічного мислення та кооперації. Розроблена модель дає змогу системно поєднати оцінку ризиків, цифрову інтеграцію, адаптивне планування й моніторинг результатів, що створює новий рівень управлінської культури. Її застосування здатне забезпечити українським підприємствам підвищення продуктивності, зменшення втрат від кібератак, розширення ринків і сприяти економічному відновленню країни.

Список джерел

1. StrongDM. Small business cybersecurity statistics. 2025. https://www.strongdm.com/blog/small-business-cyber-security-statistics
2. World Bank. SME finance: Data and resources. https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance
3. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2025 OECD D4SME survey: Digitalisation and SMEs. 2025. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/data/dashboards/oecd-data-lake-on-smes-and-entrepreneurship.html
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Digital transformation initiatives and SME digitalization data (Diia.Business). 2023. https://thedigital.gov.ua

КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

СПАСЕНКО Арсен
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

МАСЛЕННІКОВ Євген Іванович
доктор економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

У сучасних умовах глобалізації та високих ризиків для бізнесу особливо зростає роль систем управління, що спрямовані на мінімізацію загроз дотриманню законодавства та внутрішніх політик. Комплаєнс-менеджмент – відносно новий напрямок у вітчизняній теорії управління, який визначається як «системний підхід до управління, що забезпечує відповідність діяльності організації внутрішнім політикам, чинному законодавству та етичним нормам» [1]. Ефективна система комплаєнс-менеджменту сприяє вдосконаленню управлінських процесів, підвищенню довіри зацікавлених сторін та мінімізації ризиків. Попри це, у вітчизняній практиці комплаєнс-менеджмент лише набуває поширення як нове явище менеджменту.

Комплаєнс-менеджмент (комплаєнс) у широкому розумінні охоплює всі заходи і процедури, спрямовані на забезпечення відповідності діяльності організації вимогам законодавства, внутрішнім нормативам і етичним стандартам. Він включає моніторинг відповідності, внутрішній аудит, розроблення політик і процедур, а також навчання персоналу. Історично поняття compliance (від англ. to comply – «дотримуватися») виникло у 1930-х роках у США як відповідь на зростання державного контролю за фінансовими ринками після Великої депресії. У 1970–1980-х роках комплаєнс набув поширення у банківській сфері завдяки законам США про боротьбу з корупцією та відмиванням коштів. Поступово цей підхід став невід'ємною складовою корпоративного управління у великих транснаціональних корпораціях, а згодом – обов'язковою практикою в більшості країн ЄС [2].

Українські науковці, В. Луньова [3], М.Сагайдак [4] відзначають, що комплаєнс – «відносно новий напрямок менеджменту підприємств», який до останнього часу найчастіше застосовувався у банківській, фармацевтичній та інших регульованих сферах. У 2000-х роках комплаєнс почав набувати значення й в Україні, зокрема через вплив міжнародних практик та посилення регуляторного контролю, що зафіксовано в законодавстві щодо протидії корупції. Для українських підприємств комплаєнс-менеджмент є відносно новим інструментом корпоративного управління, що інтегрується у систему економічної безпеки підприємства .

Сутність механізму комплаєнс-менеджменту в антикризовому управлінні полягає у створенні системи внутрішнього контролю та превентивного реагування, що забезпечує відповідність усіх управлінських, фінансових та операційних процесів підприємства вимогам законодавства, регуляторних актів, корпоративних політик і етичних норм. Його головна мета – зниження ризиків виникнення кризових ситуацій через своєчасне виявлення та усунення порушень, що можуть спричинити фінансові, правові чи репутаційні збитки.

Механізм комплаєнс-менеджменту реалізується через взаємодію трьох ключових складових: моніторингової, контрольно-аналітичної та регуляторно-комунікаційної (рис. 1).

Моніторингова складова передбачає постійне спостереження за змінами у зовнішньому нормативно-правовому середовищі (законодавстві, галузевих регламентах, санкційних списках тощо) та оцінку внутрішніх ризиків невідповідності. У кризовий період, коли нормативна база швидко оновлюється, ця функція набуває критичного значення, оскільки дозволяє оперативно адаптувати політики підприємства до нових вимог.

Контрольно-аналітична складова забезпечує перевірку дотримання внутрішніх політик, процедур та контрактних зобов'язань. Її реалізація включає внутрішній аудит, оцінку ризиків порушень, виявлення конфліктів інтересів, контроль за фінансовими операціями. На цьому етапі формується аналітична база для прийняття управлінських рішень, спрямованих на попередження кризових явищ. У межах антикризового менеджменту

комплаєнс-аудит дозволяє виявити «слабкі місця» системи управління до того, як вони переростуть у масштабну проблему.

Рис. 1. Механізм дії комплаєнс-менеджменту в системі антикризового управління підприємства

Джерело: узагальнено автором

Регуляторно-комунікаційна складова зосереджена на інформуванні керівництва, працівників і зовнішніх стейкхолдерів про виявлені ризики, а також на розробленні рекомендацій щодо їх усунення. Саме через цю складову комплаєнс-менеджмент виконує інтеграційну функцію в системі антикризового управління – забезпечує обмін інформацією між ризик-менеджментом, внутрішнім аудитом, фінансовою службою, юридичним відділом і топменеджментом, що сприяє узгодженості антикризових дій і підвищує швидкість реагування на кризові сигнали.

Логіка процесу функціонування комплаєнсу в антикризовому менеджменті ґрунтується на циклічності управління ризиками. Спочатку відбувається ідентифікація потенційних загроз (зовнішніх і внутрішніх), далі – оцінка рівня ризику невідповідності, після чого формуються коригувальні дії (оновлення політик, навчання персоналу, зміна процедур, іноді – реструктуризація відповідальності). Завершальним етапом є моніторинг результатів і підготовка нових рекомендацій. Отже, комплаєнс-менеджмент у системі антикризового управління – це не окремий інструмент, а інституційна рамка, що координує контрольні, аналітичні та інформаційні процеси підприємства.

У кризових умовах комплаєнс-менеджмент забезпечує низку суттєвих переваг для підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги комплаєнс-менеджменту для підприємства в кризових умовах

Перевага	Сутність	Антикризова цінність
Юридична	Дотримання законів, регуляторних вимог і внутрішніх політик; превенція порушень	Уникнення штрафів/санкцій; зниження правових ризиків і ризику зупинення операцій
Фінансова	Контроль операцій, виявлення підозрілих транзакцій, протидія шахрайству, контроль витрат	Зменшення прямих фінансових втрат; захист від операційних і контрагентських ризиків (у т. ч. санкційних)
Репутаційна	Дотримання етичних стандартів і прозорих процедур; своєчасна комунікація зі стейкхолдерами	Підтримання довіри клієнтів/партнерів/регуляторів; стабільність відносин у кризу

Джерело: узагальнено автором

Узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що комплаєнс-менеджмент є важливою складовою антикризового управління сучасного підприємства, спрямованою на формування системи внутрішнього контролю, превенції та своєчасного реагування на ризики. Його інтеграція в управлінські процеси забезпечує дотримання законодавства, корпоративних політик і етичних норм, що підвищує рівень економічної безпеки та довіри до підприємства. Ефективне функціонування комплаєнс-системи знижує імовірність виникнення фінансових, правових і репутаційних загроз, а також сприяє стабільності діяльності в кризових умовах.

Список джерел

1. Біловол Р. І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. С. 240–246.
2. Маковоз, О., Коваль, Д. Теоретичні основи визначення поняття «комплаєнс менеджмент». Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2023. 17 (34). https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-14 (дата звернення: 07.11.2025).
3. Луньова, В. Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. Економіка та суспільство, 56. 2023. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132 (дата звернення: 07.11.2025).
4. Сагайдак, М. П., Сімшаг, І. О. Стратегічне партнерство триади стейкхолдерів «освіта – бізнес – держава» у підготовці фахівців з комплаєнс-менеджменту в Україні. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-156 (дата звернення: 07.11.2025).

ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

ЛІВЕНЦОВ Роман
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти

ГРИЦЯК Теодор
здобувач другого (магістерського) рівня освіти,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ЛОМАЧИНСЬКА Ірина
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та підприємництва
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Конкурентні переваги як сукупність унікальних властивостей-характеристик господарської діяльності, що забезпечують вищу ефективність та результативність, здатність до мобільності, швидкої адаптації та гнучкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, створюючи стійкі переваги та позиції порівняно з конкурентами, є важливою складовою успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання в умовах невизначеності та нестабільності, посилення конкуренції у міжнародному економічному середовищі.

Для забезпечення ефективного управління конкурентними перевагами і конкурентоспроможністю сучасного підприємства передусім необхідно зосередитися на розвитку унікального ресурсного потенціалу та його ефективному використанні, що дозволяє розробляти та реалізовувати стратегії, які недоступні конкурентам. **При цьому ресурсний потенціал** – це комбінація всіх ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних, організаційних тощо), які контролюються підприємством і можуть бути використані ним для виконання місії та досягнення стратегічних цілей.

У структурі ресурсів, що впливають на рівень конкурентоспроможності, виокремлюють три ключові групи: базові, конкурентні та стратегічні [1–2].

Базові (паритетні) ресурси – це мінімально необхідний набір ресурсів-можливостей, що дозволяє підприємству вийти на ринок і забезпечувати просте відтворення власної діяльності, не відставати від середнього рівня в галузі. Їх наявність є обов'язковою умовою реалізації господарської діяльності, однак самі по собі вони не здатні гарантувати покращення позиції підприємства чи її унікальність та довготривале утримання підприємством частки ринку. Переважно це матеріальні ресурси, стандартні людські ресурси, базові технології.

Конкурентні (диференціюючі) ресурси – це ті ресурси, які створюють умови для здобуття конкурентної переваги. Найчастіше це унікальні характеристики-властивості підприємства, що вирізняють його серед інших гравців на ринку. Однак вони забезпечують тимчасову конкурентну перевагу, конкурентні переваги, які можна скопіювати. Зокрема, до таких ресурсів можна віднести володіння ексклюзивними знаннями / інформацією

або технологіями, наявність інноваційного обладнання, особливий досвід, організаційні здатності чи компетенції. Саме вони забезпечують підприємству можливість ефективно протистояти конкурентному тиску.

Стратегічні (критичні) ресурси формують довгостроковий конкурентний потенціал розвитку та майбутнє лідерство підприємства. Згідно ресурсній теорії фірми ресурс стає стратегічний за умови відповідності таким критеріям, як цінність (завдяки можливостями зовнішнього середовища нейтралізує загрози і сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат, створенню додаткової цінності, зростанню лояльності клієнтів), рідкість / унікальність (недоступність або дефіцитність для наявних і потенційних конкурентів), складність (неможливість) імітації конкурентами, відсутність замінників (ресурсів-субститутів). До них здебільшого належать інноваційні та інвестиційні ресурси, здатні забезпечити прорив у технологічному чи ринковому розвитку. Серед стратегічних ресурсів у сучасних умовах уваги заслуговує сильний і впізнаний бренд і репутація, унікальні технології та ноу-хау, людський та соціальний капітал, ефективна корпоративна культура, унікальні канали збуту та партнерські мережі. Отже, важливо враховувати, що формування стратегічних ресурсів значною мірою залежить від інвестиційно-інноваційної привабливості підприємства [3], відповідності сучасним трендам технологічних змін, зокрема у сучасних умовах трендам цифрової трансформації [4] та екологізації, а також рівня розвитку корпоративної культури та соціальної відповідальності [5] тощо. Результатом ефективного використання стратегічних ресурсів є забезпечення стійких конкурентних переваг і отримання надприбутків (ренти).

Структура ресурсів, що забезпечує конкурентні переваги підприємства, постійно змінюється, а конкурентні та стратегічні ресурси з часом перетворюються на базові (паритетні), втрачаючи свою унікальність, новизну та здатність забезпечувати істотні переваги на ринку. Як результат, у процесі формування ресурсного потенціалу підприємства, спрямованого на забезпечення його майбутньої стійкої конкурентоспроможності, ключову роль відіграє своєчасність та якість управлінських рішень щодо постійного пошуку нових унікальних стратегічних ресурсів та можливості нарощування, удосконалення, модернізації існуючих. Затримка у прийнятті рішення щодо оновлення або модернізації таких ресурсів зменшує потенційний рівень конкурентних переваг підприємства в перспективі. Натомість раннє та регулярне оновлення ресурсів – завдяки ефективному використанню внутрішнього потенціалу та залученню зовнішніх можливостей – дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності й забезпечує стійкі позиції підприємства на ринку.

Отже, основою стійких конкурентних переваг підприємства є формування ресурсного потенціалу та його ефективного використання. У сучасній економіці це не стільки володіння матеріальними ресурсами, скільки унікальна комбінація нематеріальних активів (знань, бренду, персоналу) та організаційних компетенцій, які дозволяють підприємству діяти ефективніше

або інноваційніше, ніж його конкуренти. Крім того, для формування стійких конкурентних переваг суб'єкт господарювання повинен не просто мати набір ресурсів, а вміти перетворювати базові ресурси на унікальні через ефективне управління та інновації, ідентифікувати та розвивати стратегічні ресурси, які не підлягають швидкому копіюванню конкурентами.

Список джерел

1. Безсмертний, С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2021. №714. С. 174–179.
2. Балковська, В. В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності. *Економіка і суспільство.* 2017. № 13. С. 345–350. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/56.pdf
3. Ломачинська, І., Горняк, О. Інноваційний потенціал як чинник зростання та конкурентоспроможності національної економіки: аналіз, оцінка та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. (72). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-67
4. Ломачинська, І., Войцеховська, А. Ризики діяльності підприємств аграрної сфери в умовах цифрової трансформації: вплив на інноваційний розвиток і конкурентоспроможність. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій.* 2025. № 1. С. 44–59. DOI: 10.69803/3083-6034-2025-1-44
5. Ломачинська, І. А., Халєєва, Д. О., Шмагіна, В. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2022. Том 21. Вип. 2 (51). С. 75–96. DOI: 10.18524/2413-9998.2022.2(51).274364

ГАРВАРДСЬКА МОДЕЛЬ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ ЯК ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ДОСЯГНЕННЯ ВЗАЄМОВИГІДНИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

ПОЛЄСКО Анастасія
Здобувачка вищої освіти (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ТЮХТЕНКО Наталія Анатоліївна
доктор економічних наук
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

В умовах сучасного ділового партнерства важливим є розуміння різних підходів до ведення переговорів з урахуванням глобалізаційних викликів та невизначеності. Розглянемо гарвардську модель, що розроблена у рамках Гарвардського Переговорного Проекту. Вона вважається фундаментальним Методом Принципових Переговорів. Її центральна ідея полягає у стратегічному зсуві уваги від жорсткого відстоювання початкових позицій до узгодження глибинних інтересів сторін. Цей підхід цілеспрямовано шукає взаємовигідні рішення, відомі як стратегія Win-Win, що є прямим контрастом

до традиційного позиційного торгу, який часто призводить до неоптимальних результатів та руйнування довгострокових стосунків [1].

Сама модель була сформована Роджером Фішером та Вільямом Урі у 1981 році і швидко отримала широке міжнародне визнання, ставши основою переговорних практик у великих корпораціях та міжнародних інституціях. Результати корпоративного впровадження, підтверджені, зокрема, дослідженнями, проведеними у Гарварді, довели, що компанії, яким вдається побудувати культуру довіри на основі принципів цієї моделі, отримують прямий економічний актив. Це виражається у значній доданій вартості, що досягається завдяки підвищенню інноваційності та креативності у пошуку рішень, зниженню витрат на запровадження надлишкових процедур контролю, а також зменшенню плинності кадрів та ефективному утриманню талановитих співробітників [2; 3].

Фундаментальна ідея моделі реалізується через чотири наріжні принципи, які становлять структурний каркас для будь-яких переговорів. По-перше, необхідно відокремлювати людей від проблеми, що є питанням управління емоціями та сприйняттям. По-друге, концентруватися слід на інтересах, а не на позиціях, що вимагає пошуку справжньої мотивації сторін. По-третє, необхідно винаходити взаємовигідні варіанти, використовуючи метод «мозкового штурму» для створення доданої вартості. І, по-четверте, слід наполягати на використанні об’єктивних критеріїв, таких як норми справедливості, закон або ринкові стандарти. На практиці цей інструментарій розширюється до семи елементів для комплексної підготовки та діагностики процесу. Серед них найбільш важливим є Альтернатива, або BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), яка визначається як найкраща дія, яку сторона може здійснити, якщо переговори закінчуться невдачею. BATNA є єдиним об’єктивним мірилом вашої переговорної сили [1; 3].

Практичне впровадження моделі вимагає фокусу не лише на теоретичному знанні, а й на аналітиці та навичках. Це включає систематичну підготовку та діагностику, використання чітких алгоритмів, таких як чотири Квадрати Діагностики, які допомагають якісно відокремити інтереси від позицій та розширити поле інтересів. Критично важливою є стратегічна робота з BATNA, яка включає точний розрахунок власної альтернативи та навички тестування реальності альтернативи опонента. Стратегічний підхід тут полягає у зміцненні власних альтернатив і зменшенні сили альтернативи опонента, що створює асиметричну перевагу без застосування маніпулятивного тиску. Втім, у складних переговорах робота з емоціями та налагодження довіри, тобто управління людським фактором, може займати від п’ятдесяти до вісімдесяти відсотків часу. Тому ключовим є розвиток навичок активного слухання, перефреймінгу, що дозволяє змінити фокус з відчуття втрат на реальний статус-кво, а також подолання когнітивних пасток [4].

Гарвардська модель кардинально відрізняється від Позиційного Торгу, який є грою з нульовою сумою, своїм фокусом на узгодженні інтересів, що дозволяє досягати розумних та справедливих угод. Якщо принципові

переговори фокусуються на інтересах, прагнуть взаємовигідного рішення та зберігають стосунки, то позиційний торг концентрується на захисті вимог, призводить до виграшу чи програшу та руйнує ділові зв'язки. Основними перевагами моделі є створення доданої вартості, конструктивний підхід, довготривалі стосунки та легітимність укладених угод. Водночас, вона має певні виклики та мінуси, включаючи культурний опір, оскільки вимагає високого рівня комунікативної та корпоративної культури, а також втрачає ефективність в умовах асиметрії влади, коли одна сторона використовує тиск, вважаючи свою владу абсолютною. Крім того, класична модель недостатньо оцінювала вплив емоцій, які є критичними у складних, висококонфліктних ситуаціях [2; 3].

Отже, сучасна ефективність моделі залежить від її інтеграції з поведінковими науками. Емоційна пріоритизація – робота з емоціями та довірою – є стратегічною передумовою для того, щоб раціональні аргументи на основі інтересів були сприйняті. Успішне управління емоційним фільтром вирішує більшу частину проблеми. Довіра в компанії, побудована на принципах моделі, є прямим економічним активом, що підвищує інноваційність та сприяє утриманню кваліфікованих кадрів. Модернізація вимагає навчити перемовників долати когнітивні пастки, зокрема "Драбину Висновків", та свідомо переходити від консервативної логіки "Або/Або" до пошуку інтеграційних рішень за логікою "І/І". Гарвардська модель ведення переговорів залишається найбільш актуальною та аналітично глибокою методологією для створення доданої вартості та досягнення стійких угод. Стратегічний висновок полягає у необхідності її модернізації: вона має функціонувати як інтегрований "Трикутник компетенцій", що включає Зміст, Процес та Стосунки, де управління людським фактором, тобто емоціями та довірою, є не просто додатковим навиком, а стратегічною передумовою успіху. Успіх у 2025 році залежить від проактивної побудови корпоративної культури довіри та глибокої аналітичної підготовки [1].

Актуальність моделі у 2025 році залишається критично високою. В умовах глобальної економічної невизначеності та зростаючої складності ділових партнерств, компаніям необхідні механізми, які дозволяють створювати додану вартість, а не лише обмежуватися її розподілом. Модель дозволяє нам перейти від консервативної логіки "Або/Або", де виграш однієї сторони автоматично означає програш іншої, до інноваційної логіки "І/І", що є запорукою стійких конкурентних переваг.

В українському діловому середовищі ця методологія також набула значної актуальності, активно використовуючись у професійних навчальних програмах та медіації для підвищення внутрішньої компетентності співпраці та ефективного зменшення операційних конфліктів [1; 3].

Список джерел:

1. Бардадин О. А. Гарвардський (принциповий) метод ведення перговорів. Ел. ресурс. https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2016/paper/download/294/136 (дата звернення: 14.11.2025).

2. What is Negotiation Theory? / Harvard Law School. Ел. ресурс. URL: https://www.pon.harvard.edu/tag/negotiation-theory/ (дата звернення: 14.11.2025).
3. James K. Sebenius. Developing Negotiation Case Studies Edited version forthcoming in the Negotiation Journal (October 6, 2010) Ел. ресурс. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/11-008_0ab48ed0-a52f-4200-a2f2-f70afeeda124.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
4. Harvard Method: How to achieve win-win situations in negotiations and conflicts (06/14/2022). Ел. ресурс. URL: https://www.projektron.de/en/blog/details/harvard-method-3654/ (дата звернення: 14.11.2025).

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СУЧАСНОГО СВІТОВОГО РОЗВИТКУ

СПЕТІС Дар'я
здобувачка вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ТЮХТЕНКО Наталія Анатоліївна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Управлінське рішення являє собою підсумок процесів аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору найкращої альтернативи серед численних варіантів для досягнення визначеної мети в межах системи управління. Прийняття рішення включає етапи аналізу, оцінки і прогнозування ситуації, а також вибір і узгодження найбільш ефективного варіанту, спрямованого на досягнення поставленої цілі [1].

Складність прийняття управлінських рішень обумовлена, у тому числі, їх суттєвою класифікаційною різноманітністю. Так, за цілями дії їх поділяють на стратегічні; тактичні; оперативні. За періодом дії – на довгострокові; середньострокові; короткострокові. За масштабом виконання управлінські рішення класифікуються на загальні (глобальні); спеціальні (локальні). За умовами прийняття та ймовірністю результатів їх поділяють на: в умовах визначеності; в умовах ризику; в умовах невизначеності. За ступенем повторювальності управлінські рішення поділяють на традиційні; нетрадиційні. За методом розробки на формалізовані і неформалізовані. За характером рішення – на інтуїтивні; рішення, засновані на досвіді; раціональні. За формою (способом) прийняття управлінські рішення поділяють на одноособові; колегіальні; колективні. За функціональним змістом – на планові, організаційні, технологічні, прогнозуючі [2].

Дослідники підкреслюють, що ефективність управлінських рішень значно підвищується у випадках, коли організації використовують системи доказового управління (evidence-informed management), тобто приймають рішення на основі перевірених даних, результатів досліджень та аналітики.

Це сприяє прозорості управлінських процесів і підвищенню довіри серед персоналу. Водночас, згідно з систематичним оглядом, опублікованим у журналі Frontiers in Psychology (2024), у практиці управління персоналом (HR-менеджменті) усе більшого поширення набувають математичні та аналітичні методи прийняття рішень, такі як:

– AHP (Analytic Hierarchy Process) – аналітичний ієрархічний процес, який дозволяє структурувати складні управлінські проблеми за рівнями пріоритетів;

– FAHP (Fuzzy AHP) – метод, що враховує нечіткість і невизначеність людських оцінок;

– ANP (Analytic Network Process) – аналітичний мережевий процес, який дає змогу враховувати взаємозалежності між критеріями [3].

Застосування таких методів забезпечує раціоналізацію управлінського вибору, підвищує об'єктивність оцінювання альтернатив і сприяє формуванню стратегічно виважених рішень в умовах невизначеності та швидких змін.

У світовій практиці сьогодення сформувалися кілька основних груп моделей прийняття управлінських рішень [4]:

– класична (раціональна) модель;
– адміністративна модель (обмеженої раціональності);
– інкрементальна модель (поступових змін);
– політична модель;
– інтуїтивна модель.

Класична або раціональна модель передбачає логічно обґрунтовану послідовність етапів: формулювання проблеми, збирання даних, розроблення можливих варіантів рішень, аналіз альтернатив і вибір найбільш оптимального рішення. Цей підхід є характерним для умов стабільності та доступності повної інформації.

Адміністративна модель (обмеженої раціональності), запропонована Г. Саймоном, враховує, що менеджери не завжди мають доступ до повної інформації. У зв'язку з цим вони обирають не оптимальне, а достатньо прийнятне рішення, що зветься задовільним рішенням або "satisficing decision". Ця концепція є актуальною для сучасного управління, оскільки відображає реальні умови функціонування організацій, частими обмеженнями яких є час та ресурси.

Інкрементальна модель (поступових змін) передбачає ухвалення невеликих рішень, які поступово складаються у загальну стратегію. Цей підхід часто застосовують у сфері державного управління та у великих корпораціях, де різкі трансформації можуть нести значні ризики.

Політична модель представляє собою процес прийняття рішень як складний механізм взаємодії між різними групами впливу. У цій моделі результат досягається через пошук компромісів та проведення переговорів між усіма зацікавленими сторонами, кожна з яких має свої власні інтереси, пріоритети та цілі.

Інтуїтивна модель базується на досвіді та інтуїтивних відчуттях керівника, що робить її особливо ефективною в ситуаціях невизначеності чи обмеженого часу. Цей підхід не виключає використання аналітичних методів, але акцентує важливість управлінської інтуїції як ключового елемента прийняття рішень.

Слід підкреслити, що ефективна управлінська практика в сучасних умовах господарювання передбачає комбінування різних моделей залежно від ситуації. Наприклад, поєднання аналітичних методів оцінки альтернатив із гнучкістю інтуїтивного вибору. Вивчення зарубіжного досвіду свідчить, що успішні організації орієнтуються на адаптивні системи прийняття рішень, які враховують як об'єктивні дані, так і поведінкові особливості менеджерів [4].

У 2025 році актуальність проблеми прийняття ефективних управлінських рішень значно зростає в умовах швидких соціально-економічних, технологічних та політичних змін. Глобалізація, цифровізація бізнес-процесів, розвиток штучного інтелекту та аналітики великих даних (Big Data) істотно впливають на підходи до управління організаціями. Відповідно, керівники мають адаптувати свої рішення до нових викликів і змін у зовнішньому середовищі.

Передусім цифрова трансформація організацій ставить перед менеджерами завдання ухвалювати рішення, керуючись даними, що вимагає розвинених аналітичних навичок і здатності працювати з інформаційними системами. Залучення алгоритмів штучного інтелекту, інструментів прогнозної аналітики та автоматизації управлінських процесів дозволяє значно підвищити як точність, так і оперативність прийняття рішень.

Крім того, сьогодні особливого значення набуває гнучкість управлінських рішень, оскільки діяльність підприємств здійснюється в умовах нестабільного середовища [5]. Постійні зміни на ринку, воєнно-політичні ризики та економічні коливання диктують необхідність оперативного реагування, що сприяє впровадженню адаптивних підходів і сценарних моделей управління для забезпечення стійкості й ефективності в умовах невизначеності.

Третім важливим чинником є людський фактор і особливості культури прийняття управлінських рішень. За умов гібридних форматів роботи та функціонування розподілених команд досягнення ефективності в ухваленні рішень вимагає врахування не лише їхньої економічної обґрунтованості, але й соціально-психологічних аспектів, таких як рівень мотивації співробітників, дотримання корпоративних цінностей та відповідність етичним стандартам [6].

Підсумовуючи слід зазначити, що в умовах поточних соціально-економічних трансформацій в Україні роль ефективних управлінських рішень набуває особливої ваги. Військово-політична нестабільність, необхідність економічного відновлення, розвиток цифрових технологій та процес інтеграції у європейський простір висувають перед керівниками усіх рівнів вимогу оперативних, чітко обґрунтованих і адаптивних управлінських дій. Сучасний підхід до прийняття управлінських рішень повинен спиратися на ретельний аналіз даних, інноваційні методи та принципи стратегічного менеджменту.

Це сприятиме зміцненню стійкості організацій та забезпеченню ефективності функціонування як державного, так і приватного секторів економіки України.

Список джерел

1. Грубяк С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. Ел. ресурс. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-11-2017.pdf#page=201 (дата звернення: 02.11.2025).
2. Методи прийняття управлінських рішень // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. – Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 67 с. Ел. ресурс. URL: https://dduvs.edu.ua/wp-content/uploads/files/Structure/library/student/lectures/2020/kzpd/l21.2.pdf
3. Reza Salehzadeh, Mehran Ziaeian. (2024). Decision making in human resource management: a systematic review of the applications of analytic hierarchy process. Ел. ресурс. URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1400772/full (дата звернення: 02.11.2025).
4. Шоробура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід / Педагогічний альманах. 2021. https://doi.org/10.37915/pa.vi50.320 Ел. ресурс. URL: https://www.researchgate.net/publication/358072855_MODELI_PRIJNATTA_UPRAVLINSKIH_RISEN_ZARUBIZNIJ_DOSVID (дата звернення: 02.11.2025).
5. Тюхтенко Н. А., Навроцька М. М. Актуальні питання інноваційного управління людськими ресурсами в умовах адаптації бізнес-середовища до трансформаційних змін. (2025). Серія: Економіка, 29, 85–97. https://doi.org/10.34079/2518-1394-2025-15-29-85-97 (дата звернення: 02.11.2025).
6. Тюхтенко, Н. А. (2024). Обґрунтування впливу соціокультурних чинників на бізнес-середовище та професійну систему менеджменту. РИНКОВА ЕКОНОМІКА: СУЧАСНА ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ, 23(1(56), 142–158. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).309068 (дата звернення: 02.11.2025).

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА КОМАНДНОЇ РОБОТИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

ВАРВЯНСЬКА Ксенія
здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ОП «Економіка міста та урбаністика»,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ПІДДУБНИЙ Володимир Антонович
д. т. н., професор, професор кафедри технології
і організації ресторанного господарства,
Київський національний торговельно-економічний університет

У сучасному менеджменті ефективна командна робота є стратегічною умовою стабільності та інноваційного розвитку організацій. За визначенням D. Baker, R. Day та E. Salas, командна взаємодія – це систематичний процес координації дій, що ґрунтується на комунікації, взаємній підтримці й спільній відповідальності [1, с. 1577]. Вона стає ключовим елементом надійності організації, оскільки дає змогу мінімізувати управлінські помилки та підвищити узгодженість рішень.

Стратегія командної роботи визначається як довгостроковий план створення, розвитку та утримання ефективної команди. Вона включає

формування спільних цінностей, визначення ролей, розвиток довіри й професійної компетентності. Zajac S. та ін. зазначають, що стратегічний підхід до командної взаємодії базується на системному управлінні психологічною безпекою, спільними цілями та адаптивністю [2, с. 4–6].

На тактичному рівні реалізація командної стратегії передбачає використання конкретних інструментів управління. Greilich P. E. та колеги запропонували Team FIRST framework, який визначає п’ять ключових тактичних поведінкових принципів: Feedback, Integrity, Respect, Support, Team orientation [4, с. 3]. Цей підхід допомагає менеджерам формувати щоденну культуру підтримки, довіри та професійної відповідальності.

Pentland A. підкреслює, що найуспішніші команди мають високий рівень енергії, рівномірний розподіл участі в обговореннях і часту взаємодію поза формальними зустрічами [5, с. 62–64]. Це вказує на необхідність тактичного стимулювання неформальної комунікації як засобу посилення командної динаміки.

Згідно з дослідженням McKinsey & Company (2024), здорові команди підвищують загальну ефективність організації на 20–25 %, особливо коли поєднуються стратегічні ініціативи з регулярною оцінкою командного клімату [6]. Менеджери мають використовувати аналітичні інструменти для моніторингу ефективності команди та корекції тактичних дій.

Високоефективні команди поєднують спільну мету, взаємну підзвітність і глибоке почуття партнерства, а стратегія задає напрям і цінності, тоді як тактика визначає щоденну поведінку та управлінські кроки для їх реалізації.

Отже, стратегія і тактика командної роботи в менеджменті становлять дві взаємозалежні складові єдиної системи управління. Стратегічна складова формує бачення, культуру та принципи взаємодії, а тактична – забезпечує їхнє практичне втілення через конкретні дії, комунікацію й оцінку результатів. Їх узгоджене поєднання є ключем до створення високопродуктивних, гнучких та інноваційних команд.

Список джерел

1. Baker D. P., Day R., Salas E. Teamwork as an essential component of high-reliability organizations [Електронний ресурс] // Health Services Research. – 2006. – Vol. 41 (4 Pt 2). – P. 1576–1598. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1955345/ (дата звернення: 06.11.2025).
2. Zajac S., Woods M., Tannenbaum S., Salas E., Holladay C. L. Overcoming challenges to teamwork in healthcare: A team effectiveness framework and evidence-based guidance [Електронний ресурс] // Frontiers in Communication. – 2021. – Vol. 6. – Article 606445. https://www.frontiersin.org/journals/communication/articles/10.3389/fcomm.2021.606445/pdf (дата звернення: 06.11.2025).
3. McEwan D., Ruissen G. R., Eys M. A., Zumbo B. D., Beauchamp M. R. The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: a systematic review and meta-analysis [Електронний ресурс] // PLOS ONE. – 2017. – Vol. 12(1). – e0169604. https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0169604&type=printable (дата звернення: 06.11.2025).
4. Greilich P. E., Whitaker D. K., Zeltser A., Cooper L. Team FIRST framework: identifying core teamwork behaviors [Електронний ресурс] // BMJ Open Quality. – 2023. –

Vol. 12(2). – e002225. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10225264/ (дата звернення: 06.11.2025).
5. Pentland A. The new science of building great teams [Електронний ресурс] // Harvard Business Review. – 2012. – Vol. 90(4). https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams (дата звернення: 06.11.2025).
6. McKinsey & Company. Go-teams: When teams get healthier, the whole organization benefits [Електронний ресурс]. – 2024. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/go-teams-when-teams-get-healthier-the-whole-organization-benefits (дата звернення: 06.11.2025).

ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

КОВАЛЕНКО Клім
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

КІРТОКА Руслан Гордійович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Мотиваційний процес у підприємницькій діяльності є складною системою взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, тому важливо розрізняти поняття «мотивування» та «стимулювання». Мотивування – це тривалий управлінський вплив, спрямований на формування нових мотивів, зміну ціннісних орієнтацій і розкриття потенціалу особистості. Воно сприяє професійному та особистісному розвитку, створюючи передумови для стійкої внутрішньої зацікавленості у праці. Стимулювання, навпаки, має зовнішній характер і базується на використанні матеріальних чи нематеріальних заохочень, які активізують наявні мотиви без їх зміни. Через систему премій, пільг і соціального визнання воно задовольняє поточні потреби працівників, спонукаючи їх до досягнення конкретних результатів [1, с. 2].

Також слід розрізняти матеріальну і нематеріальну мотивацію.

Матеріальне стимулювання, як один із ключових інструментів мотивації, передбачає створення системи винагород, узгодженої з показниками результативності праці. Основна заробітна плата нараховується відповідно до встановлених окладів, тарифних ставок або норм, тоді як додаткова – залежить від досягнутих результатів, умов виконання роботи та включає премії, надбавки, доплати й інші заохочувальні виплати [1, с. 3].

Нематеріальна мотивація ґрунтується на задоволенні вищих потреб працівників у самореалізації, визнанні, професійному розвитку та збереженні соціального статусу. Основними її формами є гарантії зайнятості, можливості навчання та кар’єрного зростання, корпоративна підтримка, програми work-life balance і оздоровчі заходи. Застосування таких інструментів сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню витрат і формуванню позитивного психологічного клімату в колективі [1, с. 3].

Розглядаючи такий аспект як ефективність командної роботи яка є багатокомпонентним соціально-психологічним і організаційним моментом, що формується під впливом широкого кола взаємопов'язаних чинників. Можна стверджувати що результативна команда не виникає випадково, це наслідок ретельно побудованих внутрішніх взаємин між працівниками, продуманої системи комунікації та цілеспрямованого управлінського впливу на них. Вона є продуктом не лише професійної компетентності окремих учасників, а й спільного прагнення до досягнення колективних цілей, поєднання індивідуальних потенціалів і підтримки один одного.

Керівник, який прагне забезпечити високу результативність команди, має усвідомлювати, що на її ефективність впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Ефективність командної роботи – це складне інтегроване явище, що формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів. Успішна команда це не випадкове поєднання здібних фахівців, а результат цілеспрямованого формування внутрішніх умов і взаємин, а також належної підтримки з боку зовнішнього середовища. Розуміння того, які саме чинники впливають на ефективність команди, дозволяє менеджерам організацій застосовувати обґрунтовані управлінські рішення для підтримки та розвитку результативної колективної праці. Фактори, що визначають ефективність команди, умовно поділяються на дві великі групи: внутрішні та зовнішні. Такий поділ ґрунтується на сфері впливу – чи залежить конкретний чинник від внутрішньої динаміки команди, чи від середовища, в якому вона функціонує [2, с. 10].

Внутрішні чинники пов'язані безпосередньо з процесами командного життя, а саме ступенем згуртованості, якістю комунікацій, рівнем довіри, наявністю чіткого розподілу ролей та відповідальності, збалансованістю між особистими й колективними інтересами, а також із загальною мотивацією учасників до спільного результату. Саме внутрішня культура команди визначає її здатність швидко реагувати на виклики, адаптуватися до змін і приймати правильні узгоджені рішення [2, с. 10].

До зовнішніх чинників, що впливають на ефективність командної роботи, належать елементи організаційного та соціального середовища, які визначають умови її функціонування. Ключову роль серед них відіграють стиль керівництва, організаційна культура, рівень підтримки з боку керівництва, а також інфраструктурні та технічні можливості. Стиль управління суттєво впливає на характер командної взаємодії: авторитарний підхід обмежує ініціативність і самостійність працівників, тоді як демократичний стимулює довіру, самоуправління та відкритий обмін думками. Ефективний керівник має виступати лідером, який надихає команду, а не лише контролює її дії. Ще важливу роль відіграє організаційна культура підприємства, адже саме вона формує цінності, норми поведінки та готовність до співпраці. Підтримуюче зовнішнє середовище, забезпечення необхідними ресурсами, технічними засобами, створює умови для стабільного розвитку команди, підвищення її згуртованості та досягнення спільних цілей [2, с. 12].

До цього моменту, елементи мотивації персоналу були розглянуті окремо, це було необхідно для того, щоб надати розуміння, які компоненти входять до кожного з цих методів. Але правильна мотивація роботи комнади полягає саме у комбінації вищезазначених методів.

Ефективність командної взаємодії значною мірою залежить від рівня мотивації всіх її учасників – від лідера до кожного працівника. Вона визначає згуртованість колективу, результативність спільної діяльності та здатність команди до розвитку.

По-перше, мотивація лідера команди є ключовою, адже саме керівник формує стратегічне бачення, визначає напрями розвитку та задає тон організаційній культурі. Його особиста зацікавленість і віра в спільну мету створюють основу для згуртованості колективу.

По-друге, індивідуальна мотивація членів команди відображає внутрішню зацікавленість кожного працівника у результатах власної діяльності. Вона забезпечує узгодженість дій, підвищує ефективність спільної роботи й формує почуття причетності до загальної мети, що стимулює ініціативність і відповідальність.

У висновку хочу зазначити, що для успіху підприємства мотивування важливіше за стимулювання, адже воно формує внутрішню зацікавленість і розкриває потенціал працівників. Ефективна система має поєднувати матеріальні стимули для задоволення економічних потреб і нематеріальні для підвищення лояльності та розвитку персоналу. Високі результати забезпечує поєднання мотивації лідера, індивідуальної зацікавленості й колективної відповідальності в умовах довіри та співпраці.

Список джерел

1. Леміш, К., Суслик, А., & Швачко, В. (2025). Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство, (78). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28 (дата звернення: 10.11.2025).
2. Олійник В. (2025). Ефективність командної роботи в організації. [Кваліфікаційна робота бакалавра]. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/52771/1/V_Oliynyk.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
3. Турченяк В. В., Дзямулич М. І. Особливості мотивації роботи в команді. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1 (57). С. 138–144. URL: http://www.psae-irnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/16.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ ВИБОРІ КРИПТОВАЛЮТНИХ АКТИВІВ

РЯПОЛОВ Костянтин
здобувач освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Економіка»,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

КРАСНОЖОН Світлана Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Стрімкий розвиток ринку криптовалют перетворив цифрові активи з нішового феномену на окремий клас інвестиційних інструментів, що конкурують із традиційними фінансовими активами. Криптовалюти дедалі активніше інтегруються у цифрову економіку, впливаючи на структуру фінансових потоків та інвестиційні рішення як приватних, так і інституційних інвесторів [1]. Водночас висока волатильність, регуляторна невизначеність і технологічні ризики роблять ці активи одними з найризикованіших на сучасних ринках. За таких умов постає потреба не просто «обирати крипту», а вибудовувати системний підхід до стратегічного управління інвестиціями у криптовалютні активи.

Стратегічний менеджмент в інвестуванні означає побудову цілісної системи рішень, яка допомагає визначити мету, розподілити ресурси, обрати напрям дій і мінімізувати ризики. Для ринку криптовалют це особливо важливо, адже він характеризується різкими коливаннями цін, швидкою зміною технологій і непередбачуваними зовнішніми факторами. Дослідження свідчать, що більшість помилкових рішень у сфері криптоінвестицій пов’язані саме з браком знань і відсутністю системного аналізу [2; 3].

Криптовалютні інвестиції характеризуються поєднанням високого потенціалу прибутковості з підвищеним рівнем ризику. Аналіз динаміки крипторинку за 2022–2024 рр. показує, що зміни вартості провідних криптовалют можуть сягати десятків відсотків за короткі проміжки часу, що суттєво перевищує коливання більшості традиційних активів [1; 6]. Європейські регулятори відзначають, що криптоактиви залишаються «високоспекулятивними», а їхня ціна схильна до різких і непередбачуваних стрибків, навіть попри поступове посилення регулювання [5]. Для українських інвесторів додатковим чинником ризику є правова невизначеність щодо статусу криптовалют, оподаткування доходів і захисту прав власників цифрових активів [8; 9].

Ефективне управління криптоінвестиціями починається з визначення мети, горизонту інвестування та рівня ризику, який інвестор готовий прийняти. Важливими елементами є також диверсифікація портфеля, тобто розподіл коштів між різними активами, і постійний моніторинг ринку. Дослідження показують, що інвестори, які розуміють природу ризиків і аналізують дані, ухвалюють більш виважені рішення, ніж ті, хто орієнтується лише на короткострокові тренди [4; 7]. Тому сьогодні дедалі більшого

значення набуває інвестиційна грамотність – уміння оцінювати безпеку бірж, розуміти основи технології блокчейн і принципи роботи смартконтрактів [3].

Не менш важливим аспектом стратегічного управління є врахування регуляторних тенденцій. Світ поступово рухається до створення правил, які мають зробити крипторинок більш прозорим і безпечним. Європейський Союз, наприклад, ухвалив регламент MiCA, який встановлює вимоги до бірж, компаній і користувачів, що працюють із криптоактивами [5]. Світовий економічний форум також наголошує, що узгоджені міжнародні правила здатні зменшити ризики та сприяти розвитку індустрії [4]. Для інвесторів це означає необхідність відстежувати зміни не лише у своїй країні, а й на світовому рівні.

На рівні України криптовалютний ринок розвивається переважно в умовах часткової або відкладеної регуляції. Дослідження вітчизняних авторів показують, що висока активність українців на крипторинку поєднується з нерозвиненою нормативною базою та значними ризиками як для окремих інвесторів, так і для фінансової системи в цілому [2]. Серед ключових проблем називають невизначений податковий режим, ризики відтоку капіталу, можливість використання криптоактивів у тіньових операціях і відсутність належних механізмів захисту прав власників [6]. За таких умов стратегічний менеджмент криптовалютних інвестицій в Україні має включати не лише фінансовий аналіз, а й оцінку регуляторних сценаріїв – від посилення контролю до можливої легалізації та інтеграції криптоактивів у національну фінансову систему.

Стратегії управління криптоінвестиціями можуть бути різними. Найпоширенішими є довгострокове утримання активів, активна торгівля або комбінований підхід. Серед приватних інвесторів популярності набуває стратегія «усереднення вартості» (dollar-cost averaging), коли невеликі суми інвестуються регулярно, що зменшує вплив ринкових коливань. Для професійних учасників важливо застосовувати також аналітичні інструменти – оцінювати кореляцію криптоактивів із традиційними фінансовими інструментами, розраховувати ризики й планувати сценарії дій у кризових умовах.

Окрему роль у стратегічному менеджменті відіграє формування компетенцій осіб, які відповідають за прийняття рішень щодо криптоінвестицій. Європейські наглядові органи у своїх настановах прямо вказують на необхідність спеціальної підготовки фахівців, що консультують клієнтів з криптоактивів, зокрема щодо розуміння технологічних основ блокчейну, типів токенів, ризиків зберігання та кібербезпеки [5]. Українські автори підкреслюють важливість підвищення інвестиційної грамотності на крипторинку, адже більшість роздрібних інвесторів не володіють достатніми знаннями для адекватної оцінки ризику та читають ринок переважно через призму спекулятивних очікувань [3].

У підсумку можна зазначити, що стратегічне управління інвестиціями у криптовалютні активи – це поєднання фінансового планування, аналітики, технологічної обізнаності та вміння працювати з ризиками. Криптовалюти

можуть бути прибутковим інструментом, але тільки тоді, коли інвестор мислить стратегічно, діє послідовно й оцінює свої рішення в довгостроковій перспективі. Формування культури відповідального інвестування у цифрові активи – це не лише індивідуальне завдання, а й важливий напрям розвитку сучасного менеджменту та фінансової освіти.

Список джерел

1. Teliuk D. T. The state and prospects of the development of cryptocurrencies in the digital economy // International Scientific Journal «International Economic Relations and Sustainable Development». – 2023. – № 2. – С. … – URL: https://inneco.org/… (дата звернення: 07.11.2025).
2. Задворний Ю. Криптовалюти як інноваційний інструмент фінансового ринку в умовах війни // Економіка та суспільство. – 2024. – № 52. – С. … – URL: https://economyandsociety.in.ua/… (дата звернення: 07.11.2025).
3. Терещенко О., Дмитренко Т. Підвищення інвестиційної грамотності на крипторинку // Управління освітою – Освітня аналітика України. – 2024. – № 5. – С. 55–65. – URL: https://science.iea.gov.ua/… (дата звернення: 07.11.2025).
4. World Economic Forum. Pathways to the Regulation of Crypto-Assets: A Global Approach. – Geneva: WEF, 2023. – 48 p. – URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Pathways_ to_the_Regulation_of_Crypto_Assets_2023.pdf (дата звернення: 07.11.2025). (World Economic Forum)
5. European Securities and Markets Authority (ESMA). Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA) and related Guidelines, Warnings and Technical Standards, 2023–2025. – URL: https://www.esma.europa.eu/… (дата звернення: 07.11.2025).
6. ESMA. Report on Trends, Risks and Vulnerabilities. No. 1, 2023. – Paris: ESMA, 2023. – URL: https://www.esma.europa.eu/… (дата звернення: 07.11.2025).

СУБ'ЄКТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

САВИЦЬКА Тетяна
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
ОП «Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом»,
Національний фармацевтичний університет

ДЕРЕНСЬКА Яна Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний університет

Методологія управління проєктами набуває поширення через актуальність реалізації проєктів розвитку підприємств, необхідність раціонального використання матеріальних, фінансових, людських ресурсів, оптимізацію часу досягнення запланованих проєктних результатів. Робота над проєктом починається з формування відповідних теоретичних засад, зі створення системи управління проєктами. Питання ефективного формування системи управління проєктами розглянуто у роботі О. В. Хадарцева [2], особливостей створення та функціонування субєкта такої системи – у дослідженні В. О. Мікуліча [1].

Об’єктом системи управління проєктами є самі проєкти, сфери та функції проєктного менеджменту. Суб’єктом системи управління проєктами є структура (команда на чолі з проєктним менеджером), яка відповідає за планування, реалізацію та контроль проєкту.

Згідно зі стандартом PMBOK, офіс управління проєктами – це підрозділ або організація, яка здійснює різні функції, що мають відношення до централізації і координації управління проєктами і входять до його сфери відповідальності. Сфера відповідальності офісу управління проєктами може варіювати від забезпечення підтримки в управлінні проєктами до прямого управління проєктом [3].

Проєкти, які підтримуються або управляються проєктним офісом, можуть бути незв’язані, але підлягають управлінню в сукупності. Конкретна форма, функції і структура офісу управління проєктами залежать від потреб організації, підтримку якої він здійснює. Як правило, проєктний офіс підпорядковується безпосередньо вищому керівництву.

У залежності від масштабів самого підприємства, проєктів, які воно реалізує, їх кількості, в організаційній структурі, що безпосередньо займається проєктною діяльністю, можуть формуватися інвестиційний комітет, проєктний комітет, центр компетенції та координаційна рада, проєктний офіс. Для управління проєктною діяльністю зі складу вищого менеджменту і, можливо, акціонерів компанії формується інвестиційний комітет, в котрий зазвичай входять директори з продажу, виробництва, безпеки, персоналу, інформаційних технологій, рідше – генеральний директор. Інвестиційний комітет ухвалює рішення про початок робіт за проєктом, його запуск і закінчення; збирається на періодичній основі або у разі появи питань для обговорення.

Якщо в організації діє проєктний комітет і створений проєктний офіс, тоді до основних функцій комітету належать: розгляд та вирішення питань, які виходять за рамки повноважень керівників проєктів; ініціація, закриття проєкту, розгляд та затвердження запитів на зміни в проєкті; розв’язання ресурсних конфліктів між проєктами, визначення пріоритетів; контроль за виконанням проєктів; зв’язок проєктів зі стратегією компанії.

До основних функцій проєктного офісу можна віднести такі: створення, розвиток та контроль виконання корпоративної методології; аналітична та методологічна допомога керівникам проєктів; організація навчання персоналу та менеджерів; навчання та підвищення кваліфікації співробітників інших департаментів; ведення баз даних характеристик типових робіт та їх фрагментів за проєктами та потреб у ресурсах; ведення електронних моделей проєктів; контроль реалізації проєктів; акумулювання та архівування проєктної інформації; адміністрування та підтримка системи управління проєктами; підготовка звітів про реалізацію проєктів для зацікавлених осіб; управління ресурсами в проєктах.

У разі функціонування центру компетенції та координаційної ради до складу центра компетенції входять: члени координаційної ради; координатор проєкту; ключові співробітники; консультанти, які відповідають за визначені

ділянки господарської діяльності. Завдання членів центру компетенції: безпосередня участь у проєкті; розробка методів, регламентів управління бізнес-процесами, реалізації бізнес-функцій, розв'язання виробничих задач; реєстрація та аналіз побажань, претензій та рекомендацій співробітників компанії-замовника, які стосуються використання інформаційних технологій. У більшості випадків підприємства формують тільки проєктний офіс, який має повноваження надавати рекомендації або зупиняти проєкти, або виконувати інші дії для того, щоб цілі компанії залишалися узгодженими [3]. Крім того, проєктний офіс може брати участь у відборі, управлінні і розподілі загальних або виділених ресурсів проєкту. Головна функція проєктного офісу полягає у підтримці управління проєктами різними способами, серед яких можна виділити: управління загальними ресурсами всіх проєктів; визначення та розробка методології, кращих практик управління проєктами; навчання та нагляд; моніторинг відповідності стандартам, процедурам і шаблонам за допомогою аудитів проєктів; розробка та управління принципами, процедурами, шаблонами проєкту та іншою загальною документацією; координація комунікацій між проєктами.

Список джерел

1. Мікуліч, В. О. Проєктний офіс як основний інструмент розробки та реалізації соціальних проєктів у громаді. *Економіка та суспільство*, 2024, *69*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-124 (дата звернення: 29.10.2025).
2. Хадарцев, О. В. Система управління проєктами на підприємстві: засади ефективного формування. *Економічний простір*, 2024, *196*, 278–283. https://doi.org/10.30838/EP.196.278-283 (дата звернення: 29.10.2025).
3. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6th Edition. Project Management Institute, 2017. 756 p.

СИСТЕМА ПРОДАЖ І ФОРМУВАННЯ ЇЇ КОМАНДИ

ШВЕДА Тарас
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»
Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя

ШВЕДА Наталія Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя

Будь-яке сучасне підприємство прагне бути прибутковим. Не останню роль в досягненні цієї мети належить добре налагодженій системі продаж, оскільки саме вона забезпечує перетворення виробленої продукції або наданих послуг у прибутки. Без ефективних продаж навіть найкращий продукт не досягне споживача.

Система продаж – це організація діяльності, спрямована на збільшення обсягів збуту. По суті це всі процеси, результатом яких стає реалізація товару чи послуги, а значить, задоволення потреб клієнтів і отримання прибутку [1].

Існують певні критерії, за якими можна оцінити ефективність системи продаж. Її можна вважати успішною, якщо система забезпечує контроль над процесами реалізації продукції та дає змогу робити обґрунтовані прогнози щодо рівня продаж. Ознакою результативної роботи також є зростання обсягів збуту, яке супроводжується розширенням штату працівників, що забезпечують як виготовлення продукції, так і її продаж.

Безперечно, ефективна система продаж – це цілісна структура, у якій усі елементи тісно пов'язані між собою. Вона ґрунтується на трьох основних складових: продукті, який є предметом діяльності підприємства; команді, що докладає зусиль для досягнення поставлених цілей; і налагоджених процесах збуту продукції [1].

Таким чином, злагоджена робота всіх співробітників компанії, особливо тих, з яких складається відділ продаж, відіграє велику роль. Разом з тим хороша система продаж має бути налагоджена таким чином, щоб тимчасова відсутність будь-якого співробітника, а то й кількох не була помітною і не мала негативного впливу на роботу загалом і кінцевий результат. Іншими словами, працівники системи продаж мають становити команду.

Команда – це група людей, які спільно працюють над досягненням загальної мети або виконанням певного завдання. Це група людей, які поділяють види діяльності та обов'язки для досягнення конкретних результатів, мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та здібності, високий рівень взаємозалежності та загальну відповідальність за досягнення кінцевих результатів [2, с. 200].

В сучасному світі команда системи продаж стає основним інструментом ефективності роботи підприємства. Сформована команда має потенціал одразу розпочати накопичення ресурсів, організувати робочий процес і успішно довести справу до результату.

Ключові ознаки команди [2, с. 201]:

- об'єднання працівників заради спільної роботи;
- чітко виражений лідер;
- спільна мета;
- психологічне визнання членами команди один одного;
- наявність колективної відповідальності;
- взаємодоповнюючий склад команди.

Світова практика вказує на існування декількох підходів до формування моделі команди [2, с. 201]:

1. Традиційна модель. Команда – це група людей, очолює їх традиційний лідер. Керівник поділяє повноваження та відповідальність із своєю командою.
2. Модель командного духу. Команда – це група людей, які працюють на одного менеджера. Члени команди задоволені роботою і працюють натхненно. В колективі панує командний дух і здається, що все добре. Проте це не зовсім справжня команда, адже завжди є одна людина, яка бере все на себе.

3. Передова модель. Команда – це група людей, що керують самі собою. В команді ніхто не приймає самостійно рішень, що можуть вплинути на всю команду.

4. Модель цільових завдань. Команда є тимчасовою, адже збирається лише на певний час для роботи над конкретним проєктом чи завданням. Традиційно її називають оперативною групою або проєктною командою.

5. Модель кіберкоманди. Команду називають віртуальною, адже члени команди зустрічаються нечасто, вони можуть зустрітись офлайн на початку проєкту, а далі – працюють лише за допомогою електронної пошти, телефонних дзвінків або відеоконференцій.

У команді продаж не повинно бути начальника, у неї має бути лідер. Саме лідер має забезпечити дотримання всіх умов, без яких команда не буде повністю ефективною. Крім роботи в команді і забезпеченні її продуктивної діяльності, такому лідеру потрібно вести переговори з вищим керівництвом, відстоюючи інтереси членів своєї команди, уточнюючи та навіть коригуючи ключові позиції.

Таким чином, формування ефективної команди продаж буде відігравати важливу роль при забезпеченні збільшення продуктивності у сучасному бізнесі, посилюючи та конкурентоспроможність підприємств.

Список джерел

1. Як побудувати систему продажів. https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/yak-pobuduvati-sistemu-prodazhiv/ (дата звернення: 02.11.2025).
2. Крикун, О., & Медяник, Ю. Формування ефективної команди в управлінні бізнесом. *Grail of Science*, 2024, 43, 199–205. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.023 (дата звернення: 02.11.2025).

СТРАТЕГІЇ І ТАКТИКА КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ШЕВЧЕНКО Мілєна
здобувачка 3 курсу першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

КІРТОКА Руслан Гордєєвич
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Постійна мінливість ринкового середовища вимагає від підприємств сучасних підходів до пошуку нових форм організації праці та підвищення ефективності внутрішньої взаємодії. У цьому контексті командна робота розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечити синергійний ефект у досягненні спільних цілей. Ефективна команда формує конкурентні переваги підприємства, оскільки узгодженість дій, розподіл функцій і спільна

відповідальність сприяють підвищенню продуктивності та гнучкості в умовах мінливого ринку.

В динамічних умовах бізнес-процесів і трансформації конкурентного середовища актуальним постає питання розроблення стратегій та тактик командної взаємодії, що дозволяють не лише підтримувати стабільність, а й ініціювати розвиток. Дослідження спрямоване на виявлення закономірностей формування ефективної командної роботи та визначення її впливу на конкурентні позиції підприємства.

Успішність підприємства значною мірою визначається здатністю працівників ефективно діяти як єдина команда з спільною метою та відповідальністю за результат. У своєму дослідженні Ю. Халахур наголошує, що команда – це «група людей, які об'єднанні спільною метою, виконують конкретне завдання й взаємодоповнюють один одного» [1, с. 2]. На думку В. Киричука, взаємодія в такій групі базується на професійній компетентності учасників, раціональному розподілі ролей та спільній відповідальності. Взаємини між членами команди мають важливе значення, оскільки сприяють психологічному благополуччю та створюють можливості для особистісного і професійного зростання [2, с. 2]. Враховуючи наукові погляди дослідників, ефективна команда формується не лише на основі професійних навичок її учасників, а й через організовану взаємодію, узгодженість дій і спільне прагнення досягти визначених результатів, що дозволяє визначити основні риси ефективної команди, а саме:

– визначення чітких цілей та пріоритетів діяльності;
– узгодження знань і навичок;
– спільна відповідальність за досягнення результатів;
– колективне ухвалення рішень;
– відкритість комунікації та обмін інформацією;
– взаємна підтримка та довіра;
– орієнтація на досягнення спільного результату.

Підвищення ефективності командної роботи сьогодні значною мірою пов'язане із застосуванням методології Agile, яка передбачає гнучкий, поетапний підхід до виконання завдань і постійне вдосконалення результатів. Її основна ідея полягає у співпраці, швидкій адаптації до змін та активному зворотному зв'язку між усіма учасниками проєкту.

Методологія Agile базується на послідовному процесі, за умови, якщо робота виконується короткими етапами, а команда має змогу швидко вносити зміни та покращення [3, с. 360]. Такий підхід сприяє підвищенню якості проєкту, ефективній взаємодії між членами команди та з клієнтами.

Ефективність команди значною мірою залежить від рівня мотивації її учасників. Висока мотивація стимулює активну участь, відповідальність за результат та ініціативність, що сприяє швидшому досягненню цілей і підвищенню продуктивності.

У менеджменті виділяють два основних типи мотивації: матеріальну та нематеріальну. Матеріальна мотивація передбачає фінансове заохочення

працівників. Нематеріальна мотивація базується на нефінансових методах стимулювання, включаючи визнання досягнень, навчання, кар'єрний розвиток, командні активності та гейміфікацію, що підвищує залученість та задоволення від роботи.

Матеріальна мотивація є важливим інструментом стимулювання працівників, оскільки безпосередньо впливає на їхню продуктивність, відповідальність та залученість до виконання завдань. До матеріальної мотивації відносять різні форми фінансового заохочення: зарплату, оклад, премії, відсотки від прибутку, компенсації, відпускні та інші види виплат [4, с. 3]. Матеріальна мотивація безпосередньо стимулює продуктивність праці, підвищує зацікавленість працівників у досягненні результатів і створює умови для сталого розвитку підприємства.

Гейміфікація є одним з ефективних інструментів нематеріальної мотивації, що підвищує залученість співробітників, стимулює навчання та розвиток, а також сприяє покращенню продуктивності та командної взаємодії. Такий підхід дозволяє зробити діяльність менш рутинною, інтегрувати елементи гри у HR-процеси, контролювати прогрес співробітників і формувати корпоративну культуру.

Гейміфікація реалізується через різноманітні методи [5, с. 7]:

– змагання – стимулюють ефективність і швидкість виконання завдань;

– стратегія win-win – забезпечує участь усіх працівників і винагороду кожному;

– вікторини та хакатони – оцінюють навички, підбирають таланти, покращують взаємодію;

– квести та спільні завдання – формують командний дух і виявляють лідерів.

До переваг гейміфікації належать: підвищення мотивації та креативності, залучення до бізнес-процесів, самореалізація співробітників, згуртованість команди, візуалізація прогресу. Недоліки включають поверховість механік, короткостроковий ефект, розвиток конкуренції на шкоду корпоративному духу та можливу відсутність задоволення від участі.

Гейміфікація виступає ефективним інструментом стимулювання персоналу, що сприяє активній участі в роботі, розвитку навичок та підвищенню продуктивності колективу. Використання ігрових технік дозволяє диференціювати робочі процеси, сприяти взаємодії між співробітниками та зміцненню корпоративної культури. Застосування таких підходів стимулює творчий потенціал, посилює залученість у завдання компанії та сприяє формуванню згуртованого колективу, водночас слід враховувати ризики короткострокового впливу та потенційної конкуренції всередині команди.

У висновках варто зазначити, що сучасні підходи до організації командної роботи сприяють формуванню ефективної взаємодії між співробітниками, забезпечуючи скоординовану роботу та своєчасне вирішення завдань. Зазначені тактики і стратегії стимулюють мотивацію та залученість персоналу, підвищують відповідальність за результат і активізують розвиток професійних

компетенцій. Завдяки цьому команда швидше адаптується до змін ринкового середовища, підвищується продуктивність та якість виконання завдань, а підприємство отримує можливість зміцнити свої конкурентні позиції та оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Список джерел

1. Халахур Ю. Л. Тімбілдинг як метод управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 2. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71
2. Киричук В. І. Сутність та типологія команд. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 2. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-67
3. Васільків Р., Веретеннікова Н. Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проєктних команд. *Information systems and networks*. 2024. № 15. С. 360. DOI: https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357
4. Мунтян І. В., Муркалова Д. І., Мужайло Д. В. Етично-мотиваційні складові ефективного командоутворення: теоретичний аспект аналізу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С. 3. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-64
5. Водянка Л. Д., Паламарюк А. Практика застосуваннягейміфікації в hr. *Ефективнаекономіка*. 2023. № 3. С. 7. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.47

ENTERPRISE COMPETITIVENESS MANAGEMENT

JI Chengjian
a master’s higher education student of the educational program "Business Administration",
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

BERVENO Oksana
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

In the contemporary global economy, the competitiveness of an enterprise determines its ability to survive, grow, and achieve long-term success. Rapid technological progress, digital transformation, and the intensification of international competition have made competitiveness management one of the central challenges of modern business. Effective management of competitiveness implies not only achieving higher performance indicators than competitors but also ensuring continuous adaptation to dynamic environmental changes. The concept of enterprise competitiveness management integrates strategic, organisational, and innovative aspects of business activity. It focuses on developing internal capabilities that allow the enterprise to create unique value, respond flexibly to market shifts, and maintain sustainable advantages in the long run. Competitiveness refers to the enterprise’s ability to offer products or services that meet market needs better than those of competitors in terms of price, quality, and innovation. However, in modern conditions, competitiveness extends beyond operational efficiency – it is a multidimensional construct that includes technological, organisational, financial, marketing, and human factors.

The key elements that form enterprise competitiveness include:

– innovation potential, which ensures technological advancement,

– organisational flexibility, allowing rapid adaptation to external changes,

– human capital, as the source of creativity and problem-solving capacity,

– market orientation, focusing on consumer value and long-term relationships,

– digitalisation, which enhances decision-making and operational efficiency [1].

From a strategic viewpoint, competitiveness management is a continuous process of analysing internal strengths and weaknesses, identifying opportunities and threats, and designing measures to achieve a sustainable competitive position. The central tool here is the strategic management system, which aligns the enterprise's mission, goals, and resources with the requirements of the competitive environment.

Effective strategies of competitiveness management typically include:

– differentiation, through innovation and quality leadership;

– cost leadership, by improving operational efficiency and resource utilisation;

– focus strategy, by targeting specific market niches;

– digital transformation strategy, integrating new technologies to gain agility [1].

In practice, the best results are achieved through a combination of these approaches, depending on the enterprise's resources and industry characteristics.

Innovation plays a pivotal role in modern competitiveness management. Enterprises that invest in research and development, adopt new technologies, and encourage creativity are more capable of sustaining long-term advantages. Innovative management includes both technological and non-technological innovations – new business models, organisational structures, or marketing strategies. The integration of innovation into all management functions (planning, organising, motivating, and controlling) creates a dynamic system capable of constant self-renewal [2].

Globalisation and digitalisation have also accelerated the open innovation paradigm, where enterprises collaborate with external partners (universities, startups, and research institutions) to share knowledge and co-develop new products. This network-based approach expands the boundaries of competitiveness beyond the firm itself. The competitiveness of an enterprise largely depends on the quality and motivation of its workforce. Human capital embodies not only professional competence but also the ability to generate and implement new ideas. A competitive enterprise fosters an organisational culture that supports creativity, learning, and collaboration. Leadership plays a crucial role in forming such a culture by inspiring employees, promoting trust, and encouraging initiative. Continuous training and cross-functional teamwork help build resilience and adaptability [2, 3].

The digital economy has introduced new dimensions of competitiveness. Data analytics, artificial intelligence, cloud technologies, and the Internet of Things (IoT) allow enterprises to optimise operations, personalise customer experiences, and forecast trends more accurately. Digital transformation not only increases efficiency

but also enables the creation of new business models (platforms, ecosystems, and data-driven services). However, successful digitalisation requires strong leadership, investment in IT infrastructure, and the development of digital skills among employees.

Enterprise competitiveness management is a comprehensive and dynamic process that combines strategy, innovation, human resources, and digital transformation. In the context of globalisation and technological change, enterprises must continuously develop their competitive capabilities to maintain sustainability and growth. The enterprises that successfully integrate innovation, digital tools, and human potential into their management systems will not only survive but thrive in the turbulent global economy. Competitiveness thus becomes not just a market position but a culture of continuous improvement and strategic adaptability.

Reference

1. Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 2021, 13(1), 176. https://doi.org/10.3390/su13010176
2. Dyadyuk, M. The improving of methodological principles of enterprise competitiveness management under the crisis. *Accounting and Reporting*, 2016, 2(4), 09. https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.09
3. Savchenko, T., Nikoliuk, O., Bakay, R. Marketing support of the enterprise competitiveness management system. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2024, 10(2), 232–237. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-232-237

STRATEGIC ENTERPRISE DEVELOPMENT UNDER CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY

JIAN Minhao
a master's higher education student
of the educational program "Business Administration",
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

BERVENO Oksana
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Global instability, driven by geopolitical tensions, rapid technological change, climate-related shocks, and episodic economic crises, forces firms to rethink strategic development. That is why it is important to combine theory and practice to propose a multi-layered strategic approach that applies dynamic capabilities, resilience-building, portfolio diversification, and adaptive governance.

The contemporary business environment is characterized by high volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. Traditional strategy models that assume relatively stable competitive environments are insufficient for guiding firms through rapid, cross-border disruptions. Instead, enterprises must develop strategic postures

that simultaneously preserve core value propositions and enable fast adaptation. This contribution outlines conceptual building blocks and actionable measures firms can adopt to foster sustainable development in unstable global conditions.

Three theoretical streams underpin the proposed framework:

Dynamic capabilities – the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences in response to rapidly changing environments [1]. Investment in sensing, seizing, and transforming capabilities is central for adaptation and opportunity capture.

Resource-based view – durable, valuable, and rare resources remain the basis for competitive advantage; however, in unstable contexts the emphasis shifts to flexibility and redeployability of resources [2].

Resilience and systems thinking – firms need architecture and processes that absorb shocks, recover quickly, and learn from disruptions [3]. Redundancy, diversification, and modularity are complementary to efficiency-driven designs.

Enterprises should map capabilities into a portfolio that distinguishes as core, hard-to-replicate capabilities that sustain current advantage, and adaptive capabilities that enable rapid reconfiguration (e.g., cross-functional teams, digital platforms, R&D pipelines). Resource allocation must secure core operations while funding exploratory projects and rapid response units.

Scenario planning extends strategy beyond forecasting by preparing concrete options for divergent futures. Firms should develop a limited set of high-impact scenarios (e.g., supply chain fragmentation, regulatory shifts, rapid demand collapse) and attach decision protocols: trigger points, escalation paths, and pre-approved resource envelopes that accelerate responses without sacrificing governance.

Rather than relying solely on single-source, cost-optimized supply chains, organizations should pursue modularity, multi-sourcing for critical components, near-shoring where strategic, and strategic stockpiles for key inputs. Digital supply-chain visibility (end-to-end data integration) coupled with stress-testing enables earlier detection of disruptions and faster rerouting.

Digital technologies are enablers of both resilience and strategic agility. Firms should prioritize digital investments that improve situational awareness, enable rapid scaling, and automate routine decision loops. Strong data governance ensures reliability, ethical use, and regulatory compliance during accelerated deployments.

Prudent liquidity management, flexible financing, and portfolio diversification (geographic, product, channel) reduce vulnerability to localized shocks. Scenario-linked financial stress tests inform capital buffers and contingent financing arrangements (e.g., credit lines, supply-chain finance).

Leadership must cultivate a dual mindset: disciplined execution of core strategy, and structured experimentation.

Governance arrangements should delegate authority for rapid tactical moves to empowered cross-functional teams while preserving strategic oversight. Transparent communication and stakeholder engagement mitigate reputation and regulatory risks during crises.

Strategies that increase resilience often entail cost premiums (redundancy, inventory, multi-sourcing) [4].

Leaders must balance short-term profitability pressures against long-term survivability. Overreaction to transient shocks can lead to strategic drift; hence, robust monitoring and explicit sunset clauses for emergency measures are essential. Additionally, rapid digitalization without proper governance increases cyber-risk and compliance exposure.

Strategic enterprise development under global instability requires an integrated approach that weaves together capability investments, scenario-based preparedness, resilient operations, digital enablement, and adaptive governance. Firms that institutionalize learning, maintain optionality in resources, and set clear decision rules for turbulence will be better positioned to transform instability from a threat into a source of strategic advantage.

Reference

1. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7
2. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 2021, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
3. Rumelt, R. Good Strategy / Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. *Crown Business,* 2011.
4. Ansoff, H. I. Strategies for diversification. Harvard Business Review, 1957, 35(5), 113–124.

ORGANISATION OF FINANCIAL MANAGEMENT IN A LOGISTICS COMPANY

KUTCHER Angelina
second-level (master's) higher education student,
EP 'Logistics and Supply Chain Management',
State University of Trade and Economics

TANKLEVSKA Nataliya
Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics and Finance of the Enterprise,
State University of Trade and Economics

Modern financial flows directly affect the efficiency of logistics processes, the optimisation of which determines the overall productivity of the company; the management of financial resources in logistics operations determines the speed of order fulfilment, the possibility of implementing investment projects, and the efficiency of inventory management; Strategic financial planning allows a company to optimally allocate resources, reduce costs, and increase the efficiency of logistics chains. Modern challenges, such as digitalisation, the growth of e-commerce, and increased demands for delivery speed, require improved mechanisms for managing financial flows to ensure competitiveness and sustainable business development.

The importance of logistics management in the context of financial management lies in the formation and implementation of a mechanism that integrates the actions of management personnel, logistics intermediaries, contractors, and the company's functional departments. This allows for effective control and coordination of financial and material flows throughout the entire logistics chain of 'supply-production-sales' within the financial and logistics system [4, p. 5].

Logistics management within the framework of financial management encompasses both operational and strategic oversight of various processes involved in the procurement of material resources, as well as the production and distribution of products. Effective logistics management not only enhances operational efficiency but also contributes to the company's overall strategic goals by optimizing resource allocation, reducing costs, and improving customer satisfaction. By fostering collaboration among these interconnected departments, organizations can better align their logistics strategies with broader business objectives, ultimately leading to a more resilient and responsive supply chain.

The primary goal of logistics management is to organize and coordinate the flow of materials, information, and financial resources throughout the entire supply chain, from production to sales. By integrating production, transportation, sales, and information flows, we can enhance the efficiency of each functional element and ensure overall efficiency across different sectors.

The primary objective of logistics management is to optimize the production cycle by creating a well-coordinated and demand-oriented system for both material and financial flows. This approach aims to enhance operational efficiency, ensuring that products are delivered to the market quickly and effectively while minimizing costs. By analyzing market trends and consumer behavior, logistics management seeks to anticipate demand fluctuations, streamline inventory management, and reduce lead times. Ultimately, this comprehensive strategy not only improves responsiveness to market dynamics but also strengthens the overall supply chain, providing a competitive advantage in meeting customer expectations and maximizing profitability [1].

In the current conditions of market economy development, the key aspect of logistics companies' activities is the continuous movement and effective use of financial resources. Financial flows are associated with various areas of business, including the sale of services and goods, investment activities, the supply of materials and equipment, as well as interaction with banking institutions, stock markets and insurance companies [2, p. 148–149].

Logistics management involves the integration of logistics functions, processes and areas of activity, which ensures the effective management of financial and material flows. Various departments within the company are involved in implementing logistics tasks, including marketing, material and technical supply, production, planning and economics, sales, transport, warehouse, and financial departments. The logistics department coordinates the interaction between these services to optimise the management of resource and cash flows. The integrative role of logistics alters the content of individual departments' work and transforms

the activities of functional managers, orienting them towards the coordination and consolidation of efforts to enhance the efficiency of financial management in logistics processes [3; 6].

The peculiarity of financial management in logistics companies lies in its close interaction with production, transport, sales, and supply processes. This is particularly important for large corporate structures, such as holding companies and financial and industrial groups, where financial and logistics processes are integrated to ensure the coordinated operation of all divisions. International experience demonstrates the effectiveness of such integration in large economic systems.

When developing and implementing logistics strategies, it is important to consider not only the movement of material resources but also the dynamics of financial flows. For example, in international logistics, the choice of trading terms, such as CIF (cost, insurance, freight) or FOB (free on board), determines who bears the costs of freight and insurance and how quickly financial resources are turned over. Transportation terms influence the distribution of risks in the event of cargo damage, which in turn affects the company's financial flows [5].

Additionally, effective financial management in a logistics company necessitates the implementation of real-time financial flow monitoring and control systems. This allows for a quick response to changes in order volumes, transportation costs, material prices, and other expenses, minimising financial risks and ensuring stable cash flows.

An important element is cash flow planning and forecasting, which enables the company to determine the need for financial resources to cover current operations and investments in the development and modernization of logistics infrastructure. Strategic financial management also includes assessing the efficiency of resource use through key performance indicators (KPIs), cost control, and working capital optimisation.

Modern information technologies, such as ERP systems and logistics automation platforms, allow for the integration of financial and material planning, analysis of performance indicators by department, order and supplier, and forecasting of the financial consequences of management decisions. Particular attention should be paid to risk management, as fluctuations in fuel prices, changes in transport tariffs, currency fluctuations, and force majeure circumstances can significantly impact the flow of financial resources. To this end, companies use financial reserves, risk insurance, and diversification of suppliers and routes.

Effective management of financial flows is crucial for optimising logistics processes and ensuring the overall efficiency and competitiveness of modern enterprises. Integrating financial management with logistics operations enables companies to coordinate material, informational, and financial resources throughout the supply chain, improving operational flexibility and cost-effectiveness.

Furthermore, digitalising financial monitoring and control systems enables real-time decision-making, minimising financial risks and maintaining stable cash flows. Using advanced information technologies, such as ERP systems and automation platforms, strengthens logistics management's analytical and forecasting

capabilities. Risk management strategies, including insurance, diversification, and financial reserves, are essential for mitigating the effects of market volatility and external disruptions. Ultimately, integrating financial and logistics management fosters sustainable business development by aligning operational efficiency with long-term strategic objectives.

References

1. Andrushkiv B. M., Kuz′min O.YE. Osnovy menedzhmentu. Lviv.: «Svit», 2019. 328 s.
2. Popadynets′ N. M., & Kormushyn YA. K. Finansovi potoky v lohistychniy diyal′nosti pidpryyemstva. *Rehional'na ekonomika*, 2024. № 2, 148–154. URL: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-15
3. Popazova O. V. Sobivartist′ produktsiyi: ponyattya ta klasyfikatsiya [Elektronnyy resurs] URL: http://www.rusnauka.com/5_PNW_2010/Economics/58886.doc.htm
4. Savenko S. I. Udoskonalennya systemy lohistychnoho menedzhmentu pidpryyemstva. Poltava: Natsional′nyy universytet imeni Yuriya Kondratyuka, 2021. 101 s. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/13308
5. Sumets′ O. M. Finansovi potoky v lohistychnykh systemakh: pryznachennya, utvorennya, vyznachennya, osnovni kharakterystyky, klasyfikatsiya. *Lohistyka*. 2017. № 5–6 (72–73). S. 52–56.
6. Kyrychenko, A., & Tanklevska, N. (2025). Risk management in green logistics within the organic food retail sector using the Ishikawa diagram method. Economics and Business Management, 16(2), 42–61. https://doi.org/10.31548/economics/2.2025.42

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ У СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ УМОВАХ

БАЙКОВ Дмитро
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ЧУРКІНА Ірина Євгенівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Сучасні підприємства функціонують у середовищі постійних змін, підвищеної невизначеності та зростаючих ризиків, що обумовлюється глобальними економічними, політичними та соціально-психологічними викликами. Пандемія, воєнні конфлікти, економічні кризи, коливання ринкових умов і технологічні трансформації створюють складні умови для ефективного управління.

Актуальність дослідження зумовлена потребою розробки комплексних управлінських підходів, які дозволяють зберегти продуктивність, конкурентоспроможність та фінансову стійкість організацій у період кризових змін. Вивчення стратегій управління в таких умовах сприяє формуванню ефективних управлінських компетенцій та адаптивності підприємств до зовнішніх викликів.

У сучасних умовах підвищеної економічної та політичної нестабільності підприємства стикаються зі значними викликами, які ускладнюють ефективне управління та забезпечення конкурентоспроможності. Однією з головних проблем є **фінансова нестабільність,** що проявляється у зменшенні доходів, проблемах з ліквідністю та затримках у обігових коштах. Висока залежність від зовнішніх ринків та коливань валютних курсів також створює додаткові ризики для підприємства.

Ще одним важливим викликом є **невизначеність зовнішнього середовища**, яка включає нестабільність політичної та економічної ситуації, а також ризики, пов'язані з воєнними діями, санкціями та змінами законодавства. Підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов, що вимагає гнучких стратегій та оперативного прийняття управлінських рішень.

Управління персоналом у кризових умовах також стає складним завданням. Працівники відчувають підвищене емоційне навантаження, демотивацію, а інколи й залишають підприємство через мобілізацію або трудову міграцію. Невирішені соціально-психологічні проблеми можуть призводити до конфліктів у колективі та зниження продуктивності.

Крім того, підприємства часто стикаються з **необхідністю адаптації бізнес-процесів** та технологічної трансформації. Оптимізація виробничих і управлінських процесів під нові ринкові умови стає критично важливою для забезпечення ефективності роботи. Порушення ланцюгів постачання та залежність від окремих ринків збуту є додатковими ризиками, що загострюють проблему стабільного функціонування.

Для подолання зазначених проблем пропонується комплексний підхід, який включає кілька напрямів. **Фінансове планування та управління ресурсами** дозволяє оптимізувати витрати, диверсифікувати джерела доходів та забезпечити стабільний грошовий потік. **Гнучкі управлінські стратегії**, включно зі сценарним плануванням та адаптивним управлінням, забезпечують підприємству здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливу роль відіграють **соціально-психологічні методи управління персоналом**, серед яких мотиваційні програми, моральне стимулювання, фасилітаційні зустрічі, тренінги зі стресостійкості та розвиток командної взаємодії. Використання цих методів сприяє підвищенню продуктивності працівників та збереженню стабільного психологічного клімату в колективі.

Для забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства повинні **впроваджувати сучасні технології,** дистанційні формати роботи, автоматизацію рутинних процесів та оптимізацію організаційної структури. Диверсифікація постачальників і ринків збуту зменшує залежність від одного каналу і підвищує стійкість підприємства до зовнішніх криз.

Нарешті, підвищення **організаційної стійкості та управлінських компетенцій** керівників є ключовим фактором стабілізації підприємства в умовах кризових змін. Навчання кризовому менеджменту, формування адаптивної культури підприємства та розвиток навичок стратегічного

мислення дозволяють забезпечити ефективну роботу та конкурентоспроможність у складних умовах.

Управління підприємством у сучасних кризових умовах є комплексним і багаторівневим процесом, що потребує одночасного врахування фінансових, організаційних, технологічних та соціально-психологічних факторів. Основними проблемами є фінансова нестабільність, невизначеність зовнішнього середовища, складнощі управління персоналом, необхідність адаптації бізнес-процесів та диверсифікації ринків. Для подолання цих викликів підприємства застосовують комплексні заходи: оптимізацію фінансових ресурсів, гнучкі управлінські стратегії, впровадження сучасних технологій, використання соціально-психологічних методів для підтримки персоналу та підвищення організаційної стійкості.

Післявоєнне управління підприємством передбачає комплекс заходів, спрямованих на відновлення діяльності, забезпечення стабільності та підвищення конкурентоспроможності в умовах трансформації економічного та соціального середовища. Одним із ключових підходів є адаптивне управління, яке передбачає гнучке реагування на зміни ринкових умов, нормативної бази та попиту. Завдяки адаптивним методам керівництво підприємства може швидко коригувати виробничі, фінансові та організаційні процеси, що забезпечує безперервність діяльності та мінімізує ризики втрат.

Кризове та антикризове управління є важливим інструментом відновлення після руйнувань і втрат ресурсів. Оптимізація витрат, управління ліквідністю та диверсифікація джерел фінансування дозволяють підприємству стабілізувати фінансовий стан і підготувати базу для подальшого розвитку. Взаємозв’язок цього підходу з цілями відновлення полягає в забезпеченні фінансової стійкості та можливості оперативного реагування на нові виклики.

Інноваційне та технологічне управління спрямоване на впровадження сучасних технологій, автоматизацію процесів та розробку нових продуктів і послуг, що відповідають потребам зміненого ринку. Використання інноваційних методів управління дозволяє досягти цілей післявоєнного відновлення через підвищення ефективності, зменшення витрат і стимулювання розвитку підприємства.

Особливу увагу у післявоєнних умовах приділяють соціально-психологічному управлінню персоналом. Підтримка морального стану співробітників, тренінги зі стресостійкості та розвиток командної взаємодії забезпечують стабільність трудового колективу. Це, у свою чергу, сприяє реалізації цілей відновлення через збереження кваліфікованих кадрів і підвищення продуктивності праці.

Стратегічне та планове управління дозволяє сформувати довгострокові сценарії розвитку підприємства та бізнес-плани з урахуванням ризиків і зовнішніх шоків. Взаємозв’язок між цим методом і цілями відновлення полягає у забезпеченні системності дій керівництва та підготовці підприємства до стабільного розвитку у післявоєнних умовах.

Диверсифікація ринків збуту та постачальників і ефективний ризик-менеджмент знижують залежність підприємства від окремих каналів, забезпечують стійкість до зовнішніх потрясінь і дозволяють досягти мети безперервності бізнес-процесів.

Нарешті, впровадження принципів корпоративної та соціальної відповідальності підвищує довіру серед клієнтів, партнерів та державних органів, сприяє відновленню регіональної економіки та зміцнює репутацію підприємства.

Отже, ефективне післявоєнне управління підприємством досягається через комплексний підхід, у якому економічні, організаційні, технологічні та соціально-психологічні методи тісно взаємопов'язані з цілями відновлення. Використання цих методів забезпечує стабільність, продуктивність, конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність підприємства у складних післявоєнних умовах.

Список джерел

1. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. Innovation and Sustainability 2023. №4. С. 90–97. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97
2. Чуркіна, І. Є., Рябоконь, А. Є. Система антикризового управління підприємствами в умовах світової нестабільності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Том 23. Випуск 3(58). С. 132–147. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.3(58).327492

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В УКРАЇНІ

ГАРАЄВ Ельвін Етібар огли
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КУДІНОВА Марина Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Проєкт зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) у банківській установі являє собою цільову ініціативу, яка, з одного боку, забезпечує безперебійне обслуговування транскордонних фінансових потоків клієнтів (експортно-імпортні операції), а з іншого – створює та модернізує внутрішню інфраструктуру (включно з IT-системами та комплаєнс-платформами) для гарантування безпеки, стійкості та регуляторної відповідності цих потоків.

Класифікація ЗЕД-проєктів у банківському секторі є критично важливою для вибору оптимальної методології управління. Вони можуть бути поділені на:

1. Операційні проєкти: спрямовані на автоматизацію рутинних процесів, наприклад, валютного контролю або обробки міжнародних платежів.

2. Інфраструктурні проєкти: впровадження новітніх технологічних платформ, таких як системи миттєвих міжнародних платежів, або оновлення архітектури онлайн-банкінгу [1].

3. Комплаєнс-проєкти: адаптація діяльності банку до нових вимог міжнародного та національного законодавства, зокрема, впровадження нових механізмів санкційного контролю [2].

Ключовою відмінністю проєктів ЗЕД від внутрішніх ініціатив є значно вищий ступінь залежності від зовнішнього регулювання (НБУ, міжнародне право), а також вплив неконтрольованих змінних, таких як геополітичні фактори та непередбачувані валютні коливання [3].

Традиційна функція банку в ЗЕД часто обмежується роллю технічного посередника: обробка транскордонних платежів та забезпечення виконання вимог валютного контролю, встановлених регулятором. Однак сучасні виклики, зокрема висока волатильність ринків та посилення санкційного тиску, кардинально змінюють цю парадигму.

Успішний банк сьогодні перетворюється на стратегічного консультанта та активного ризик-менеджера. Така зміна ролі вимагає від банку не просто виконувати інструкції, а й пропонувати клієнтам складні інструменти мінімізації ризиків. До таких інструментів належать хеджування валютних коливань, а також надання фінансових гарантій, стандартизованих відповідно до Уніфікованих правил для документарних акредитивів (UCP 600) [3].

Цей стратегічний зсув означає, що управління проєктами ЗЕД має змістити свій фокус із суто операційної ефективності на управління ризиками. Якщо проєкт спрямований на створення продукту чи послуги, який не вбудовує надійних механізмів захисту клієнта та банку від зовнішніх юридичних або фінансових ризиків (наприклад, санкцій, неплатежів або курсової різниці), його кінцевий результат, навіть якщо він був досягнутий вчасно та в межах бюджету, буде нестабільним та матиме низьку стратегічну цінність. Таким чином, ключовим показником ефективності (KPI) ЗЕД-проєктів має стати не швидкість впровадження, а рівень мінімізації потенційних юридичних та фінансових втрат.

Український банківський сектор досяг значних успіхів у діджиталізації, що є важливою передумовою для розвитку ЗЕД-послуг. Найбільші банки України, включаючи ПриватБанк, Райффайзен Банк, Ощадбанк, Монобанк та Кредобанк, забезпечують клієнтам доступ до всіх основних банківських послуг через мобільні додатки та онлайн-банкінг [1].

Загальні досягнення діджиталізації, які прямо впливають на операційну ефективність ЗЕД, включають:

– Операційна швидкість: Можливість швидко обробляти транзакції, що скорочує час на валютний контроль та міжнародні перекази.

– Зниження витрат: Зменшення потреби у великій кількості персоналу та ресурсів для виконання рутинних операцій.

– Підвищення якості: Зниження кількості помилок, які можуть бути спричинені людським фактором при обробці документів та платежів.

Онлайн-банкінг надає широкий спектр послуг, які можуть бути адаптовані для ЗЕД-клієнтів, включаючи переказ коштів (вітчизняних та міжнародних), перегляд балансів та історії транзакцій, а також можливість інвестування та страхування [1].

Незважаючи на значні успіхи в діджиталізації загальних банківських послуг, існує стратегічний розрив у спеціалізації цих онлайн-сервісів для високоризикових ЗЕД-операцій.

Банкам рекомендовано продовжувати діяльність у сфері діджиталізації шляхом розширення доступу до нових фінансових продуктів та сервісів, таких як миттєві платежі, безконтактні картки та віртуальні гаманці. Цей розвиток має відбуватися на принципах безпеки, надійності, доступності та зручності.

Проєкти зовнішньоекономічної діяльності в українському банківському секторі перебувають на перетині динамічної діджиталізації та жорсткого регуляторного контролю. Успіх управління цими проєктами визначається здатністю банків ефективно балансувати між швидкістю впровадження нових технологій та абсолютною необхідністю дотримання міжнародного комплаєнсу та мінімізації юридичних і фінансових ризиків [2, 3].

Стратегічна роль банку змінилася: від простого виконавця платежів до проактивного ризик-менеджера, який надає клієнтам інструменти хеджування та гарантії (UCP 600, Incoterms-2020). Це вимагає від проєктного менеджменту фокусу на ризиках. Справжнім удосконаленням буде не прискорення рутинних операцій, а інтеграція автоматизованого юридичного аудиту контрактів та санкційного скринінгу, що дозволить протидіяти ефекту de-risking.

Список джерел

1. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2327/2250/ (дата звернення: 09.11.2025).
2. Звіти міжнародних організацій та окремих юрисдикцій, доступ. URL: https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/330/METHODOLOGICAL%20DIGESTS/JOVTEN/2024_Week%2043_21_10_25_10.pdf (дата звернення: 09.11.2025).
3. Які ризики можуть бути приховані в ЗЕД-контрактах та як їх оминути. URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/14867_yak-riziki-mozhut-buti-prikhovan-v-zed-kontraktakh-ta-yak-kh-ominuti- (дата звернення: 09.11.2025).
4. Вибір типу проєкту за методологією: Waterfall, Agile, Hybrid. URL: https://e5.ua/uk/blogpost-2/vybir-typu-proyektu-za-metodologiyeyu-waterfall-agile-hybrid/ (дата звернення: 09.11.2025).

ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ КОМПАНІЙ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

ДУТКА Ірина
здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня ОП "Проєктний менеджмент",
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ПЕТРИНА Марія Юріївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Повномасштабна військова агресія Російської Федерації фундаментально змінила парадигму інвестиційної діяльності в Україні. Сучасна економічна література свідчить, що інвестиційні компанії (ІК), які є ключовими інституційними посередниками, опинилися під впливом критично високих нефінансових ризиків, що вимагає негайної трансформації їхніх стратегій та державної інвестиційної політики [1; 5]. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю ідентифікації та систематизації нових загроз (2023–2024 рр.) для забезпечення стійкості фінансового сектору та формування ефективної архітектури повоєнного відновлення [3].

Метою дослідження є здійснити комплексний аналіз ключових проблем функціонування інвестиційних компаній в умовах воєнного стану та на основі емпіричної бази визначити пріоритетні напрями державної підтримки та адаптаційних стратегій інвестиційних компаній.

В умовах війни функціонування інвестиційних компаній можна характеризувати двома основними групами ризиків: 1) зовнішніми військово-політичними та 2) внутрішніми економічно-операційними (кадровий дефіцит, фінансовий провал) [3; 4]. Успішна адаптація та відновлення інвестиційної активності залежать від швидкості впровадження державних механізмів страхування військових ризиків та забезпеченням доступного кредитування [5].

Домінантним бар'єром для інвестиційних компаній є відсутність дієвого страхування військових ризиків. Адже це в свою чергу створює:

– фізичну загрозу активам**.** Прямі бойові дії та ракетні обстріли призводять до фізичного знищення об'єктів інвестування (виробничих потужностей, інфраструктури), що спричиняє некомпенсовані збитки та знижує вартість активів у портфелях ІК [5, с. 14].

– інституційний провал. До початку 2024 року в Україні фактично були відсутні універсальні, прозорі та ефективні механізми страхування від військових ризиків, що блокувало притік зовнішніх прямих іноземних інвестицій. Це змушує інвестиційні компанії інвестувати лише у відносно безпечні західні регіони або високомаржинальні короткострокові проєкти [1; 5].

– скорочення прямих іноземних інвестицій. Чистий відтік ПІІ у 2022 році (–0,3 млрд дол. США), зафіксований UkraineInvest, є прямим наслідком нерегульованого військового ризику [5, с. 11]. Згідно з даними Національного банку України (НБУ), у 2022 році було зафіксовано чистий відтік ПІІ (–0,3 млрд дол. США), а динаміка 2023–2024 років демонструє, що суттєве

відновлення інвестиційних потоків стримується військовим ризиком та збільшенням репатріації капіталу (дивідендів), що впливає на накопичений запас ПІІ [6].

У 2023–2024 роках загострилися внутрішні економічні та операційні виклики (кредитування та кадри). Незважаючи на відновлення діяльності більшості підприємств, майже 48 % відчувають гостру потребу в додатковому фінансуванні. Однак інвестиційні компанії та бізнес стикаються з високими відсотковими ставками та жорсткими умовами кредитування, що стримує реалізацію нових інвестиційних проєктів [3].

Мобілізація, внутрішня та зовнішня міграція спричинили системний брак кваліфікованої робочої сили, що стало однією з найбільших перешкод [4]. Цей фактор прямо впливає на операційну ефективність підприємств, куди інвестують ІК, знижуючи прогнозовану рентабельність [2]. Проблеми з транспортуванням сировини та ризики, пов'язані з обстрілами енергетичної інфраструктури, створюють додаткові нефінансові витрати та ускладнюють бізнес-планування для інвестованих компаній [2; 3].

Основні виклики, з якими стикаються інвестиційні компанії в Україні в умовах воєнного стану, систематизовані у таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові проблеми інвестиційних компаній в Україні у воєнний період

Проблема	Сутність проблеми
Високий військовий ризик	Руйнування активів, підвищення витрат на безпеку
Політична та правова невизначеність	Зміна законодавства, ризик втрати активів
Відтік капіталу та скорочення нових інвестицій	Зниження обсягів ПІІ, згортання нових проєктів
Деформація інвестиційної стратегії	Орієнтація на короткострокові інструменти
Проблеми оцінювання ризиків і повернення капіталу	Відсутність адекватних механізмів страхування
Порушення логістичних ланцюгів	Порушення ланцюгів постачання, зростання витрат

Адаптація ІК вимагає впровадження гібридних фінансових інструментів та стратегічної диверсифікації.ІК мають активно використовувати механізми змішаного фінансування, де приватний капітал частково страхується або гарантується державними/донорськими коштами (наприклад, через MIGA або DFC). Це єдиний шлях зниження ризиків до прийнятного рівня для залучення міжнародних інвесторів [1].

ІК здійснюють переорієнтацію портфелів на короткострокові інструменти та пріоритетні галузі, які демонструють відносну стійкість або мають швидкий цикл віддачі: оборонно-промисловий комплекс (ОПК), агропереробка, ІТ-послуги та енергетика [2].Держава має сприяти ІК через надання

податкових пільг та спрощення регуляторних процедур, особливо для інвестицій в індустріальні парки та проєкти відбудови [5, с. 22].

Проблематика функціонування інвестиційних компаній у воєнний період є не лише викликом, але й каталізатором інституційних змін. Діяльність ІК демонструє парадоксальну стійкість у поєднанні з критичною залежністю від зовнішніх гарантій. Для переходу від "економіки виживання" до "економіки відновлення" необхідна не просто фіксація, а глибока трансформація інвестиційної архітектури.

Фінальний висновок полягає у тому, що успіх ІК та майбутнє економіки України визначатимуться здатністю держави забезпечити гарантування приватного капіталу – через синхронізацію міжнародних (MIGA/DFC) та національних (ЕКА) інструментів страхування військових ризиків, а також стратегічне усунення внутрішніх бар'єрів, таких як висока вартість кредитування та критичний кадровий дефіцит. Ці інституційні рішення є передумовою для залучення необхідного фінансового ресурсу, що забезпечить незворотність європейського інтеграційного курсу та перетворення України на ключовий центр тяжіння інвестицій у Східній Європі.

Список джерел

1. Інвестування в Україні під час війни та перспективи інвестиційних пр. Галицький економічний вісник. https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/86/1262.pdf (дата звернення: 09.11.2025).
2. Сулима О. О., Казак. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. Економічна та соціальна діяльність.
3. https://is-journal.com/is/article/download/207/116/346 (дата звернення: 08.11.2025).
4. Український бізнес під час війни: аналітика та перспективи у 2024 році. FinStream. https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/ (дата звернення: 09.11.2025).
5. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Звіт 2024. UNDP (ПРООН). https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf (дата звернення: 08.11.2025).
6. Kovalenko D. Investment policy of Ukraine during full-scale war: immediate measures and future perspectives. Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series Geology. Geography. Ecology. 2024. No. 60. P. 21–25. https://periodicals.karazin.ua/geoeco/article/view/24211/21969 (дата звернення: 09.11.2025).
7. Платіжний баланс та інвестиційна позиція. Національний банк України (НБУ). https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external (дата звернення: 09.11.2025).

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОПТІМА ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»)

ЄВТІХІЄВА Д. В.
Магістрант 6-го курсу спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа",
ННІ "Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу",
Харківський національний університет імені В. Н.Каразіна;

МИКОЛЕНКО Олена Петрівна
кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет імені В. Н.Каразіна

Готельний бізнес відіграє ключову роль у туристично-рекреаційній індустрії, сприяючи розвитку регіонів, створенню нових робочих місць та підвищенню доходів. У сучасних умовах економічної нестабільності та змін у споживчих уподобаннях підприємства галузі змушені адаптуватися до динамічних змін і зберігати конкурентоспроможність. ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» – це одна з провідних готельних мереж України, яка успішно інтегрує міжнародні стандарти обслуговування з локальними особливостями, запроваджує інноваційні технології та орієнтується на потреби клієнтів [3]. Ефективне управління діяльністю компанії базується на впровадженні системного ризик-менеджменту, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, знижувати їхній вплив і забезпечувати стабільні фінансові показники [7]. Серед основних ризиків, з якими стикається компанія, виділяються економічні, фінансові, операційні, репутаційні, юридичні, технологічні та соціально-політичні (рис. 1).

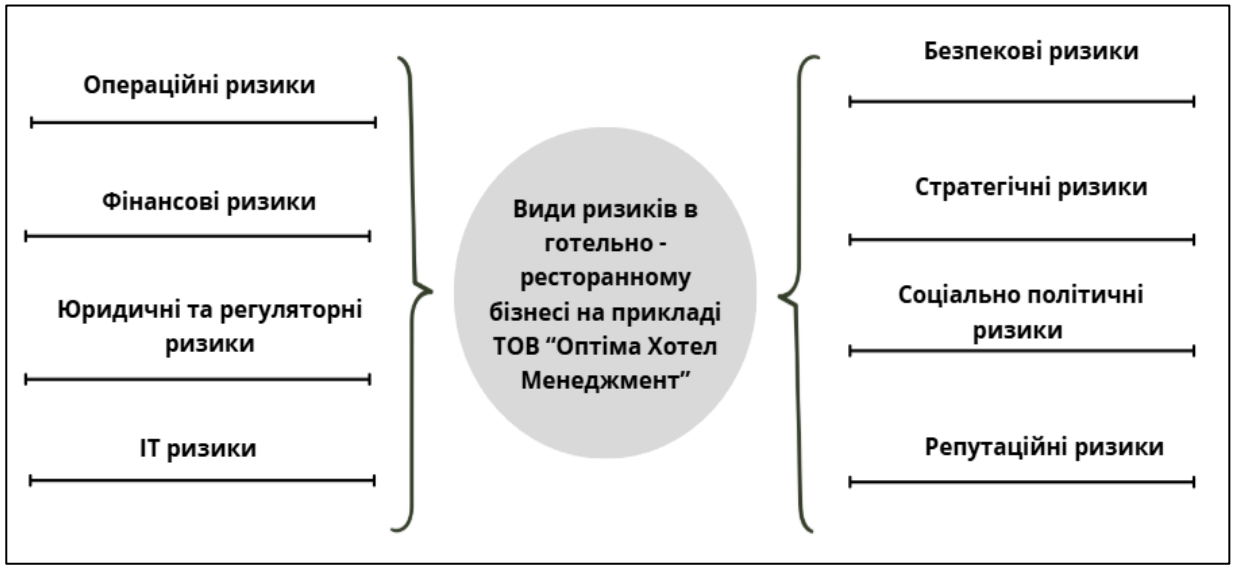

Рис. 1. Різновиди ризиків в готельно-ресторанному бізнесі
Джерело: створено автором

Для ефективного управління ризиками наразі застосовуються різні методичні підходи:

- економічний – базується на аналізі фінансово-економічних показників;

- статистичний – використовує історичні дані для прогнозування;
- експертний – ґрунтується на думках фахівців;
- інтегрований – поєднує кількісні та якісні методи;
- сценарний – моделює варіанти розвитку подій;
- системний – розглядає ризики як частину загальної системи управління готелем [4].

Комплексний підхід до управління ризиками охоплює етапи ідентифікації, аналізу, оцінки, реагування та моніторингу. З метою мінімізації впливу потенційних ризиків, компанія «Оптіма Хотел Менеджмент» вживає низку превентивних заходів. Серед них – страхування майна та відповідальності, регулярний контроль технічного стану обладнання, дотримання санітарних і трудових норм, забезпечення постійного навчання працівників, кіберзахист, контроль відгуків клієнтів та диверсифікація спектру послуг.

Організаційна структура підприємства побудована на чіткій ієрархії управління, що сприяє ефективному розподілу функцій та відповідальності між підрозділами. Водночас існують певні недоліки, такі як нечітко визначені межі управлінських повноважень та ризики, пов’язані з фінансовим контролем і координацією роботи окремих об’єктів мережі. Для вирішення цих проблем необхідно вдосконалювати систему внутрішнього управління, оптимізувати процеси прийняття рішень та посилити контроль за фінансовими потоками.

Фінансові показники компанії за 2020–2024 роки демонструють поступове й стабільне зростання, що свідчить про позитивну динаміку її розвитку [2;5]. Зокрема, можна відзначити зростання активів і доходів, а також поступове зниження рівня боргового навантаження, що вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства.

Маркетингова стратегія компанії орієнтована на збільшення клієнтської бази й підвищення задоволеності споживачів. Важливе місце в цій стратегії займають акційні пропозиції та програми лояльності [1], серед яких «Оздоровчий вікенд», «–15 % на День народження», «Сімейний тур у Карпати». Ці ініціативи розроблені для різних цільових сегментів клієнтів, забезпечують диверсифікацію попиту, підтримують високу заповнюваність готелів і зміцнюють позиції бренду на ринку. Ефективне управління ризиками виступає одним з основних елементів стратегії сталого розвитку ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент».

Надійна система ризик-менеджменту сприяє забезпеченню фінансової стабільності, підвищенню довіри клієнтів, формуванню позитивного іміджу компанії та підтриманню її конкурентоспроможності навіть за умов економічної нестабільності.

Список джерел

1. Акційні пропозиції Optima Hotel & Resorts. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://optimahotels.com.ua/uk/offers/
2. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні: статистичний збірник. Київ, 2024.

3. Офіційний сайт ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент». [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://optima-hotels.com.ua
4. Пархоменко В. М. Управління ризиками в туристичному та готельному бізнесі. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 276 с.
5. Фінансові результати компанії. ТОВ Оптіма Хотел Менеджмент. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/35850930/finances
6. Clarity Project. ТОВ «Оптіма Хотел Менеджмент» – реєстраційна інформація. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/35850930
7. Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. Kogan Page, 2022. 512 p

СТРАТЕГІЧНЕ ДІЛОВЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ ДМК «ТАВРІЯ»)

КОРОЛЬКОВА Катерина
здобувачка вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

ТЮХТЕНКО Наталія Анатоліївна
доктор економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

В умовах зростаючої глобальної економічної волатильності та підвищеної конкуренції, забезпечення сталого розвитку підприємств вимагає постійного вдосконалення управлінських та організаційних стратегій. Одним із найбільш дієвих інструментів для підвищення довгострокової конкурентоспроможності та ефективності бізнесу є стратегічне ділове партнерство. Стратегічне ділове партнерство, як довготривала міжфірмова кооперація, дозволяє підприємствам мобілізувати зовнішній потенціал, отримати доступ до нових технологій та розширити ринки збуту.

Незважаючи на доведену ефективність стратегічного ділового партнерства у зниженні ринкових та операційних ризиків, наукова проблема, що вимагає нагального дослідження, полягає у визначенні здатності традиційних моделей стратегічного ділового партнерства забезпечувати стійкість підприємств, коли вони стикаються з екстремальними нестрахованими геополітичними шоками, зокрема, внаслідок військової агресії. Такі шоки характеризуються фізичним знищенням активів, повним припиненням операційної діяльності та незворотним руйнуванням стратегічного капіталу.

У контексті корпоративного управління, сталий розвиток підприємства визначається як його здатність підтримувати високу економічну ефективність (прибутковість) та одночасно накопичувати та захищати стратегічний капітал (технології, бренд, інтелектуальну власність) у довгостроковій перспективі. стратегічне ділове партнерство виступає ключовим механізмом, який сприяє цьому процесу.

Стратегічне партнерство – це особлива інтеграційна структура двох або більше незалежних компаній, що базується на довірі і спрямована на досягнення комерційних і стратегічних цілей, отримання синергії об'єднаних та взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів, оптимізації трансакційних витрат. Від традиційної економічної інтеграції вона відрізняється тим, що зв'язки, які виникають між економічними суб'єктами є стійкими та довгостроковими при цьому відбувається делегування контролю над управлінням спільною діяльністю при відсутності юридично оформленого трансферу прав власності [1, с. 2]. Це міжфірмові кооперативні відносини, які підвищують ефективність конкурентних стратегій фірм-учасниць шляхом обміну взаємовигідними ресурсами, такими як технології, навички тощо. Серед ключових форм виділяють стратегічні альянси, спільні підприємства, бізнес-мережі, угоди про стратегічне партнерство та консорціуми. Їхні цілі з часом змістилися від спільних торгових операцій до комплексного науково-технічного співробітництва [2, с. 79]. Воно дає змогу підприємствам розширювати ресурси, збільшувати фінансову стійкість, прискорювати інноваційний цикл, а також зменшувати виробничі, логістичні та трансакційні витрати, що безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність.

У працях Л. Шульженко стратегічний альянс трактується як «система партнерських гетерархічних відносин, що поєднані різноманітним організаційно-правовим забезпеченням суб'єктів господарювання, які мають можливість самостійно та автономно здійснювати свою діяльність як на майнових, так і на немайнових засадах, основною метою яких є ефективне використання ресурсів для досягнення спільних інтересів, єдиних цілей, контролю, розподілу ризиків між учасниками альянсу» [3, с. 55].

Стратегічне ділове партнерство впливає на сталий розвиток підприємства через мультиплікативний ефект у кількох ключових функціональних сферах: маркетингова та збутова цінність (розширення каналів збуту та географії продажів, що забезпечує стійкий грошовий потік, а співпраця з партнерами з високою репутацією сприяє зміцненню власного бренду на ринку); інтелектуальна та технологічна цінність (надає доступ до ноу-хау, технологій та інтелектуальної власності партнера, що прискорює розробку нових товарів та вихід на ринок); та фінансова цінність (партнерства можуть збільшувати доступ до фінансових ресурсів та знижувати операційні витрати, включаючи виробничі, логістичні та трансакційні, тим самим підвищуючи загальну фінансову стійкість).

Хоча в Україні практика стратегічного ділового партнерства часто обмежується великими компаніями, нерідко за участю іноземного капіталу, міжнародний досвід свідчить про значний потенціал стратегічного ділового партнерства для малого та середнього підприємництва, де партнерства можуть надавати такі критичні переваги, як розширення каналів маркетингу та продажів, доступ до необхідних технологій та інтелектуальної власності, збільшення фінансових ресурсів, а також посилення бренду за рахунок репутації партнера [1].

Обґрунтуванням вибору ПрАТ «Дім марочних коньяків “Таврія”» є його значущий статус в українській економіці до 2022 року. Підприємство, засноване ще у 1889 році, було виробником повного циклу та визнано лідером на внутрішньому ринку преміальних коньяків, а також провідним експортером марочних коньяків України. Фінансова потужність компанії була високою: чистий прибуток у 2021 році склав 274,5 мільйона гривень, що підтверджувало її успішну стратегічну інтеграцію та статус компанії-мільярдера за річним доходом. Розташування підприємства в тимчасово окупованій Новій Каховці, де воно зазнало прямої окупації та цілеспрямованої деструкції, дозволяє провести унікальний аналіз впливу екстремального зовнішнього шоку на сформовану екосистему стратегічного ділового партнерства та оцінити її резилієнтність до військового конфлікту.

Той факт, що ДМК «Таврія» до війни було провідним експортером марочних коньяків, вказує на високу якість його довоєнного стратегічного ділового партнерства, орієнтованого на відповідність міжнародним вимогам якості та інноваційному розвитку.

Стратегічне ділове партнерство сприяє двом основним типам стійкості: ендогенна (через оптимізацію внутрішніх процесів, наприклад, через спільне управління ланцюгами постачання) та екзогенна (шляхом розширення ринків та диверсифікації продуктів). Проте, випадок «Таврії» викриває критичне обмеження: стратегічне ділове партнерство, яке успішно знижувало ринкові та технологічні ризики, виявилося повністю нездатним захистити фізичні та стратегічні активи підприємства від військового шоку. Це вказує на фундаментальний недолік традиційних моделей сталого розвитку, які недостатньо інтегрують екстремальні геополітичні ризики.

До повномасштабного вторгнення компанія демонструвала значну фінансову життєздатність, що свідчило про успішну реалізацію стратегій, підтримуваних партнерствами. Довоєнна екосистема стратегічного ділового партнерства компанії була багатовекторною: вона включала вертикальні партнерства на внутрішньому ринку (стійка мережа українських дистрибуторів) та міжнародні партнерства (успіх у експорті свідчить про дотримання високих міжнародних стандартів, про що свідчить наявність нових ліній розливу), а також стратегічне ділове партнерство у соціальній сфері (наявність санаторію-профілакторію). Інвестиції у стратегічне ділове партнерство, такі як модернізація та встановлення нових ліній розливу, були статичними активами, прив’язаними до цієї географії, що створило фатальну вразливість. Крім того, найбільша цінність – унікальні колекційні спирти (30–35 років витримки) – була зосереджена у фізичному, немобільному сховищі, і її втрата є незворотною деструкцією стратегічного потенціалу [4].

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 року кваліфікується як екстремальний геополітичний шок. Внаслідок окупації Нової Каховки підприємство «Дім марочних коньяків “Таврія”» повністю припинило основну операційну діяльність. Військова агресія завдала фінансової, структурної та стратегічної шкоди: окупаційні сили демонтували

та вивезли дві нові лінії розливу, розграбували цех витримки спиртів та вивезли готову продукцію, включно з колекційними спиртами. Профілакторій було перетворено на військовий госпіталь, що свідчить про мілітаризацію соціальної інфраструктури. Втрата готової продукції призвела до розриву зв'язків з дистрибуторами та експортними партнерами, показавши крихкість традиційної моделі стратегічного ділового партнерства при екстремальних геополітичних ризиках.

Випадок «Таврії» демонструє необхідність трансформації традиційного партнерства у резилієнтне стратегічне ділове партнерство, яке забезпечує не лише економічну ефективність, а й безперервність критичних функцій та захист стратегічних активів під час кризових шоків. Таке партнерство передбачає інтеграцію геополітичного ризик-менеджменту, врахування високоризикового географічного розташування та розробку стратегій розподіленого виробництва. Для підприємств, що володіють немобільними активами, доцільним є формування «безпечних гаваней» у зарубіжних юрисдикціях та налагодження співпраці з міжнародними фінансовими інституціями з метою оперативного лізингу й рефінансування критично важливого обладнання. Відновлення діяльності таких підприємств потребує колективного партнерства за участю держави, донорів і бізнес-партнерів для відновлення виробничого циклу, соціальної інфраструктури та бренду через маркетингові та інноваційні ініціативи.

Підводячи підсумки, стратегічне ділове партнерство у його традиційній, оптимізаційній формі є нерезилієнтним до екстремальних геополітичних шоків. Емпіричні дані свідчать про те, що фінансова потужність та лідерство на ринку не забезпечили захисту від цілеспрямованої військової агресії. Випадок ілюструє, як цілеспрямована деструкція немобільного унікального капіталу призводить до незворотного руйнування стратегічного потенціалу. Це класифікується як ерозія стратегічного капіталу, що руйнує довгострокову диференціацію бренду. Для підприємств, які працюють у геополітично вразливих регіонах, необхідне формування нової парадигми стратегічного ділового партнерства, орієнтованої на резилієнтність. Угоди про стратегічне ділове партнерство мають обов'язково включати положення про військовий форс-мажор, а також механізми міжнародної юридичної гарантії для захисту унікальних активів.

Список джерел

1. Паливода О. М. Підходи до управління стратегічними партнерствами підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – Т. 2. – С. 11–16. URL: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Palyvoda_1.pdf (дата звернення 01.11.2025).
2. Касич А. О. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства / А. О. Касич, Ю. В. Чумаченко // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. 13. – С. 78–83. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/13.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

3. Козаченко Г. В., Шульженко Л. Є. Стратегічні альянси: дуальний характер. Економіка. 2016. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_07.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
4. Офіційний сайт ДМК "Таврія" URL: https://www.tavria.ua/company.html (дата звернення: 01.11.2025).
5. Опендатабот URL: https://opendatabot.ua/c/00413475 (дата звернення: 01.11.2025).

МЕХАНІЗМ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

МІЩЕНКО Анастасія
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КУДІНОВА Марина Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Оновлення експортної стратегії Мінагрополітики та пріоритет на експорт продукції з доданою вартістю, надає агрохімічному сектору унікальну можливість трансформації. Успіх механізму удосконалення ЗЕД для цього сектору залежить від інвестицій, спрямованих не лише на нарощування виробничих потужностей, але й на забезпечення відповідності жорстким європейським стандартам якості та екології. Це якісно відрізняє його від механізмів експорту сировини, де ключовим фактором є логістична пропускна здатність. Отже, стратегічна перевага має бути зосереджена на високій доданій вартості, що захищена сертифікацією та патентами [1, 2].

Ефективний механізм удосконалення ЗЕД агрохімічних підприємств повинен базуватися на синхронізації трьох взаємопов'язаних стратегічних стовпів:

1. Регуляторна гармонізація та операційна дисципліна: цей стовп забезпечує безперебійність зовнішньоекономічних операцій та мінімізує ризик затримок або штрафів через невідповідність. Він вимагає повної відповідності міжнародним стандартам (особливо ЄС, враховуючи географічний пріоритет) та чіткого дотримання національних вимог щодо митного оформлення та фітосанітарного контролю.

2. Фінансова стабілізація та деризикінг: це передбачає активне використання державних інструментів підтримки, насамперед можливостей Експортно-кредитного агентства (ЕКА), для страхування зовнішньоекономічних контрактів, забезпечення експортних кредитів та зниження ризику неплатежів на нових ринках.

3. Стратегічний маркетинг та ESG-бенчмаркінг: цей стовп є найбільш інноваційним і передбачає інтеграцію глобальних стандартів сталості у бізнес-модель. Використання досвіду світових лідерів, таких як Syngenta, у сферах управління вуглецевим слідом (Scope 3) та прозорості портфеля

продукції (PSF) дозволяє отримати доступ до преміальних ринків та ефективно управляти репутаційними та регуляторними ризиками в довгостроковій перспективі.

Світовий ринок засобів захисту рослин (ЗЗР) характеризується високим рівнем консолідації, що є прямим наслідком найбільших злиттів та поглинань останніх років. До наймасштабніших угод належать придбання Monsanto компанією Bayer Crop Science за $63 млрд, придбання Syngenta компанією ChemChina за $43 млрд, а також злиття DuPont з Dow Chemical. Ці транзакції створили глобальних гравців, які контролюють значну частку світового R&D та технологій.

Такий рівень монополізації створює надзвичайно високі вхідні бар'єри для нових або регіональних гравців. Виведення нового засобу захисту рослин на міжнародний ринок є капіталомістким і займає в середньому 10–12 років. У таких умовах українським виробникам, які мають обмежені R&D бюджети порівняно з глобальними гігантами, вкрай складно конкурувати за рахунок інновацій у сфері нових активних речовин [3].

Відповідно, стратегія українських агрохімічних підприємств має зміщуватися. Замість прямої конкуренції, ключовою має стати диференціація через нішеві продукти, високотехнологічні формуляції (наприклад, мікродобрива, біопрепарати), якість сервісу та логістичну гнучкість.

На внутрішньому ринку України діють провідні національні виробники, які демонструють високий рівень адаптації до місцевих агротехнічних умов.

Компанія Alfa Smart Agro є провідним виробником ЗЗР та добрив, що пропонує широкий асортимент продукції, включаючи протруйники, гербіциди, фунгіциди, інсектициди, ад'юванти, регулятори росту та мікродобрива. Їхня продукція орієнтована на ключові українські культури (соняшник, кукурудза, ріпак, соя, зерняткові та кісточкові сади) [4].

Науково-дослідницьке мале приватне підприємство «Долина» та ТОВ «ДОЛИНА-ЦЕНТР» також спеціалізуються на виробництві засобів захисту, регуляторів росту рослин та мікродобрив [5].

Головний стратегічний виклик для цих локальних гравців полягає у перетворенні їхньої переваги у розумінні специфіки місцевих агротехнологій та клімату на міжнародну конкурентну перевагу. Це вимагає розробки експортної пропозиції, яка не лише ефективна, але й відповідає світовим ESG-вимогам, особливо у сфері біопрепаратів та мікродобрив, де їхні інноваційні формуляції можуть займати ніші, недоступні або менш пріоритетні для глобальних корпорацій.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності агрохімічні підприємства України повинні зосередитися на наступних стратегічних векторах:

1. Інвестиції в нішеві інновації: пряма конкуренція з глобальними гравцями (Bayer, Syngenta, UPL) у сфері запатентованих активних речовин є фінансово недоцільною через високі вхідні бар'єри (10–12 років для виведення продукту). Натомість, необхідно інвестувати у високотехнологічні

нішеві сегменти, такі як біопрепарати, мікродобрива та інноваційні формуляції, які є ключовими для регенеративного землеробства. Це дозволить створити унікальну пропозицію, орієнтовану на екологічно свідомих європейських споживачів [3].

2. Створення експортних кластерів: учасники агрохімічного ринку мають об'єднувати зусилля для колективного виходу на нові ринки. Використання платформ, подібних до EXport Cluster Lab [6], та механізмів підтримки хайтек-секторів дозволить спільно вирішувати складні регуляторні питання, обмінюватися експертизою та знижувати витрати на сертифікацію.

3. Брендування «Made in Ukraine» через сталість: Позиціонування української агрохімії як продукції, що відповідає підвищеним стандартам екологічної безпеки та підтримує стійкість національного агросектору, є потужним маркетинговим інструментом. Підтримка ЕКА [7] може бути використана не лише для страхування, але й для просування національного бренду на міжнародних виставках та ринках, підкреслюючи надійність українських постачальників.

Механізм Удосконалення ЗЕД агрохімічних підприємств України є багатокомпонентною стратегією, що виходить за межі класичних торговельних операцій. Успіх цього механізму залежить від його здатності адаптуватися до глобальних вимог сталості та ефективно використовувати інструменти державної підтримки, спрямовані на несировинний експорт.

Список джерел

1. Мінагрополітики: Україна оновлює експортну стратегію для агросектору. Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/news/minahropolityky-ukraina-onovliuie-eksportnu-stratehiiu-dlia-ahrosektoru (дата звернення: 09.11.2025).
2. Стан і проблеми експорту сільськогосподарської продукції України. Інститут регіональних досліджень, доступ отримано листопада. URL: https://ird.gov.ua/sep/sep20244(168)/sep20244(168)_040_LyakhovskaOV.pdf (дата звернення: 09.11.2025).
3. ТОП-5 найбільших об'єднань виробників ЗЗР. Landlord.ua. URL: https://landlord.ua/news/top-5-naybilshih-ob-yednan-virobnikiv-zzr/ (дата звернення: 09.11.2025).
4. alfa smart agro – провідний виробник ЗЗР та добрив. URL: https://alfasmartagro.com/ (дата звернення: 09.11.2025).
5. Список компаній – Добрива хімічні і мінеральні – Україна | Довідник підприємств Kompass. URL: https://ua.kompass.com/a/добрива-хімічні-і-мінеральні/22260/ (дата звернення: 09.11.2025).
6. EXport Cluster Lab: інструменти нового покоління для експорту! URL: https://ucci.org.ua/events/podiyi-rieghional-nikh-tpp/export-cluster-lab-instrumenti-novogo-pokolinnia-dlia-eksportu (дата звернення: 09.11.2025).
7. З початку року ЕКА підтримало експорт на мільярди гривень. URL: https://www.zerno-ua.com/news/z-pochatku-roku-eka-pidtrymalo-eksport-na-milyardy-gryven/ (дата звернення: 09.11.2025).

ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

МОРОЗОВ Максим
здобувач вищої освіти магістерського рівня ОП «Міжнародна економіка»,
Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова

БЕРВЕНО Оксана Володимирівна
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економічної теорії та міжнародної економіки,
Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова

У науковій літературі логістичну діяльність підприємств часто трактують як практичне втілення комплексу логістичних функцій та окремих операцій, що забезпечують їх реалізацію.

До складу комплексних логістичних функцій зазвичай відносять три основні групи. По-перше, базисні функції, які охоплюють процеси постачання, виробництва та збуту. По-друге, ключові функції, серед яких виділяють управління закупівлями, транспортуванням, запасами, процедурами замовлення та виробничими процесами, а також підтримку стандартів обслуговування клієнтів, ціноутворення й фізичний розподіл продукції. По-третє, підтримуючі функції, що включають складування, вантажопереробку, захисне пакування, організацію повернення товарів, забезпечення запасними частинами та сервісом, збір вторинних відходів і інформаційно-комп'ютерний супровід.

У наукових працях термін «логістична діяльність» часто ототожнюють із поняттям «логістика», хоча його також співвідносять із категоріями «логістична функція», «логістична система» та «логістична операція». Американські дослідники Д. Ламберт і Д. Сток визначають логістичну діяльність як складову логістичного управління, що забезпечує належний рівень сервісу [1, с. 32]. До її змісту вони відносять обслуговування клієнтів, прогнозування попиту, управління запасами, логістичні комунікації, транспортування, складування, пакування та інші процеси. При цьому логістична діяльність трактується як інтегрована функція – мережа взаємопов'язаних операцій, спрямованих на управління матеріальними потоками та персоналом у межах підприємства й у ланцюгах постачання.

Є. Крикавський пропонує інший підхід до трактування логістичної діяльності, розглядаючи її операційний рівень як сукупність процесів, пов'язаних із переміщенням і зберіганням запасів та товарів, а також із супровідними інформаційними й фінансовими потоками [2, с. 48]. Науковець підкреслює, що узагальнюючим поняттям для таких процесів є «операція», ознаками якої виступають зміни у просторі, часі чи властивостях об'єкта, виконання роботи в певному місці та закріплення її за конкретним виконавцем, підрозділом або технічним механізмом.

Метою логістичної діяльності є узгодження інтересів усіх учасників логістичного процесу – виробників, постачальників і кінцевих споживачів. Основними її напрямами виступають: удосконалення параметрів вхідних

потоків товарів і ресурсів шляхом розвитку співпраці з постачальниками; оптимізація внутрішніх потоків, що забезпечує узгодженість роботи підрозділів; а також налагодження взаємодії з клієнтами для точного задоволення їхніх потреб [3, с. 64].

У сучасних умовах логістика перетворилася на універсальний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств, виходячи далеко за межі традиційних сфер постачання, виробництва й транспорту та активно застосовуючись у зовнішньоекономічній діяльності.

В умовах активного розвитку міжнародних комунікацій та посилення конкуренції як на ринку товарів широкого вжитку, так і на ринку продукції виробничого призначення, підприємства змушені шукати такі інструменти управління, які, з одного боку, забезпечать повне задоволення потреб закордонних споживачів, а з іншого – дадуть можливість скоротити витрати на здійснення зовнішньоекономічної діяльності та підвищити рівень прибутковості. У добу глобалізації досягти цього можна лише завдяки впровадженню логістичного підходу, що дозволяє підприємствам з мінімальними витратами організувати доставку власної продукції на зовнішні ринки. Отже, конкурентні переваги у міжнародному середовищі можливі лише за умови ефективного здійснення міжнародної логістичної діяльності.

Міжнародна логістика розглядається як специфічна сфера знань і практичних дій, спрямованих на організацію та контроль потоків, що забезпечують обмін товарами, фінансами, інвестиціями й інтелектуальними продуктами у світовому масштабі [4, с. 78]. Її відмінною рисою є територіальна роз'єднаність виробника і споживача, що зумовлює необхідність подолання митних і прикордонних процедур. Подальший розвиток міжнародної логістики визначається впливом глобалізації економіки та науково-технічного прогресу, які формують нові потреби клієнтів і способи їх задоволення.

У будь-якій організації, незалежно від її функціональної спеціалізації, формується система послідовних логістичних процесів, що забезпечують зовнішньоекономічну діяльність. З огляду на функціональне призначення, можна виокремити кілька основних груп таких процесів [5, с. 93].

Імпортні логістичні процеси охоплюють визначення потреб у матеріально-технічних ресурсах, пошук і відбір іноземних постачальників, а також організацію постачання з урахуванням економічної ефективності.

Експортні процеси пов'язані з доставкою готової продукції іноземним споживачам у необхідній кількості, належної якості та у визначені строки. Їхня складність зумовлена взаємодією з великою кількістю контрагентів, особливо у випадку продукції споживчого призначення, що потребує залучення численних торгових посередників. Складські процеси включають приймання та зберігання ресурсів у ході митного оформлення вантажів.

Транспортні процеси забезпечують фізичне переміщення ресурсів між основними логістичними ланками. Вони можуть організовуватися власними силами підприємства або із залученням спеціалізованих транспортних

компаній, що останнім часом є більш поширеним і економічно доцільним варіантом.

Інформаційні процеси передбачають організацію обміну повідомленнями всередині логістичної системи та з зовнішнім середовищем. Для цього використовуються сучасні програмні рішення, які дозволяють відстежувати й аналізувати інформаційні потоки в режимі реального часу. Окрему групу становлять процеси митного оформлення, що супроводжують переміщення товарів через державний кордон.

Таким чином, у процесі організації зовнішньоекономічної діяльності підприємство повинно вибудовувати цілісну та багатокомпонентну систему логістичних процесів. Їхня структура та наповнення визначаються низкою чинників: галузевою специфікою підприємства, особливостями закордонного ринку, на якому воно функціонує, вимогами іноземних партнерів і споживачів, а також умовами міжнародного середовища.

Важливо підкреслити, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки злагоджено працюють усі елементи логістичної системи – від постачання ресурсів і організації транспортування до інформаційного супроводу та митного оформлення. Саме комплексний підхід до формування логістичних процесів дозволяє підприємству не лише забезпечити стабільність поставок і якість обслуговування, а й досягти конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Отже, логістика у сфері зовнішньоекономічної діяльності виступає стратегічним інструментом, що поєднує економічну ефективність із гнучкістю реагування на потреби глобального ринку, створюючи умови для довгострокового розвитку та підвищення прибутковості підприємства.

Список джерел

1. Огренич, Ю. О., Діброва, В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету,* 2023, 55, 20–28. https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-55-3 (дата звернення: 05.11.2025).
2. Трушкіна, Н., Сербіна, Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance,* 2022, *1*(3). 2022, 101–114. https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.7 (дата звернення: 28.10.2025).
3. Котвицька, Н., Захарченко, А. Логістичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки*, 2025, *3*(54), 191–197. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-29 (дата звернення: 12.10.2025).
4. Марценюк, В., Марценюк, М. Цифрова трансформація логістики у зовнішньо-економічній діяльності: виклики та перспективи. *Підприємництво та інновації,* 2025. 34, 246–249. https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.39 (дата звернення: 02.11.2025).
5. Міценко, Н. Г. Міщук, І. П. Сутність та проблеми функціонування системи міжнародної логістики в екстремальних умовах. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, 2022, 68, 20–27. https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-03 (дата звернення: 24.10.2025).

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

МУНТЯН Ольга
здобувачка спеціальності 073 Менеджмент,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ЄГОРОВА-ГУДКОВА Тетяна Ігорівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки бренд-менеджмент перетворився на один із ключових елементів стратегічного управління підприємством. Формування сильного бренду забезпечує не лише впізнаваність продукції, а й стійку конкурентну перевагу, економічну цінність та довгострокову лояльність споживачів. Теоретичні аспекти бренд-менеджменту охоплюють визначення категорії «бренд», його структури та функцій, розгляд концепцій і моделей бренд-менеджменту, а також методів оцінювання ефективності бренд-стратегії підприємства.

У теорії маркетингу бренд визначається як унікальний комплекс ідентифікаторів (назва, символи, дизайн, асоціації, емоції), що формують у споживача чітке уявлення про товар або підприємство. Бренд значно ширший за торгову марку, оскільки охоплює не лише матеріальні характеристики продукту, а й емоційні, символічні та ціннісні аспекти взаємодії споживача з підприємством.

Бренд виконує такі базові функції: ідентифікаційну (розпізнавання товару на ринку), комунікаційну (передавання ключових меседжів і цінностей), гарантійну (створення довіри до якості), емоційну (формування емоційного зв’язку), диференціаційну (відмінність від конкурентів).

Теоретичні основи бренд-менеджменту сформувалися під впливом класичних і сучасних маркетингових концепцій.

Концепція брендової цінності (brand equity). Найвідоміші теоретичні моделі: модель Д. Аакера – передбачає оцінку бренду за такими компонентами: впізнаваність, якість, асоціації, лояльність і додаткові активи бренду; модель К. Келлера (CBBE) – розглядає бренд крізь призму сприйняття споживача; бренд-капітал формується через обізнаність, асоціації, ставлення та поведінкову лояльність.

Обидві моделі підкреслюють, що сила бренду визначається не лише економічними показниками, а насамперед психологічним сприйняттям і поведінкою споживачів.

У новій економіці бренд-менеджмент набуває нових форм: емоційний брендинг – створення глибокого емоційного зв’язку зі споживачем; ціннісно-орієнтований брендинг – фокус на місії, цінностях і соціальній відповідальності; storytelling – побудова бренду через історії, які формують унікальність і впізнаваність; digital branding – управління брендом у цифровому середовищі через соціальні мережі, інтернет-комунікації, influence-маркетинг; брендинг 4.0 – інтеграція традиційних і цифрових методів

з урахуванням поведінкових моделей поколінь Y і Z. Ці підходи демонструють зсув акцентів від класичної реклами до смислової та емоційної взаємодії зі споживачем.

Теоретичні аспекти бренд-менеджменту передбачають визначення архітектури бренду, яка включає: корпоративний бренд, продуктові бренди, брендові лінійки, суббренди.

Бренд-стратегія визначає місце бренду на ринку, його унікальну ціннісну пропозицію та ключові переваги. Основними елементами бренд-стратегії є позиціонування, цінності бренду, комунікаційна політика, управління асоціаціями та формування лояльності.

Позиціонування – це формування в свідомості цільової аудиторії чіткого образу бренду, який диференціює підприємство від конкурентів. Ефективне позиціонування ґрунтується на: аналізі цільової аудиторії, вивченні конкурентного середовища, визначенні унікальної цінності, створенні відповідних візуальних і змістових комунікацій.

Комунікації визначають спосіб взаємодії бренду зі споживачами. До інструментів бренд-комунікацій належать: реклама, PR-активності, digital-комунікації, контент-маркетинг, SMM, подієвий маркетинг, партнерства та колаборації.

У теорії бренд-менеджменту велике значення має концепція IMC (інтегрованих маркетингових комунікацій), яка забезпечує узгодженість усіх повідомлень бренду.

Оцінка ефективності є важливою складовою теоретичного аспекту бренд-менеджменту. Використовують такі групи показників: фінансові показники (брендова рентабельність, обсяги продажів, частка ринку); маркетингові показники (рівень знання бренду, впізнаваність, частота згадувань, ставлення до бренду); клієнтські показники (лояльність, задоволеність та ін.); аналітичні підходи (моделі Аакера та Келлера; аналіз життєвого циклу бренду; оцінка візуальної та смислової ідентичності; оцінка ефективності комунікацій).

Оцінювання дає змогу визначити сильні й слабкі сторони бренд-стратегії й коригувати управлінські рішення.

Отже, теоретичні аспекти бренд-менеджменту охоплюють широкий спектр питань – від сутності та структури бренду до моделювання бренд-капіталу, формування бренд-стратегії та оцінювання її результативності. У сучасних умовах бренд виступає не просто маркетинговим інструментом, а цілісною стратегічною платформою, що визначає конкурентоспроможність підприємства, рівень лояльності споживачів і здатність до інноваційного розвитку.

Список джерел

1. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Особливості бренд-менеджменту в транснаціональних корпораціях. Ефективна економіка. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_2_24
2. Любчук В. Бренд-менеджмент як вид управлінської діяльності. Соціологічні студії. 2020. № 1 (16). С. 57–63. DOI: https://doi.org/10.29038/2306-3971-2020-01-57-63

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОВАРІВ

ТЕЛЮК Клавдія
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

МАЗУР Олена Євгеніївна
кандидат економічних наук
доцент, доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Цифровізація глибоко змінює всі аспекти діяльності організацій, але її вплив найбільш значущий в управлінні. Численні дослідження підтверджують, що впровадження різноманітних цифрових технологій в управління є виправданим, оскільки це забезпечує вищу швидкість, точність та якість управлінських рішень. Велика кількість доступних цифрових інструментів для управління ускладнює процес вибору, це водночас гарантує можливість задовольнити потреби будь-якої організації, яка прагне їх використовувати.

Управління асортиментом полягає у прийнятті рішень для забезпечення максимальної адаптації товарної пропозиції до запитів покупців. Асортиментна політика – це фундаментальна частина стратегії компанії, що охоплює визначення товарного ряду, цінової стратегії та детальних характеристик асортименту (широти, повноти, глибини).

Оскільки застарілі підходи до формування асортименту (що ґрунтуються на інтуїції, ретроспективному аналізі та класичному маркетингу) часто не забезпечують достатньої гнучкості та не можуть охопити всю складність факторів, що впливають на вибір споживача, виникає потреба у використанні новітніх технологій. Ці технології дозволяють ефективно обробляти великі дані, розкривати неочевидні взаємозв’язки та підвищувати точність прогнозування.

Основними функціями цифрового управління асортиментом є:

1. Створення диференційованого асортименту та індивідуальних пропозицій, виділення лідерів продажів та врахування сезонної/регіональної специфіки.
2. Використання даних про продажі для точного передбачення майбутніх потреб ринку.
3. Адаптація асортименту під конкретного клієнта завдяки аналізу його даних.
4. Регулярне відстеження та актуалізація товарної пропозиції.

Сучасні дослідження підтверджують ефективність цього підходу: ритейлери, що застосовують поглиблену аналітику, отримують на 68 % більше прибутків, ніж конкуренти. Впровадження спеціалізованих програмних рішень для управління асортиментом дає змогу скоротити товарні запаси в середньому на 4 %, а витрати на їх утримання – на 30 % [1].

Можна визначити основні напрями застосування цифрових технологій для формування оптимального та ефективного товарного асортименту [2, с. 14]:

– *Застосування штучного інтелекту (ШІ).* Відкриває можливості для якісного вдосконалення асортиментної політики через точне прогнозування попиту (на основі алгоритмів машинного навчання), глибокий аналіз споживачів, оптимізацію запасів та оперативне реагування на ринок (зокрема, існують спеціалізовані інструменти, деталі яких представлені у таблиці 1).

– *Використання Big Data.* Збір та аналіз інформації з різних цифрових джерел (соцмережі, вебсайти) для кращого розуміння потреб і вимог клієнтів та створення релевантного асортименту.

– *3D-моделювання.* Створення унікальних та інноваційних товарів і послуг, що забезпечує конкурентні переваги та приваблює нових споживачів.

Таблиця 1

Інструменти штучного інтелекту для аналізу асортиментної політики

Інструмент	Розробник	Основне призначення	Можливості
Salesforce Einstein	Salesforce (США)	Вбудований ШІ в CRMсистему	Прогнозування попиту, персоналізація клієнтських рішень
Google Cloud AI	Google (США)	Хмарна платформа для аналітики та машинного навчання	Аналіз клієнтських даних, виявлення поведінкових патернів
IBM Watson	IBM (США)	Інструменти обробки природної мови, аналітики даних	Автоматизація обробки зворотного зв'язку, аналіз ринку
Microsoft Azure AI	Microsoft (США)	Інструменти прогнозування та аналітики	Прогнозування продажів, сегментація продуктів
Tableau with AI	Salesforce (США)	Візуалізація даних з інтеграцією ШІ	Динамічний моніторинг асортименту, виявлення трендів

Джерело: [4, с. 34]

Управління асортиментом в сучасних компаніях здійснюється за допомогою спеціалізованих програмних продуктів. Ці рішення автоматизують планування, оптимізацію та контроль запасів. Провідні системи, такі як SAP S/4HANA та Blue Yonder, використовують аналітику і машинне навчання для високоточного прогнозування попиту, що дозволяє уникнути як дефіциту, так і надлишку товарів. Інші платформи, зокрема Oracle Retail Suite, автоматизують контроль рівня запасів і процес формування замовлень, суттєво зменшуючи витрати на зберігання. За допомогою інструментів від RELEX Solutions та Microsoft Dynamics 365 компанії можуть ефективно оптимізувати асортимент, адаптуючи його до змін ринку та потреб споживачів. Крім того, ці програми часто включають функції моніторингу ланцюга поставок, підвищуючи його прозорість та загальну ефективність [3].

Можна констатувати, що управління асортиментом наразі є одним із ключових стратегічних факторів успіху будь-якого підприємства. В умовах

високої динамічності та конкурентності сучасного ринку, удосконалення асортиментної концепції набуває статусу обов'язкової умови для забезпечення стійкого розвитку. Інтеграція сучасних технологій (штучний інтелект, Big Data та 3D-моделювання) відкриває нові, безпрецедентні можливості для якісного вдосконалення асортименту. Зазначені технологічні інструменти дають змогу підприємствам досягати глибшого розуміння потреб споживачів, оперативно реагувати на ринкові зміни, генерувати унікальні та інноваційні товарні пропозиції та, зрештою, забезпечувати високу ефективність процесу оптимізації асортименту продукції.

Список джерел

1. Аналізуйте це: як сучасні IT-рішення допомагають ефективно управляти асортиментом. *Асоціація ритейлерів України*. URL: https://rau.ua/novyni/analizujte-ce-suchasni-it/ (дата звернення: 26.10.2025).
2. Біляк Т. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Т. 1, № 107. С. 10–14. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8452/10.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 26.10.2025).
3. Литюга Ю., Котик Д. Автоматизація управління асортиментом: огляд сучасних програмних рішень та їх переваги. Сучасні технології комерційної діяльності і логістики : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1 лист. 2024 р., м. Київ / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: О. І. Олексюк (відп. за вип.) та ін.]. – Електрон. текст. дата. – Київ : КНЕУ, 2024. – С. 59–61. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/922aa125-3e4c-426a-b96c-5ba2918fb1ef/content (дата звернення: 26.10.2025).
4. Одарчук А. П. Інструменти штучного інтелекту як важіль підвищення асортиментної політики підприємства. *Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності»:* зб. доп. 92-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня – 17 травня 2025 р. – [Електронний ресурс]. Київ, КНЕУ, 2025. С. 33–35. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e47845d3-6d76-4123-a915-debd371a73e4/content (дата звернення: 26.10.2025).

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

БЯЛІК Влада
здобувачка спеціальності 073 Менеджмент,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

МАСЛЕННІКОВ Євген Іванович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Товарний асортимент підприємства є сукупністю товарних груп, позицій і модифікацій, які підприємство пропонує споживачам у межах своєї ринкової діяльності. Асортимент відображає результат стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на задоволення попиту, формування конкурентних переваг і забезпечення прибутковості бізнесу.

З позицій теорії маркетингу товарний асортимент розглядається як ключовий елемент товарної політики підприємства, який безпосередньо пов'язаний із позиціонуванням, брендингом, ціноутворенням і системою збуту. У менеджменті асортимент виступає об'єктом управління, що потребує постійного аналізу, планування, контролю та оптимізації.

Економічний зміст управління асортиментом полягає у раціональному поєднанні широти, глибини, насиченості та узгодженості товарної пропозиції з урахуванням ресурсних можливостей підприємства та змін зовнішнього середовища.

У теоретичних дослідженнях виділяють базові параметри товарного асортименту [1, 2]:

– широта асортименту – кількість товарних груп, що пропонуються підприємством;

– глибина асортименту – кількість різновидів (моделей, марок, модифікацій) у межах однієї товарної групи;

– насиченість асортименту – загальна кількість товарних позицій;

– гармонійність (узгодженість) – ступінь взаємозв'язку товарів між собою з точки зору призначення, технології виробництва та каналів збуту.

Такі характеристики формують структуру асортименту, від якої залежать операційна ефективність підприємства, логістичні витрати, складські запаси та рівень задоволеності споживачів.

Управління товарним асортиментом – це цілеспрямований процес формування, підтримки та розвитку оптимальної структури товарної пропозиції підприємства, спрямований на досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності.

У теоретичному аспекті управління асортиментом включає такі взаємопов'язані функції:

– аналіз ринкового попиту та споживчих переваг;

– планування структури асортименту;

– прийняття рішень щодо введення, модифікації або вилучення товарів;

– координацію асортиментної політики з виробничими, фінансовими та збутовими можливостями;

– контроль результативності асортиментних рішень.

Таким чином, управління асортиментом виступає динамічним процесом, що потребує гнучкості та адаптивності до змін ринкового середовища.

У науковій літературі сформувалися кілька підходів до управління товарним асортиментом:

– маркетинговий підхід – передбачає орієнтацію на потреби споживачів і ринковий попит. Асортимент формується з урахуванням сегментації ринку, поведінки покупців, життєвого циклу товару та конкурентного середовища;

– стратегічний підхід – розглядає асортимент як інструмент реалізації загальної стратегії підприємства (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Асортиментні рішення приймаються з урахуванням довгострокових конкурентних переваг;

– логістичний підхід – зосереджується на оптимізації запасів, мінімізації витрат зберігання та підвищенні швидкості обороту товарів. Асортимент узгоджується з можливостями логістичної системи підприємства;

– фінансово-економічний підхід – оцінює асортимент з точки зору прибутковості, рентабельності, маржинального доходу та оборотності капіталу. Основна увага приділяється фінансовій ефективності товарних позицій.

Головною метою управління товарним асортиментом є формування оптимальної товарної пропозиції, яка забезпечує максимальне задоволення попиту споживачів за умови ефективного використання ресурсів підприємства.

До основних завдань управління асортиментом належать:

– забезпечення відповідності асортименту потребам цільового ринку;
– підвищення конкурентоспроможності товарної пропозиції;
– оптимізація структури продажів і товарних запасів;
– мінімізація ризиків, пов’язаних із моральним старінням товарів;
– забезпечення стабільності фінансових результатів підприємства.

Отже, управління товарним асортиментом займає центральне місце в системі менеджменту підприємства, оскільки інтегрує маркетингові, виробничі, фінансові та логістичні рішення. Ефективна асортиментна політика сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринку, зростанню лояльності споживачів та довгостроковій стабільності бізнесу. В умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції значення теоретично обґрунтованого управління товарним асортиментом суттєво посилюється, перетворюючи його на ключовий інструмент стратегічного розвитку підприємства.

Список джерел

1. Капітанець Ю. О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб’єкта ринкової економіки. Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії : Збірник наукових праць. Вип. 9. Економічні науки. Чернівці, 2014. 306–315 с. 10.
2. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. No 12(1). 8 с.

СЕКЦІЯ 4:
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ
SECTION 4:
FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF MANAGEMENT STAFF IN THE CONDITIONS OF MODERN TRANSFORMATION CHALLENGES

COMPARATIVE ANALYSIS OF STRATEGIC VS COMPUTATIONAL THINKING IN MANAGEMENT

NYENNO Iryna
Doctor of Economics,
Professor of the Department of Management and Innovations,
Odesa I. I. Mechnikov National University

This research explores the interaction between strategic and computational thinking in AI-augmented managerial contexts. Strategic thinking, rooted in systems theory and ethical foresight, contrasts with computational thinking, which relies on algorithmic logic and data-driven optimisation. The study proposes a hybrid cognitive model, arguing that managerial effectiveness is maximised when these paradigms are integrated. Using qualitative interviews, scenario probes, and a supporting simulation, the research identifies role-specific cognitive demands and governance implications. Findings demonstrate that hybrid thinking enhances decision-making, accountability, and organisational resilience in the age of artificial intelligence [1, 2].

Artificial intelligence is transforming decision-making across organisations, yet its impact on managerial cognition remains underexplored. Historically, management relied on strategic thinking anchored in intuition, systems theory, and long-term vision [3]. In contrast, computational thinking emphasises algorithmic reasoning and predictive modelling [4]. These paradigms represent distinct epistemologies but increasingly coexist in AI-driven environments. Understanding their interaction is crucial for designing governance frameworks that strike a balance between technological precision and human judgment. This paper compares strategic and computational thinking across Mintzberg's managerial roles and situates the analysis within socio-technical transformations, offering a hybrid framework for managerial competencies in digital enterprises [2].

The study employed a multimethod qualitative design, complemented by a supporting quantitative simulation to explore how strategic and computational thinking interact in AI-augmented management. Purposive sampling ensured diversity across five sectors: Finance, Healthcare, Retail, Technology, and

Manufacturing and included organizations of varying sizes and regulatory exposure (e.g., firms operating under EU AI Act compliance). To complement qualitative insights, a synthetic dataset of 100 managerial profiles was generated. Each profile responded to a 12-item Likert scale (1–5) measuring:

1. Strategic Thinking: Reliance on intuition, ethics, and long-term vision.
2. Computational Thinking: Use of data-driven tools, efficiency, and pattern detection.
3. AI Integration: Confidence in AI recommendations and perceived complementarity between thinking modes.

Technology sector managers scored highest on computational orientation and maintained strong strategic thinking, indicating readiness for hybrid practice. Manufacturing managers showed lower trust in AI and computational skills, reflecting cautious adoption. Healthcare and Retail exhibited balanced profiles, suggesting selective AI use under governance constraints. Finance demonstrated moderate hybrid adoption with strong emphasis on compliance and risk management. This mixed-method approach allowed triangulation of findings, revealing that hybrid competence combining strategic foresight with computational fluency is essential for effective management in AI-intensive environments.

The study confirms that neither strategic nor computational thinking alone suffices for effective management in AI-intensive contexts. Strategic thinking remains indispensable for roles requiring ethical discernment and stakeholder alignment, while computational thinking enhances efficiency and precision in data-driven tasks. A hybrid model–combining foresight with algorithmic rigour–emerges as crucial for organisational resilience. Governance implications include embedding human-in-the-loop checkpoints, transparency protocols, and escalation mechanisms to ensure accountability [5]. Training in data literacy and ethical reasoning complements technical proficiency, enabling managers to navigate complexity and uphold institutional legitimacy in the digital age [1].

Managers must cultivate hybrid competencies that integrate strategic foresight with computational fluency. Strategic foresight involves articulating long-term goals, aligning decisions with organisational values, and anticipating systemic risks. Computational fluency requires understanding data models, interpreting dashboards, and validating algorithmic outputs. Organisations should implement governance frameworks that embed human-in-the-loop oversight, escalation protocols, and transparency mechanisms. Training programs should combine technical skills with ethical reasoning and scenario-based drills to prepare managers for high-stakes decisions. For example, retail managers can utilise AI-driven demand forecasts, but must apply strategic judgment to avoid short-term optimisation at the expense of brand equity. Healthcare leaders should strike a balance between algorithmic triage recommendations and their ethical commitments to equity and patient safety. Ultimately, hybrid thinking enables managers to reconcile normative objectives with analytical rigour, ensuring resilience and legitimacy in AI-intensive environments.

References:
1. Senge P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation. Revised ed. New York: Doubleday, 2006.
2. Raisch S., Fomina K. Combining human and artificial intelligence: Hybrid problem-solving in organisations. Academy of Management Review, 2025; 50(2):441–464. doi:10.5465/amr. 2021.0421.
3. Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
4. European Union. Artificial Intelligence Act, Regulation (EU) 2024/1689. Official Journal of the European Union, L 202, pp. 1–65. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689.
5. Lippert B. Adapting Mintzberg's organisational theory to DeSci: the decentralised science pyramid framework. Frontiers in Blockchain, 2024; 7:1513885. doi:10.3389/fbloc. 2024.1513885.

SPECIFICS OF ORGANISATIONAL KNOWLEDGE FORMATION IN WAR CONDITIONS

HALIUK Iryna
PhD, Associated professor of the Department of
Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

HAMULIAK Nazar
PhD student
Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

The military actions in Ukraine have exacerbated already challenging economic conditions, characterized by the geographical dispersion of personnel, uncertainty and fear regarding the present and the future, and difficulties in communication. The new realities necessitate the adoption of innovative methods for planning future activities, the reassessment of existing management strategies, and the development of new approaches to ensure organizational growth based on the enhancement of knowledge potential.

The "founding fathers" of the theory of the learning organization, I. Nonaka and H. Takeuchi**,** identify five key conditions for the systematic and purposeful creation of organizational knowledge [1]. Let us consider these conditions and the specific features of their application in the current realities of Ukraine.

1. The presence of strategic intent. This condition implies not merely the existence of strategic goals or a formalized strategic plan, but rather emphasizes intentions as expressions of the organization's aspirations, convictions, and the leadership's confidence in achieving defined objectives.

Given the intention to develop organizational knowledge, the content of the strategy should focus on strengthening the organization's ability to perceive, generate, accumulate, and utilize knowledge. An important element of the corporate strategy is a conceptual understanding of what types of knowledge should be developed and applied within the organization and its management system.

The ongoing military actions in Ukraine have caused significant disruption to established work processes. Nevertheless, many companies have responded swiftly to emerging employee needs, demonstrating adaptability and strategic foresight. The strategic orientation of knowledge has been directed toward equipping personnel with the necessary competencies.

For instance, Kernel implemented employee training titled "Algorithm of Actions in a Crisis Situation" [2]. Notably, this training began even before the full-scale invasion and continued in its early stages. Other companies provided similar forms of knowledge by intensifying communication between management and employees, which not only increased staff awareness of appropriate actions in critical situations but also reinforced their understanding that the company supports and cares for them [3].

2. Autonomy of the activities of key teams and specialists. Autonomy implies the creation of opportunities for the system's self-organization through independent information search, knowledge acquisition, and decision-making. When an organization is capable of generating knowledge, it becomes a self-reproducing system in which the principle of self-regulation is realized – each autonomous part controls all internal changes and the degree of self-reproduction. Thus, a self-organized team becomes a powerful mechanism for knowledge creation and the development of new activity directions.

These principles are applied in project management practices in Japan, where – unlike the traditional "relay" approach to project implementation – parallel and collaborative methods of work among various specialists are used (the Sashimi method and the Rugby team method). The interaction between experts allows the achievement of superior and even breakthrough results.

Under wartime conditions, the perception of the knowledge-sharing process – which ensures system self-reproduction – has changed. The following questions have become highly relevant:

– How many minutes per month do people with unique knowledge actually devote to knowledge sharing?

– What conditions has the company created to enable knowledge holders to effectively transfer their expertise to colleagues?

– What will happen if, one day, these individuals and their knowledge disappear (for instance, due to a communication breakdown)?

It has become evident that "the loss of such knowledge is an organizational risk comparable to the threat to the organization's viability and the continuity of value creation... Regular knowledge sharing must become an integral part of the organizational culture." [4]

One should also consider the so-called Bus factor – a conceptual measure of how many key individuals in a company could be lost before its operations are critically disrupted. These risks must be anticipated and proactively managed, rather than addressed retrospectively [4].

3. "Shake-up and creative chaos". The implementation of this principle involves the deliberate creation of "controlled chaos" in specific areas of activity

(for instance, in product development teams). The generation of new knowledge requires an environment free from dogmas and conventional assumptions. To transition to a qualitatively new state, a dynamic system must depart from its stable equilibrium and enter a state of controlled chaos.

Such a condition is ensured through frequent changes that require adaptation and self-organization – including modifications in technologies and methods, as well as intentionally vague task formulations. However, it is essential to maintain organized and managed chaos, not anarchy.

The state of chaos and "standing on the edge of a cliff" is particularly characteristic of wartime. Tools of managed chaos have included online meetings that facilitated the integration of separate work fragments through the exchange of information, knowledge, and practices.

This process laid the foundation for the transition from individual to collective responsibility: "In such a system, there is no division into 'mine' and 'yours' – there is only one large 'ours'." [4]

Therefore, the primary task of top management in ensuring knowledge transformation and the formation of organizational knowledge is to create a special atmosphere of intense creative chaos, unburdened by the rigid structures of everyday routine.

4. Redundancy of information. This principle involves maintaining a certain surplus of information that goes beyond narrowly defined functions. A surplus – but not an overload – of information accelerates both formalized and, especially, informal knowledge exchange.

The main mechanisms ensuring information redundancy include:

– partially overlapping and loosely defined responsibilities;

– personnel rotation strategies;

– frequent meetings, informal gatherings, brainstorming sessions, and ongoing communication;

– encouragement of information and communication interactions aimed at achieving common goals.

Wartime conditions have disrupted the traditional work systems of many companies: some employees have left permanently, others have resigned, and some continue to work remotely. Consequently, the need for information redundancy has arisen to fill gaps in certain stages of work processes.

5. Diversity of information. This condition reflects a fundamental principle of cybernetics: the variety of information within a system must correspond to the variety of information in its external environment. Therefore, an organization must ensure free access to the maximum amount of relevant information.

The wartime environment has emphasized the necessity of aligning company operations with contextual conditions. This has created a dual need – not only for diversity of information but also for its proper filtering.

References

1. Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, 1995. 326 p.

2. How to adapt employee training during wartime and support the team. Kernel's experience. URL: https://collaborator.biz/blog/training-employees-during-war-experience-kernel/?fbclid=IwAR2kkjp2Z-Aji9SAS0ONEFcsk7X_MS_BuWZUhm4kKsZQvN0K_jq00xFKjWs (date of access 15.10.2025).
3. Speak thoughtfully: how war changes strategic communications in business and society. URL: https://mind.ua/openmind/20252079-govori-vdumlivo-yak-vijna-zminyue-strategichni-komunikaciyi-u-biznesi-ta-sociumi (date of access 15.10.2025).
4. The phenomenon of Ukrainian teams' productivity in wartime: 8 conclusions. URL: https://budni.robota.ua/hr/fenomen-produktivnosti-ukrayinskih-komand-v-umovah-viyni-8-visnovkiv (date of access 16.10.2025).

ПРИНЦИПИ КОМПЛАЄНС-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

МАСЛЕННІКОВ Євген Іванович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

У сучасних умовах воєнного стану комплаєнс-менеджмент стає важливим інструментом забезпечення правомірної, етичної та безпечної діяльності підприємств. Він формує систему принципів, процедур і механізмів, спрямованих на запобігання правопорушенням, корупційним ризикам, фінансовим зловживанням і порушенням етичних норм у діяльності компаній.

Комплаєнс-менеджмент (від англ. *compliance* – «відповідність») – це система управління дотриманням норм законодавства, внутрішніх політик, міжнародних стандартів і корпоративних етичних принципів. В умовах воєнного стану його роль значно зростає, оскільки зростає невизначеність, ризики порушень і необхідність оперативного реагування на зміни нормативного середовища.

«Комплаєнс-менеджмент – це стратегічний підхід до управління, спрямований на забезпечення дотримання законодавства, регуляторних вимог, стандартів та етичних норм у діяльності будь-якої організації, незалежно від розмірів, підпорядкування, видів діяльності. Основна мета комплаєнс-менеджменту полягає в уникненні ризиків, пов'язаних з порушенням законів та нормативів, а також в підтримці добросовісної та етичної поведінки в організації» [2].

«Комплаєнс-менеджмент є невід'ємною складовою системи управління підприємством, яка забезпечує дотримання законодавчих, нормативних та етичних вимог у процесі здійснення господарської діяльності. Його функціонування базується на системному підході до управління ризиками невідповідності, формуванні культури доброчесності, прозорості та відповідальності, що дозволяє забезпечити стратегічну стійкість і репутаційну надійність підприємства в умовах зростаючої регуляторної складності» [3].

Ефективність комплаєнс-менеджменту визначається дотриманням низки **ключових принципів**, серед яких:

– **принцип законності та прозорості** – забезпечення повної відповідності діяльності підприємства чинному законодавству україни, міжнародним нормам і стандартам корпоративного управління;

– **принцип етичності та доброчесності** – дотримання норм ділової етики, запобігання конфлікту інтересів, формування культури нетерпимості до корупції;

– **принцип відповідальності** – визначення персональної та колективної відповідальності за порушення комплаєнс-політик, встановлення системи санкцій і дисциплінарних заходів;

– **принцип ризик-орієнтованого підходу** – ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків порушень, особливо у сферах фінансів, закупівель, логістики та кадрової політики;

– **принцип адаптивності та гнучкості** – постійне оновлення комплаєнс-політик відповідно до змін законодавства, умов воєнного стану, санкційного режиму та міжнародних зобов'язань;

– **принцип інформаційної безпеки** – захист комерційної, персональної та військово чутливої інформації, дотримання стандартів кібербезпеки;

– **принцип комунікаційності** – забезпечення відкритого діалогу між менеджментом, працівниками та зовнішніми стейкхолдерами щодо вимог комплаєнсу, створення механізмів анонімного повідомлення про порушення;

– **принцип безперервності контролю** – регулярний моніторинг виконання комплаєнс-процедур, проведення внутрішніх аудитів і перевірок.

Принципи комплаєнс-менеджменту формують етико-правову архітектуру управління підприємством, що поєднує правову відповідність, моральну доброчесність і організаційну дисципліну. Їх дотримання є не лише вимогою регуляторів, а й передумовою сталого розвитку, конкурентоспроможності та довіри до підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

У системі корпоративного управління комплаєнс-менеджмент виконує системоутворюючу роль, забезпечуючи узгодженість між стратегією підприємства, його корпоративною культурою та нормативно-правовими вимогами, а його функціональне наповнення охоплює як стратегічні, так і тактичні напрями контролю, аудиту та управління ризиками невідповідності.

В умовах воєнного стану комплаєнс-функції набувають **кризового характеру**: вони спрямовані не лише на запобігання ризикам, а й на забезпечення **бізнес-стійкості**, збереження довіри партнерів, запобігання репутаційним втратам і підтримку корпоративної безпеки.

Впровадження ефективної системи комплаєнс-менеджменту вимагає інтеграції правових, етичних, управлінських і цифрових інструментів – зокрема, автоматизації перевірок контрагентів, електронного аудиту та використання технологій штучного інтелекту для оцінки ризиків.

Таким чином, комплаєнс-менеджмент у період воєнного стану виступає не лише елементом корпоративного контролю, але й стратегічним інструментом забезпечення безпеки, стабільності та довіри до підприємства у кризових умовах.

Список джерел
1. Сагайдак М. П., Сімшаг І. О. Стратегічне партнерство тріади стейкхолдерів «освіта-бізнес-держава» у підготовці фахівців з комплаєнс-менеджменту в Україні. Економіка та суспільство. 2025. Випуск № 71. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5620/5559 (дата звернення: 01.11.2025). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-156
2. Грінченко Г., Нестеренко Р., Фоменко А. Механізми впровадження підходів комплаєнс-менеджменту у систему вищої освіти. Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2023. № 81. С. 38–44. DOI: https://doi.org/10.32820/2074-8922-2023-81-38-44
3. Масленніков Є. І. Комплаєнс-менеджмент в системі управління підприємством. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. Том 24. Вип. 2 (60). С. 142–166. DOI 10.18524/2413-9998.2025.2(60).341087 (дата звернення: 01.11.2025).

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

ЧУРКІНА Ірина Євгенівна
доктор економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Формування управлінських компетенцій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України набуває особливого значення, оскільки саме якість управлінських рішень визначає стійкість державних інституцій, ефективність роботи підприємств та здатність суспільства адаптуватися до кризових викликів. Воєнні дії спричинили глибокі трансформації економічної, соціальної та управлінської систем, що потребують від керівників нових компетентностей, зокрема здатності діяти в умовах невизначеності, ризиків, обмежених ресурсів та постійних змін.

Війна актуалізувала потребу в керівниках, які володіють високим рівнем стресостійкості, стратегічним баченням, навичками кризового менеджменту, антикризового планування, управління безпекою, мобілізацією ресурсів та ефективною комунікацією. У таких умовах традиційні управлінські підходи вже не забезпечують достатньої результативності, що зумовлює необхідність переосмислення моделей підготовки та розвитку управлінських кадрів.

Період післявоєнного відновлення України потребуватиме управлінців нового типу, які здатні забезпечити реалізацію масштабних інфраструктурних, економічних і соціальних проєктів, залучення інвестицій, відбудову територій, розвиток людського капіталу та модернізацію державного управління. Це вимагає розвитку компетенцій у сфері стратегічного планування, проєктного менеджменту, цифрової трансформації, соціального лідерства й міжнародної координації.

Таким чином, дослідження процесів формування управлінських компетенцій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення є надзвичайно актуальним. Воно спрямоване на підвищення ефективності

підготовки управлінців, зміцнення інституційної спроможності держави та забезпечення стійкого розвитку України в період відбудови.

Формування управлінських компетенцій у воєнний період є надзвичайно складним процесом, оскільки умови війни кардинально змінюють вимоги до управлінців. До основних труднощів можна віднести безпекові, організаційні, психологічні, інституційні та ресурсні складності. Безпекові труднощі включають постійну загрозу життю, обстріли, руйнування інфраструктури. Все це ускладнює навчання, тренінги, практичну підготовку. За цих умов не можливо проведення очних занять у багатьох регіонах. Крім того, переміщення населення, мобілізація управлінців, втрата командних кадрів теж не сприяють розвитку управлінських компетенцій. Спостерігаються кадрові втрати та дефіцит спеціалістів, що пов'язані з виїздом висококваліфікованих кадрів за кордон, мобілізацією менеджерів та спеціалістів до ЗСУ. С точки зору на психологічні труднощі, можна виділити емоційне вигорання, надмірну відповідальність та високу інтенсивність роботи. Всі ці аспекти супроводжуються нервовою напругою, яка заважає розвитку таких компетенцій, як стратегічне мислення, комунікація, лідерство.

Необхідно звернути увагу і на організаційні проблеми, які пов'язані з порушення стабільності роботи інституцій та складність планування. Часті зміни пріоритетів, необхідність швидко адаптовувати управлінські процеси до складених ситуації призводять до неможливість проводити тривалі програми навчання, оскільки ситуація постійно змінюється.

Війна створює унікальне, надзвичайно складне середовище для розвитку управлінських компетенцій. Основні труднощі пов'язані з безпековими ризиками, психологічним тиском, втратою кадрів, ресурсними обмеженнями, нестабільністю та недостатністю спеціалізованих освітніх програм. За таких умов формування компетенцій потребує інноваційних підходів, гнучких моделей навчання, цифрових рішень і системної державної підтримки.

Формування управлінських компетенцій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України можливе лише через комплекс системних, інституційних і практичних заходів. Ефективний менеджер у цих умовах має поєднувати стратегічне мислення, здатність діяти в кризових ситуаціях, цифрову грамотність, емоційну стійкість та навички антикризового лідерства. Формування таких компетенцій може здійснюватися через такі ключові напрями:

1) освітні та професійні програми нового покоління передбачають розроблення спеціалізованих навчальних курсів з антикризового менеджменту, ризик-менеджменту, безпекових аспектів управління. Необхідно впроваджувати програм щодо управління в умовах невизначеності та надзвичайних ситуацій, а також здійснювати підготовку керівників за сучасними міжнародними стандартами (PMI, PRINCE2, Lean, Agile);

2) здійснювати військово-цивільну підготовку управлінців, а саме: організувати навчання принципам територіальної оборони, стратегічних комунікацій, а також взаємодію з військовими структурами. Забезпечити

формування компетенцій кризового реагування та координації в умовах загроз;

3) використовувати інноваційні методи навчання, а саме: симуляції кризових ситуацій, сценарне моделювання, кейс-стаді; організовувати практичні тренінги з прийняття рішень в умовах ризику та використовувати VR/AR-технологій для підготовки керівників у складних умовах;

4) залучати міжнародний досвід. Для цього необхідно приймати участь у програмах ЄС, НАТО, Світового банку щодо відбудови та управління у кризах; здійснювати обмін досвідом з країнами, які пройшли через конфлікти (Хорватія, Ізраїль, Південна Корея);

5) забезпечувати формування ціннісних компетенцій, а саме: виховання патріотизму, відповідальності, етики державного управління; орієнтації на прозорість, підзвітність та ефективність; розвивати принципи суспільного служіння в умовах національної безпеки.

У післявоєнний період акцент зміщується на управління інвестиційними та інфраструктурними проєктами; на фінансове планування та залучення міжнародної допомоги; на регіональний розвиток і територіальне відновлення; на управління людським капіталом та мобілізацією ресурсів. Вкрай необхідно створювати національну систему розвитку управлінських кадрів. З цією метою розробляються стандарти компетентностей для державного і муніципального управління, організовується постійне підвищення кваліфікації через центри професійного розвитку, здійснюється сертифікація управлінців на основі компетентнісного підходу.

Отже, формування управлінських компетенцій в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України має здійснюватися комплексно через поєднання сучасної освіти, практичного досвіду, цифрових технологій, міжнародної підтримки та розвитку лідерських якостей. Це забезпечить здатність управлінців ефективно діяти у кризових умовах, приймати обґрунтовані рішення та успішно реалізовувати завдання з відбудови країни.

Список джерел

1. Копчак Ю. С., Матвеєв М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24
2. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленько Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. Академічні візії. 2024. № 30. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821
3. Сновидович І. Г. Ефективність коучингу у системі формування навичок та компетенцій в контексті управління персоналом: роль HR менеджера. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_3_20
4. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08

ЕВОЛЮЦІЯ СПОЖИВЧОГО СПРИЙНЯТТЯ ЦІННОСТІ ТОВАРУ: ВІД ФУНКЦІОНАЛЬНОСТІ ДО СЕНСІВ

МАЗУР Олена Євгеніївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Сприйняття споживчої цінності товару пройшло еволюційний шлях, що відображає зміну пріоритетів і мотивів споживачів. У роботі К. Хе [1] узагальнено сучасні підходи до її оцінки та запропоновано структуру, що включає функціональний, емоційний, соціальний і смисловий рівні. Аналіз показує, що цінність товару поступово перетворюється з простого інструменту задоволення потреб на багатовимірне явище, що формує емоційний досвід, підтримує соціальну ідентичність і передає сенси, резонуючи з життєвими цінностями споживача. На цій основі виділяються кілька послідовних етапів розвитку сприйняття товару.

На **першому, функціональному етапі**, цінність визначалася здатністю товару задовольняти утилітарні потреби – забезпечувати якість, надійність і доступність. Товар розглядався як інструмент користі, а конкурентоспроможність ґрунтувалася переважно на технічних характеристиках і ціні.

На другому, емоційному етапі до раціональних параметрів додалися відчуття задоволення, комфорту та позитивного досвіду споживання. Важливими стали дизайн, імідж бренду та атмосфера взаємодії з продуктом, що формувало емоційний зв’язок із покупцем.

На **третьому, соціально-символічному етапі** споживачі оцінювали товари як засоби самовираження та соціальної ідентифікації. Товар виступав маркером статусу, приналежності до певної групи або стилю життя.

На **сучасному, смисловому етапі** відбувається переорієнтація від символічної демонстрації до пошуку автентичності та співзвучності особистим цінностям. Споживач прагне реалізувати через споживання власний світогляд, стиль життя і систему цінностей. Товар перетворюється на комунікатор сенсів –відображення певної позиції, філософії чи культурної ідентичності бренду.

Дослідження Deloitte (2025) показало, що для близько 40 % споживачів важлива не лише низька ціна, а й якість продукту, довіра до бренду та ставлення бренду до споживача, причому від 10 % до 40 % сприйнятої цінності бренду пояснюється саме цими факторами [2]. Поведінка таких споживачів включає перевагу домашнього приготування, вибір дешевших інгредієнтів, приватних марок і спеціальних пропозицій у сфері послуг. Навіть споживачі з високим доходом (понад 200 тис. доларів на рік) демонструють прагнення до оптимальної цінності. Це підтверджує глибоку трансформацію ієрархії потреб та утвердження ціннісно-орієнтованої логіки споживання як ключового орієнтира сучасної товарної політики.

Ця еволюція зумовлена не лише розвитком цифрових технологій і глобалізацією ринку, а й поглибленням мотиваційної структури особистості,

у якій зростає роль самореалізації, етичних орієнтирів і соціальної відповідальності. Смисловий рівень цінності формує нову ієрархію споживчих потреб і визначає актуальні орієнтири маркетингових стратегій у постсучасному середовищі.

Для підприємств це означає необхідність переосмислення самої природи споживчої цінності. Якщо раніше вона визначалася поєднанням раціональних (функціональних) та емоційних компонентів, то сьогодні формується нова структура цінності, у якій зростає роль екзистенційних і культурних смислів. Споживач оцінює товар не лише за тим, що він робить і як змушує почуватися, а й за тим, яку позицію, філософію чи соціальну роль він символізує. У цій логіці товар постає як медіатор сенсів і соціальних значень, що поєднує особистісний досвід споживача з ціннісними орієнтирами бренду та формує нову площину конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до цього, сучасні наукові підходи до дослідження товару зміщують фокус: замість аналізу лише функціонально-раціональних характеристик продукту увага приділяється його сприйнятій, емоційній та смисловій цінності, а також здатності формувати і підтримувати зв’язок із особистими цінностями споживачів. Така трансформація наукових досліджень є прямим наслідком зміни структури споживчих цінностей, що актуалізує багатовимірні моделі товару та методи його оцінки.

У цьому контексті, наприклад, у дослідженні [3] обґрунтовано інтеграцію психологічних детермінант споживчої поведінки у систему товарної політики. Сучасний споживач розглядає товар як засіб реалізації власних ціннісних орієнтацій і стилю життя, тому ефективність маркетингових рішень залежить від здатності бренду резонувати з емоційними та смисловими мотивами цільової аудиторії.

Вагомий внесок у розвиток напряму становить робота [4], у якій запропоновано модель маркетингового дослідження соціальної відповідальності брендів. Показано, що цінність товару формується не лише через споживчі вигоди, а й через узгодженість бренду з етичними, екологічними та культурними очікуваннями суспільства, що підтверджує розширення ціннісної структури товару до рівня соціально-смислових ідентифікацій.

Варто зазначити, що еволюція структури споживчих цінностей не припиняється: змінюються пріоритети, мотивації і способи взаємодії з товарами, зростає роль сенсів, автентичності та соціальної відповідальності. Це підкреслює необхідність продовження наукових досліджень у сфері споживчої цінності, розробки нових методів аналізу та адаптації маркетингових стратегій до постійно змінного споживчого середовища.

Список джерел

1. Qingzhe He. A Review of Research on Consumer Perceived Value. Accounting and Corporate Management, 2024, Vol. 6, 7–15. http://dx.doi.org/10.23977/acccm.2024.060302 (дата звернення: 30.10.2025).

2. The value-seeking consumer. Competitors could lose out to brands offering more than low prices. 23.06.2025. https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker/understanding-value-seeking-consumer.html (дата звернення: 30.10.2025).
3. Wang Y. Innovative Marketing Model Based on Consumer Psychology in the Context of New Economy. Manufacturing and Service Operations Management, 2023, Vol. 4, 55–61. DOI: http://dx.doi.org/10.23977/msom.2023.040208 (дата звернення: 30.10.2025).
4. Vasylyshyna L., & Yahelska K. Modeling the design of marketing research of the brands' social responsibility. Technology Audit and Production Reserves, 2024, № 3(4(77)), 21–24. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.307653 (дата звернення: 30.10.2025).

ENGLISH AS A LINGUA FRANCA OF MODERN BUSINESS

KARAVAIEVA Tetiana
PhD in Linguistics, Associate Professor,
Department of Foreign Languages for Specific Purposes,
Odesa I.Mechnikov National University

In today's world globalization, digitalization and international competition are changing the rules of doing business. In such conditions, for a modern manager knowledge of a foreign language is no longer an option. It has become an important professional asset. In particular English functions as a **shared working language** of international business, i.e. as a common language used by communicating parties with different native languages. It has become an important professional resource that determines the level of access to the international market, partnerships and career opportunities.

English plays a special role among the languages of international communication having acquired the status of lingua franca over the past decades. It is a common language of communication for representatives of different linguistic and cultural communities.

Historically, English has developed into international means of communication thanks to Britain's colonial legacy, the rise of the United States as an economic centre and the rapid development of technologies in which English became the language of innovation. In the business environment English is used as a neutral language between parties who are not native English speakers allowing them to overcome the language barrier. International corporations are increasingly implementing an '*English only'* policy. Managers who speak English have an advantage in negotiations, concluding international agreements and communicating with partners from other countries. The use of English facilitates access to new markets, international partnerships training programmes and professional development at leading business schools around the world. All this increases the competitiveness of specialists. Another significant dimension of professional communication is the development of **intercultural competence**. English, functioning as a lingua franca, should not be regarded merely as a technical instrument for exchanging information. More importantly, English operates as

an instrument that facilitates a deeper understanding of cultural values, communicative practices, and ethical norms across different societies. This competence is particularly vital in the context of managing **multinational teams** where successful interaction depends on sensitivity to cultural norms and behavioral expectations.

In addition to its cultural implications the use of English as a shared working language brings a number of **practical advantages.** It contributes to the **optimization of business processes**, as unified linguistic standards simplify the preparation of internal documentation, training materials, and operational instructions. It also facilitates **cost reduction,** minimizing the need for extensive translation services or linguistic mediation. Furthermore, English enhances the **mobility of professionals**, enabling employees to participate in international projects and transfer between offices in different countries without encountering major linguistic barriers.

However, the adoption of English as a **common platform for professional interaction** also presents certain **challenges.** Variations in English language proficiency among participants in international communication can result in power imbalances and misunderstandings, particularly in interactions between native and non-native speakers. Furthermore, the global dominance of English may unintentionally diminish the visibility of other languages and cultural viewpoints, thereby limiting the inclusivity and diversity of multinational teams. Therefore, while English undoubtedly facilitates global communication, its use requires a balanced approach that values linguistic diversity and promotes equitable participation.

The system for training future managers must take into account the new realities of the global market. English language programmes should focus not only on vocabulary and grammar but also on developing communicative flexibility, the ability to conduct business correspondence, participate in negotiations, present analytical reports, etc. It is important that the emphasis in teaching Business English shifts from abstract language learning to its integration into specific management situations: modelling real business processes, participating in simulation negotiations, and team projects with foreign partners.

Today English is not just international means of communication. It has become an integral part of the professional toolkit of a modern manager. Its role as a lingua franca in the business world is determined not only by its prevalence, but also by its effectiveness in facilitating communication between representatives of different cultures.

Proficiency in English increases professional mobility, broadens career growth horizons and makes managers competitive in the global labour market. However, these advantages should be balanced with an awareness of potential challenges such as unequal access, cultural barriers, and the need for an adaptive approach to speech.

Thus, for effective management in a global context, English should be considered a strategic competence that should be developed systematically, consciously and with regard to the real needs of professional activity.

In the educational process of training managers, it is important to integrate professional English with the context of international management, business processes, and intercultural communication.

Therefore, for effective management in a global environment, English is not just a language, but a professional tool and competence that must be purposefully developed.

Reference

1. Nickerson C. English as a lingua franca in international business contexts. ScienceDirect. 2005. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0889490605000062 ScienceDirect
2. "The Role of English in Global Business: Why It Matters". MCC College. https://mccollege.edu/professional-english-esl/about-professional-english-esl/the-role-of-english-in-global-business-why-it-matters/ Midwestern Career College
3. "7 Reasons to Consider English as a Lingua Franca When Teaching Business English". Bridge Blog. 2025. https://bridge.edu/tefl/blog/english-lingua-franca-for-business/ Bridge
4. Gajšt N. Business English as a Lingua Franca – A Cross-Cultural Perspective. ELOPE: English Language Overseas Perspectives and Enquiries. 2014.
5. https://journals.uni-lj.si/elope/article/view/3171 "Why English is the Global Language of Business". EduSynch Blog. 2024. https://edusynch.com/blog/english-in-business/2024/12/12/english-is-the-global-language-of-business EduSynch

ANALYTICAL TOOLS AND INFORMATION PROCESSING TECHNOLOGIES FOR BUSINESS EFFICIENCY ASSESSMENT

PROKOFIEVA Kateryna
Cand. Sc. (Economic),
Associate Professor at Department of Management, Business and Administration,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

In today's business environment, analytics is a key tool for improving management efficiency, optimising resources and ensuring sustainable development of the enterprise. The rapid pace of digitalisation and growth in data volumes requires managers to have deep analytical skills and implement Business Intelligence (BI) technologies [1].

Analytical tools are divided by functional purpose into typical, diagnostic, predictive, and evaluative. Typical tools (SWOT, GAP, and ABC/XYZ analysis) enable you to identify the strengths and weaknesses of an enterprise, assess the gaps between current and target results, and categorise customers or products by profitability.Diagnostic tools (correlation and regression analysis, trend models, scenario planning) are aimed at explaining the reasons for changes in indicators and predicting possible development trends. Forecasting methods (ROI, ROE, EVA, Balanced Scorecard) provide a comprehensive assessment of the efficiency of resource and capital use. Assessment tools (benchmarking, comparative analysis, competitor analysis) help position the company in the industry and identify areas for strategic improvement [2]. In terms of automation, analytics is divided into manual methods (such as Microsoft Excel and Google Sheets) and automated BI systems

(including Power BI, Tableau, Qlik, Looker Studio, SAP BI, and Oracle BI). Manual methods are highly flexible and transparent, but are labour-intensive, limited in their ability to process large amounts of data, and slow to update.

Automated systems offer seamless integration with ERP and CRM platforms, automatic updates of indicators, the creation of interactive dashboards, and the application of machine learning algorithms to predict outcomes. Their advantages are scalability and reduced human influence. Depending on the depth of analytics, there are four levels: descriptive, diagnostic, predictive, and prescriptive. They answer the questions: what happened, why did it happen, what could happen, and what needs to be done. In this context, the combination of different levels of analytics forms a comprehensive management decision support system that integrates the description of facts, explanation of causes, and formulation of recommendations.

Methods of analytical data processing include statistical, economic-mathematical, financial, and digital-analytical approaches, each of which plays a distinct role in supporting data-driven management decisions.

Statistical methods – such as averages, variance, standard deviation, correlation, regression, factor, and cluster analysis – form the foundation of quantitative research and business analytics. They enable the identification of key patterns, relationships, and dependencies within data arrays. Using statistical tools, researchers and managers can evaluate the stability of business indicators, detect deviations from the norm, and forecast future trends. For instance, correlation and regression analyses help determine the strength and direction of relationships between variables such as sales volume and marketing expenditure, while cluster analysis groups similar business units or consumer segments for more targeted management.

Economic and mathematical methods – including the modelling of interrelationships, linear and nonlinear programming, game theory, and sensitivity analysis – make it possible to simulate real economic processes, optimise the use of available resources, and assess alternative development scenarios. These methods provide the foundation for managerial decision-making under uncertainty and help determine optimal strategies for production, pricing, and investment. Sensitivity analysis, for example, enables the assessment of how changes in input parameters (such as raw material prices or interest rates) affect the final results, thereby supporting risk management and planning.

Financial analysis methods – such as ratio analysis, the DuPont model, comparative analysis, trend analysis, and cash flow analysis – allow for a comprehensive assessment of a company’s financial condition, liquidity, solvency, and profitability. The DuPont model, in particular, provides a structured approach to decomposing return on equity (ROE) into its constituent factors (profitability, asset turnover, and financial leverage), thus identifying key drivers of financial performance. Regular application of financial analysis tools contributes to maintaining sustainable growth and detecting early signs of financial instability.

The integration of Business Intelligence (BI) technologies significantly enhances the analytical capabilities of an organisation. BI platforms collect, process, and visualise data from multiple internal and external sources, ensuring the creation of a unified information and analytical system. This system automates data aggregation, generates interactive dashboards and reports, and provides real-time monitoring of performance indicators. Through BI tools, companies can perform scenario modelling, predictive analytics, and data-driven forecasting, thereby supporting evidence-based strategic management.

Thus, analytical tools and BI technologies form the basis for the digital transformation of business performance management and contribute to increasing the productivity, flexibility, and competitiveness of modern enterprises. The systematic use of analytical tools ensures more effective management decisions, resource optimisation and timely response to changes in the external environment. The implementation of Business Intelligence technologies lays the groundwork for enterprises to transition to a data-driven management model, a strategic direction for the development of the knowledge economy.

Reference

1. Marr, B. (2023). Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things. Kogan Page Publishers.
2. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press.

ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

РЯБОКОНЬ Альона Євгеніївна
викладач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

СЕРБІНА Аліна
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП “Менеджмент”,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та конкурентною напруженістю. Глобалізація, цифрова трансформація та зміна споживчих переваг вимагають від підприємств переосмислення традиційних підходів до управління. Процесно-орієнтований підхід виступає як фундаментальна парадигма трансформації бізнесу.

Традиційні функціонально-ієрархічні структури демонструють неефективність у цифровій економіці, створюючи організаційні силоси та уповільнюючи прийняття рішень. Зростаючі вимоги споживачів потребують наскрізної оптимізації всього ланцюга створення цінності [1, с. 145].

Класична школа менеджменту заклала основи функціонального підходу, який розглядав організацію як сукупність спеціалізованих підрозділів.

Цей підхід був ефективним в умовах стабільного ринку та передбачуваного попиту індустріальної епохи [4, с. 207].

Функціональна модель базується на принципах спеціалізації, ієрархії та централізації рішень. Однак функціональні бар'єри створюють перешкоди для координації, уповільнюють процеси та знижують гнучкість реагування на зміни [2, с. 30; 4, с. 209].

Процесно-орієнтований підхід сформувався в 1980-х роках як відповідь на виклики постіндустріальної економіки. Піонерські роботи М. Хаммера та Дж. Чампі з реінжинірингу бізнес-процесів та концепція «бережливого виробництва» заклали основи нового погляду на організацію як систему взаємопов'язаних процесів [3, с. 64; 4, с. 201, 210].

Процесно-орієнтований підхід розглядає організацію як систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей через створення цінності для зацікавлених сторін. Бізнес-процес визначається як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворює входи на виходи, які мають цінність для споживача. Тоді як процесно-орієнтований підхід розвитку підприємства характеризується як планування діяльності підприємства та управління ним, що дозволяє організувати діяльність так, щоб вона була гнучкою, спрямованою на постійне поліпшення якості кінцевого продукту, зниження його вартості і задоволення клієнта [3, с. 65; 4, с. 203].

Ключові принципи процесного управління ґрунтуються на орієнтації на клієнта, адже всі процеси мають бути спрямовані на створення цінності для споживача. Важливо забезпечувати наскрізне управління, що передбачає оптимізацію всього ланцюга створення цінності. Одним із ключових аспектів є безперервне вдосконалення, тобто постійний моніторинг та покращення процесів. Ефективність діяльності досягається завдяки вимірюваності, яка передбачає визначення KPI для об'єктивної оцінки результатів. Стандартизація допомагає документувати та формалізувати процеси, тоді як гнучкість та адаптивність дають змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [1, с. 147; 4, с. 203, 228].

Класифікація бізнес-процесів за рівнем значущості поділяє їх на три основні групи. Як зазначають О. П. Кавтиш та Б. Я. Андрієнко, «основні бізнес-процеси пов'язані зі створенням продукту (послуги), що надає цінність для зовнішнього клієнта». Отож, така група процесів, охоплюючи усі етапи від розробки продукту чи послуги до їхнього виробництва та реалізації споживачам, безпосередньо створює цінність для клієнта. Допоміжні процеси забезпечують безперервне функціонування основних, оскільки відповідають за кадрове забезпечення, технічну підтримку, фінансові операції та інші внутрішні ресурси, без яких неможливо досягти кінцевого результату. Управлінські процеси спрямовані на організацію та координацію діяльності підприємства, включаючи формування стратегії розвитку, контроль виконання поставлених цілей та ухвалення управлінських рішень [3, с. 65; 4, с. 225–226].

Етапи впровадження процесного підходу до управління визначені стандартами з управління якістю та передбачають послідовні дії, що забезпечують результативність системи. О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач відзначають, на першому етапі необхідно «визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх застосування на всіх рівнях в організації». Тобто це етап ідентифікації бізнес-процесів, під час якого визначаються процеси, важливі для системи управління якістю, встановлюється їхня логіка, взаємозв'язки та послідовність. На цьому етапі формується концептуальна модель, визначаються основні, допоміжні та ключові процеси – база для подальшого впровадження. Другим етапом є визначення критеріїв і методів оцінювання процесів, що дозволяє забезпечити контроль їх результативності та ефективності. Це передбачає призначення власників процесів, деталізацію їх структури та встановлення управлінських циклів, що відповідає етапу розгортання бізнес-процесів. Третій етап – документування процесів, яке охоплює розробку регламентів, документованих процедур та карт процесів. Це забезпечує їх стандартизацію, відтворюваність і є обов'язковим елементом методології процесного управління. Наступним етапом є визначення послідовності та взаємозв'язку процесів, що дає змогу сформувати систему відповідальності та забезпечити узгоджену взаємодію між виконавцями. На практиці це реалізується через побудову схеми взаємодії процесів та матриці відповідальності. Завершальний етап включає регулярний контроль, вимірювання, аналіз та вдосконалення процесів. Він спрямований на досягнення запланованих результатів і забезпечення безперервного підвищення ефективності управління, що відповідає етапу поліпшення бізнес-процесів, коли здійснюються аналіз, виявлення проблемних зон і вибір методів удосконалення [5, с. 9–10].

Роль цифрових технологій у сучасному процесному управлінні є надзвичайно важливою, адже цифрова трансформація відкриває нові можливості для підвищення ефективності та гнучкості бізнесу. Системи управління бізнес-процесами (BPMS) забезпечують повний життєвий цикл управління – від моделювання до моніторингу, що дозволяє контролювати та вдосконалювати кожний етап. Роботизована автоматизація процесів (RPA) докірно змінює виконання рутинних завдань, скорочуючи час їх реалізації на 50–70 % та вивільняючи ресурси для більш складної діяльності. Використання Process Mining дає змогу відтворювати реальні процеси на основі даних інформаційних систем, виявляти відхилення та знаходити джерела неефективності. Штучний інтелект активно застосовується для предиктивної аналітики, інтелектуальної маршрутизації завдань та обробки природньої мови, що значно розширює можливості управління. Хмарні технології, у свою чергу, забезпечують гнучкість, масштабованість та економічну ефективність, роблячи процесне управління доступнішим і більш адаптивним [1, с. 148; 3, с. 67].

Ефективність бізнес-процесів оцінюється за допомогою системи показників, що охоплює часові, вартісні, якісні та показники гнучкості. Часові критерії відображають тривалість циклу та швидкість створення доданої

вартості. Вартісні показники включають оцінку загальної вартості процесу та його рентабельності. Якісні показники вимірюють рівень дефектності продукції чи послуг, а також ступінь задоволеності клієнта. Нарешті, показники гнучкості дозволяють оцінити швидкість реагування організації на зміни та її здатність адаптуватися до нових умов. Такий підхід створює цілісне уявлення про результативність процесного управління та напрямки його вдосконалення [1, с. 146; 3, с. 68].

Процесно-орієнтований підхід є фундаментальною трансформацією філософії ведення бізнесу в цифровій економіці. Його ключові переваги включають підвищення операційної ефективності, покращення якості, прискорення реагування на зміни та створення основи для цифрової трансформації [2, с. 34].

Успішне впровадження вимагає системного підходу, підтримки керівництва, поетапної реалізації та формування культури безперервного вдосконалення. Основні виклики включають опір змінам, високі початкові інвестиції та необхідність розвитку нових компетенцій [2, с. 34; 4, с. 230–231].

Таким чином, процесно-орієнтований підхід є основою для підвищення ефективності системи управління сучасним підприємством, оскільки він докорінно змінює логіку управління, усуваючи ключові недоліки функціонального підходу, такі як відособленість підрозділів, орієнтація на начальника та розмита відповідальність. Він пропонує ефективніші механізми, зміщуючи фокус з контролю за окремими відділами на «горизонтальні», наскрізні процеси, що безпосередньо створюють цінність для клієнта. Замість розмитої відповідальності, де кожен відділ відповідає лише за свою ділянку, через впровадження ролі "власника процесу" з’являється одна конкретна посадова особа, яка несе повну відповідальність за весь процес від початку до кінця. Завдяки моделюванню процесу є можливість чітко виявити «вузькі місця», тим самим знизити витрати і час за рахунок усунення дублювання операцій та бюрократичних затримок. Такий підхід також створює прозору та гнучку систему, яка є необхідною умовою для успішної автоматизації та впровадження систем мотивації, прив’язаних до реальних результатів.

Майбутнє процесного управління пов’язане з подальшою цифровізацією та впровадженням штучного інтелекту. Організації, що ефективно поєднають процесний підхід з новітніми технологіями, отримають значні конкурентні переваги.

Список джерел

1. Августин Р., Демків І., Будняк В. Напрями підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору. *Modeling The Development Of The Economic Systems*. 2025. № 2. С. 145–149. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-18 (дата звернення: 30.10.2025).
2. Перерва І. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3 (дата звернення: 30.10.2025).
3. Кавтиш О. П., Андрієнко Б. Я. Наукові підходи до підвищення ефективності управління бізнес-процесами банку. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво : збірник наукових праць*. 2020. Вип. 26. С. 63–72. URL: https://ela.kpi.ua/server/

api/core/bitstreams/993b46de-85ff-4aba-a960-f8d543c10765/content (дата звернення: 30.10.2025).
4. Череп А. В., Лисенко О. А. *Методологія впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств* : монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2012. С. 277 с. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/406eeffa-12a2-4a3c-9c1a-7c919b387b93/content (дата звернення: 30.10.2025).
5. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 5–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_24_3 (дата звернення: 30.10.2025).

БАЗОВІ ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

СТАНЧЄВА Вікторія
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

КУЗНЄЦОВ Едуард Анатолійович
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Сучасний менеджмент сформувався під впливом низки соціально-економічних умов, які стали історичними передумовами його становлення. До них належать ринковий механізм господарювання, індустріальний спосіб виробництва, корпоратизація економіки, формування систем конкурентоспроможності інтелектуального капіталу.

Маючи уявлення про історичні передумови становлення й розвитку професійної системи менеджменту, варто зосередити увагу на процесах, які є найбільш значущими на сьогоднішній день.

Менеджмент – система керівництва економічною організацією з метою отримання соціально-економічного результату діяльності в межах чинного законодавства [1, с. 16].

На наш погляд, базовими процесами розвитку професійної системи менеджменту є такі:

Професіоналізація менеджменту. Під цим розуміється процес, який пов’язаний із вдосконаленням професійної діяльності особи, тобто її становлення як професіонала. Цей процес є безперервним: починається він з моменту обрання людиною своєї професії і продовжується аж до моменту завершення активної трудової діяльності. Увесь цей час людина засвоює норми й цінності професії, набуває знань, досвіду, удосконалює навички саморегуляції, комунікації, прийняття рішень тощо. Це є свідомий процес саморозвитку, в межах якого формується система особистісних і професійних якостей людини. У контексті менеджменту рівень професійної підготовки управлінця має прямий вплив на загальні результати

економічної організації. Саме тому питання професіоналізації менеджерів набуває стратегічного значення.

Капіталізація інтелектуальних людських ресурсів. Цей процес є визначальним для розвитку попереднього – процесу професіоналізації менеджменту. Адже отримані знання і навички набувають цінності тоді, коли починають працювати на результат.

Простим чином капіталізацію можна представити як багаж знань, який людина використовує у своїй діяльності і це приносить комерційну користь. У контексті менеджменту управлінські знання, компетенції та професійний досвід менеджерів має перетворюватися на конкретний результат – прибуток. Формування інтелектуального капіталу організації – це доволі складний і системний процес, оскільки передбачає окрім накопичення знань, ще й створення умов для їх практичного застосування. Важливим завданням є забезпечення відтворення управлінського капіталу на розширеній основі з використанням інноваційних факторів соціально-економічного зростання. Саме адекватна якість управлінського капіталу створює об'єктивні умови для формування та розвитку професійної системи менеджменту [2, с. 61].

Процеси формування інтегральної якості. Інтегральність у менеджменті – це системна взаємодія ефективності та результативності управлінської діяльності при певному пріоритеті результативності. Під ефективністю у даному випадку розуміється професійний потенціал менеджера – сукупність емпіричних знань, і її можна виміряти за допомогою кількісних показників. Результативність же – позитивне досягнення поставлених цілей управлінської діяльності, і її вже можна безпосередньо побачити. Саме позитивні результати формують стратегію, а менеджмент саме про стратегію. Але неможливо досягти результативності без попередньої підготовки, бо саме від рівня підготовки менеджера залежить, наскільки він зможе приймати правильні рішення і досягати потрібних результатів. Якісне професійне навчання управлінських кадрів визначає якість практичної управлінської діяльності, яка повинна мати якісні компоненти ефективності і результативності [3, с. 128].

Таким чином, названі процеси – професіоналізація менеджменту, капіталізація інтелектуальних людських ресурсів, формування інтегральної якості – є основними для розвитку менеджменту на сьогоднішній день, оскільки організації важливо досягти позитивних результатів і бути конкурентоспроможною. Це можливо за постійного вдосконалення знань і навичок управлінця, їх наступного перетворення у комерційну користь і, як наслідок, отримання позитивної результативності.

Список джерел

1. Кузнєцов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія / Е. А. Кузнєцов. – Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2017. – 382 с.
2. Павлович О. Р. *Стратегічні фактори конкурентоспроможності професійної системи менеджменту* [Електронний ресурс]/ О. Р. Павлович. – Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. – 2019. – Т. 24, Вип.5 (78). –

URL: https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7edae334-60ce-4c71-a3b3-d4e232ac2d32/content (дата звернення: 08.11.2025).
3. Кузнєцов Е. А. Концепція інтегральної якості професійної системи менеджменту / Е. А. Кузнєцов // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2018. – Т. 23, Вип. 7. – С. 126–130. URL: file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Vonu_econ_2018_23_7_27.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА РЕАГУВАННЯ НА НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ

БАГРІЙ Євген
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
ОПП «Менеджмент охорони здоров'я та соціальне проєктування»,
Полтавський державний медичний університет

КСЬОНЗ Ігор Володимирович
д.мед.н., професор, проректор ЗВО з науково-педагогічної
та лікувальної роботи, професор кафедри хірургії N2
Полтавський державний медичний університет

Кризове управління закладами охорони здоров'я є ключовим елементом забезпечення стійкості системи охорони здоров'я в умовах невизначеності та надзвичайних ситуацій. Сучасні виклики, пов'язані з пандеміями, військовими конфліктами та економічними кризами, вимагають від керівників медичних установ впровадження проактивних стратегій, здатних мінімізувати ризики та забезпечити безперервність надання медичних послуг [1]. Управління в умовах кризи передбачає не лише реагування на негативні події, але й формування інтегрованих стратегій, що поєднують антикризовий менеджмент із принципами сталого розвитку. Як зазначають Лозова О. та Шимановська-Діанич Л., проактивний антикризовий менеджмент дозволяє підтримувати економічну рівновагу організацій навіть за умов високої турбулентності зовнішнього середовища [2]. Заклади охорони здоров'я функціонують у системі, де ризики мають комплексний характер: від фінансових і кадрових до технологічних та соціальних. Тому ефективне кризове управління потребує використання моделей, що враховують багатовимірність загроз. У цьому контексті інтегровані стратегії, описані в сучасних дослідженнях, стають основою для формування адаптивних механізмів реагування [3].

Особливу увагу слід приділити концепції проактивності, яка передбачає не лише швидке реагування на кризу, а й прогнозування її можливих сценаріїв. Це дозволяє закладам охорони здоров'я розробляти плани безперервності діяльності, оптимізувати логістичні процеси та забезпечувати доступність критичних ресурсів [1]. Важливим аспектом є інтеграція антикризових стратегій у загальну систему корпоративного управління медичних установ. Це включає формування антикризових комітетів, розробку протоколів реагування та впровадження систем моніторингу ризиків. Як зазначає Суржиков І., такі підходи сприяють підвищенню стійкості організацій та їх здатності до швидкої

адаптації [3]. Не менш значущим є питання комунікації в умовах кризи. Ефективна інформаційна політика дозволяє знизити рівень паніки серед населення та персоналу, забезпечити прозорість управлінських рішень і підтримати довіру до системи охорони здоров'я, що особливо актуально в умовах надзвичайних ситуацій, коли швидкість і точність передачі інформації можуть визначати результативність реагування [1; 3].

Крім того, кризове управління має враховувати соціально-психологічні аспекти. Підтримка персоналу, запобігання професійному вигоранню та створення умов для психологічної стабільності є необхідними для збереження працездатності медичних команд. У цьому контексті проактивні стратегії включають програми психологічної допомоги та навчання персоналу методам стрес-менеджменту. Фінансовий менеджмент у кризових умовах також потребує особливого підходу. Оптимізація витрат, пошук додаткових джерел фінансування та впровадження гнучких бюджетних моделей дозволяють закладам охорони здоров'я зберігати економічну рівновагу навіть за умов скорочення державного фінансування [1]. Важливим напрямом є цифровізація процесів управління. Використання інформаційних систем для моніторингу ресурсів, управління потоками пацієнтів та аналізу даних у реальному часі значно підвищує ефективність реагування на надзвичайні ситуації, що підтверджується сучасними дослідженнями, які акцентують на ролі технологій у забезпеченні стійкості організацій. Управління ризиками в медичних установах має базуватися на принципах системності та комплексності, що означає, що антикризові заходи повинні охоплювати всі рівні організації – від стратегічного до операційного. Такий підхід дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових явищ і забезпечити швидке відновлення функціонування системи охорони здоров'я [2].

З огляду на глобальні тенденції, кризове управління закладами охорони здоров'я стає не просто інструментом реагування, а стратегічною функцією, що визначає конкурентоспроможність і стійкість організації. Інтеграція проактивних стратегій у систему управління дозволяє не лише долати кризи, але й використовувати їх як можливості для розвитку.

Таким чином, ефективне кризове управління в медичних установах передбачає поєднання проактивних стратегій, системного підходу до управління ризиками, цифровізації процесів та соціально-психологічної підтримки персоналу, що забезпечує стійкість системи охорони здоров'я та її здатність до адаптації в умовах невизначеності та надзвичайних ситуацій.

Список джерел

1. Лозова О., Шимановська-Діанич Л. Інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту для управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та невизначеності. Бізнес Інформ. 2025. № 8. С. 554–562. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-554-562
2. Лозова О., Шимановська-Діанич Л.Інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту для управління економічною рівновагою аграрного підприємства

в умовах сталого розвитку та невизначеності. Бізнес Інформ. 2025. №8. С. 554–562. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-554-562
3. Суржиков І. Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Вісник Маріупольського державного університету. Серія Економіка. 2024. Вип. 28. С. 44–52. URL: https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/ekonomics/article/view/334/329 (дата доступу: 07.11.2025)

УПРАВЛІННЯ КІБЕРБЕЗПЕКОЮ В РИТЕЙЛІ

БРАТАЩУК Богдан
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОНП «Менеджмент»,
Державний торговельно-економічний університет

БЛАКИТА Ганна Владиславівна
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет (м. Київ)

Підприємства ритейлу акумулюють величезні обсяги чутливих даних: персональну клієнтську інформацію, дані платіжних карток, історію покупок і цифрових шляхів споживачів. Це робить їх привабливою мішенню для кіберзлочинців, а успішні атаки можуть призвести до непередбачених наслідків, включаючи прямі фінансові збитки, репутаційну шкоду та втрату довіри клієнтів [1]. Основними напрямами кіберзагроз у ритейлі є:

1. *Атаки на точки продажу (Point-of-Sale, PoS)*: вірусне програмне забезпечення, встановлене на касові термінали, може перехоплювати дані платіжних карток (скімінг) у момент їх зчитування, є одними з найнебезпечніших, оскільки може скомпрометувати велику кількість карток за короткий проміжок часу [2].

2. *Програми-вимагачі (Ransomware)*: шифрування критично важливих даних (баз даних клієнтів, фінансової інформації, систем управління запасами) може повністю паралізувати операційну діяльність ритейлера. За даними аналітичних звітів, сектор ритейлу є одним із найбільш атакованих програмами-вимагачами [3].

3. *Фішинг та соціальна інженерія*: співробітники компанії залишаються слабкою ланкою в системі безпеки, коли через фішингові електронні листи зловмисники отримують доступ до корпоративної мережі, викрадаючи облікові дані працівників для подальшого проникнення в систему [4].

4. *Атаки на вебзастосунки та платформи e-commerce*: вразливості в коді інтернет-магазинів використовуються для викрадення баз даних клієнтів, включаючи логіни, паролі та персональну інформацію.

5. *Атаки на ланцюг постачання*: компрометація менш захищеного постачальника або підрядника може бути використана як точка входу в мережу великого ритейлера, цей напрям все частіше застосовується через складність його виявлення та контролю [5].

Зростання кількості та складності атак на сектор ритейлу вимагає розробки та впровадження системи проактивного управління кібербезпекою

з позиції інтегрованого підходу, який поєднує технологічні і організаційні складові та людський фактор захисту.

Технологічною основою захисту є впровадження міжмережевих екранів нового покоління (NGFW) та систем виявлення/запобігання вторгненням (IDS/IPS); шифрування даних як при їх передачі (end-to-end encryption), так і при зберіганні, особливо даних платіжних карток; забезпечення безпеки кінцевих точок продажу на всіх пристроях, включаючи PoS-термінали; впровадження багатофакторної автентифікації (MFA) для доступу до критичних систем [6].

Організаційний рівень кібербезпеки потребує формулювання чітких політик, правил та процедур, а саме: дотримання міжнародних стандартів, насамперед «Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS)», що є обов'язковою вимогою для всіх компаній, які обробляють дані платіжних карток [7]; впровадження процедури управління доступом, згідно з якою співробітники мають доступ лише до тієї інформації, яка необхідна для виконання робочих обов'язків; наявність чіткого, заздалегідь розробленого плану дій на випадок кібератаки, що дозволяє мінімізувати збитки та швидко відновити роботу [8].

Людський фактор є найскладнішим елементом системи управління кібербезпекою. Тому важливим є регулярне проведення тренінгів для персоналу щодо розпізнавання фішингових атак, опанування правил кібергігієни та системного акцентування уваги на дотриманні політик безпеки.

Слід зауважити, що розвиток технологій не лише створює загрози, але й надає нові потужні інструменти для захисту. Так, штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) все активніше використовуються для аналізу поведінки користувачів та мережевого трафіку в реальному часі, це дозволяє виявляти аномалії, що можуть свідчити про кібератаку. Хмарні технології надають ритейлерам доступ до передових рішень безпеки (Security as a Service, SECaaS) за моделлю підписки, що дозволяє навіть малому та середньому бізнесу використовувати інструменти корпоративного рівня без значних капіталовкладень [9].

Підсумовуючи, варто зазначити, що управління кібербезпекою на підприємствах роздрібної торгівлі перетворилося з технічного завдання IT-відділу на стратегічний пріоритет розвитку бізнесу. Інтегрований підхід, що охоплює сучасні технології, організаційні політики та системне навчання персоналу, є життєвою необхідністю для захисту активів компанії та збереження довіри клієнтів. Ритейлери повинні перейти від реактивного підходу (реагування на інциденти, що вже сталися) до проактивного управління кіберризиками, що включає постійний моніторинг, аналіз загроз та адаптацію захисних механізмів до різних проявів кіберзлочинності. Інвестиції у формування системи управління кібербезпекою сьогодні є інвестиціями в стабільність та майбутнє бізнесу в цифровому середовищі.

Список джерел
1. Kshetri N. Cybersecurity in the retail sector: a review of threats, vulnerabilities, and risk mitigation strategies. Journal of Retailing and Consumer Services. 2018. Vol. 45. P. 135–144.
2. Verizon. Data Breach Investigations Report (DBIR). 2025. URL: https://www.verizon.com/business/resources/reports/dbir/ (дата звернення: 16.10.2025).
3. Sophos. The State of Ransomware in Retail. 2024. URL: https://www.sophos.com/en-us/content/state-of-ransomware (дата звернення: 16.10.2025).
4. Івченко І. Ю., Стрижак О. Є. Соціальна інженерія як інструмент кібератак: аналіз та засоби протидії. Кібербезпека: освіта, наука, техніка. 2021. № 4 (12). С. 23–34.
5. Clancy T. C. Supply chain security: a review and a revised framework. Journal of Business Logistics. 2019. Vol. 40(1). P. 4–19.
6. Turban E., Pollard C., Volonino L. Information Technology for Management: On-Demand, Driving Digital Transformation. 11th Edition. Wiley, 2018. 528 p.
7. PCI Security Standards Council. Payment Card Industry (PCI) Data Security Standard. Requirements and Security Assessment Procedures, Version 4.0. 2022. URL: https://www.pcisecuritystandards.org/document_library/ (дата звернення: 16.10.2025).
8. Cichonski P., Millar T., Grance T., Scarfone K. Computer Security Incident Handling Guide (NIST Special Publication 800-61, Rev. 2). National Institute of Standards and Technology, 2012. 80 p.
9. Sarker I. H. AI-Based Malware Analysis and Detection: A Review of Machine Learning Approaches. Journal of Cyber Security and Mobility. 2021. P. 1–28.

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

ЛИМАНЕЦЬ Максим
здобувач третього освітньо-наукового рівня спеціальності «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ТЮХТЕНКО Наталія Анатоліївна
доктор економічних наук**,** професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в управлінські інформаційні системи (УІС) є ключовим вектором цифрової трансформації сучасного бізнесу та державного управління. У глобалізованому середовищі, де турбулентність зовнішніх факторів і динаміка ринків постійно зростають, управлінські рішення мають прийматись оперативно, що потребує інструментів швидкої аналітики та прогнозування. Використання штучного інтелекту в УІС дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності, автоматизувати аналітичні процеси, мінімізувати ризики та формувати конкурентні переваги на основі даних.

Згідно з дослідженням Zheng and Jones (2020), моделі машинного навчання дозволяють знизити похибку прогнозів приблизно на 30 % у порівнянні з класичними статистичними підходами [1]. Це є критично важливим для систем стратегічного планування, які працюють в умовах невизначеності та обмежених ресурсів. Дослідження Bambang Widjanarko Susilo та Edy Susanto (2024) показують, що після впровадження ШІ в управлінські інформаційні системи час обробки даних зменшився

з 9 до 3 годин, що відповідає приросту ефективності на 66 %. Це відкриває можливості для прийняття проактивних рішень та підвищення адаптивності організацій до сучасних викликів [2].

Ключовою перевагою ШІ є здатність аналізувати великі масиви даних у режимі реального часу, що забезпечує прозорість та оперативність управлінських рішень. Дослідження показують підвищення точності управлінських рішень з 60 до 89 % після впровадження ШІ, що відповідає приросту на 29 %. Інтеграція ШІ в ERP-системи дозволяє скоротити операційні витрати на 20 %, зменшити людські помилки та підвищити продуктивність персоналу до 140 одиниць на день проти 100 без використання ШІ [2].

Використання великих мовних моделей (LLM), таких як ChatGPT, забезпечило зростання задоволеності клієнтів на 21,43 % через персоналізовану комунікацію, аналітику настроїв та швидке реагування на звернення [2; 3]. У сфері управління людськими ресурсами системи ШІ прогнозують плинність кадрів і формують ефективні стратегії менеджменту. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє аналізувати ризики звільнення співробітників та своєчасно впроваджувати індивідуальні заходи з утримання персоналу [4].

У логістиці впровадження ШІ скорочує середній час доставки товарів, а у виробництві дозволяє зменшити простої обладнання завдяки предикативному обслуговуванню. Інтелектуальні системи забезпечують підвищення точності прогнозів технічних збоїв і дозволяють оптимізувати графіки обслуговування обладнання [5]. Важливо зазначити, що у державному управлінні інтеграція ШІ може забезпечити прозорість, підвищити якість надання публічних послуг, зменшити корупційні ризики. У перспективі пропонується створення цифрових радників для підтримки прийняття рішень органами влади [6].

Однак впровадження ШІ в УІС супроводжується низкою викликів. По-перше, критично важливою є якість даних, оскільки алгоритми машинного навчання залежать від повноти, точності та актуальності інформації. По-друге, існує потреба у кваліфікованих кадрах, здатних інтегрувати, налаштовувати та обслуговувати системи ШІ. По-третє, виникають етичні питання щодо прозорості алгоритмів, захисту персональних даних та відповідальності за рішення, прийняті на основі штучного інтелекту [7; 8].

Особливу роль у процесі впровадження ШІ відіграє система менеджменту. Саме управлінці ініціюють цифрові трансформації, формують візію змін, забезпечують міжфункціональну координацію та мотивують персонал до прийняття нових підходів. Без активної участі управлінських команд неможливо забезпечити стійке впровадження ШІ в організаційну практику та подальше масштабування успішних рішень. Управлінська зрілість організації стає визначальним чинником успіху цифрової трансформації [9, 10].

Підсумовуючи, слід підкреслити, що ШІ виступає не лише технологічним інструментом, а каталізатором змін в управлінні. Його ефективне використання залежить від якості даних, наявності кваліфікованих кадрів,

етичних стандартів та управлінської зрілості організацій. Трансформація управлінських інформаційних систем під впливом штучного інтелекту відкриває нові можливості для бізнесу та державного управління, проте вимагає системного підходу до впровадження та постійного розвитку компетенцій управлінського персоналу.

Список джерел

1. Zheng, L., & Jones, A. (2020). Enhancing Financial Forecast Accuracy with Machine Learning. Journal of Financial Innovation, 5(2), 150–165.
2. Susilo, B. W., & Susanto, E. (2024). Employing Artificial Intelligence in Management Information Systems to Improve Business Efficiency. Journal of Management and Informatics, 1(1), 14–25. URL: https://jmi.stekom.ac.id/index.php/jmi/article/view/30 (дата звернення: 25.10.2025).
3. Stoykova, S., & Shakev, N. (2023). Artificial Intelligence for Management Information Systems: Opportunities, Challenges, and Future Directions. Algorithms, 16(8), 357. URL: https://www.mdpi.com/1999-4893/16/8/357 (дата звернення: 25.10.2025).
4. Скібська, К. О. (2023). Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. Галицький економічний вісник, 83(4), 114–121. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42641 (дата звернення: 25.10.2025).
5. Kumar, B. R., Reddy, S. M., Madhuri, A., & Shireesha, M. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Decision-Making Processes. African Journal of Biological Sciences, 6(6), 6344–6362. URL: https://www.afjbs.com/issue-content/the-role-of-artificial-intelligence-in-decision-making-processes-3367 (дата звернення: 25.10.2025).
6. Голубєв, О. В. (2024). Вплив ШІ на суспільні відносини. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (13). URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_13_2024 (дата звернення: 25.10.2025).
7. Sadiku, M. N. O., Musa, S. M., & Chukwu, U. C. (2022). Artificial Intelligence in Education. iUniverse URL: https://www.iuniverse.com/en/bookstore/bookdetails/838379-artificial-intelligence-in-education (дата звернення: 25.10.2025).
8. Reim, W., Parida, V., & Sjödin, D. (2020). AI for Business Model Innovation: A Review and Research Agenda. Advances in Business Strategy and Competitive Advantage, 123–145. URL: https://www.igi-global.com/chapter/ai-for-business-model-innovation/260703 (дата звернення: 25.10.2025).
9. Мітрофанова, Г. Я., Євтушенко, О. А., Глухий, А. О., Луговий, М. Д. (2024). Методологічні засади впровадження штучного інтелекту у систему менеджменту організацій. Вісник Академії, (2(61)), 174–184. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2024/2/13.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
10. M. Gazuda, N. Tyukhtenko, I. Lomachynska, M. Dunai, V. Vernydub, R. Babich. The impact of digitalization and e-governance on transformation of state management mechanisms of the regional development. Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 15th February 2025. Vol. 103. No. 3, P. 956–958. https://www.jatit.org/volumes/vol103no3/14vol103no3.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

СТАНЬКОВСЬКИЙ Тарас
аспірант ОП «Економіка»,
Івано-Франківський Національний Технічний Університет Нафти і Газу

РУЖИЛО Олександр
аспірант ОП «Менеджмент»
Івано-Франківський Національний Технічний Університет Нафти і Газу

СТАНЬКОВСЬКА Ірина Мирославівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський Національний Технічний Університет Нафти і Газу

У цей час, на підприємствах все ширше застосовують управління на засадах процесного підходу.

Розуміння процесу (process) як «сукупності взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату, який називають виходом, продукцією чи послугою», визначено у стандарті «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000: 2007, IDT): ДСТУ ISO 9000: 2015» [1]. Поняття «процесний підхід», у цьому ж стандарті розглядають як «узгоджені та передбачувані результати, які досягають більш результативно та ефективно, якщо діяльність розуміють та нею керують як взаємопов'язаними процесами, які функціонують як цілісна система».

Отже, процесний підхід в управлінні підприємством є системою взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має: вхід і вихід, власника (відповідального), ресурси, критерії результативності та ефективності.

Сучасні стандарти (ISO 9001:2015, ISO 14001:2018, ISO 45001:2018, ISO 50001:2018) визначають процесний підхід як основу системи менеджменту.

З точки зору процесного підходу, підприємство є набором процесів і, відповідно, управління підприємством є управління певними процесами.

На кожному етапі процес має свою ціль, ступінь виконання якої є показником, що визначає його ефективність.

Цілі проміжних ланок виробництва є цілями найнижчого рівня, досягнення яких повинно забезпечувати реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Процесний підхід базується на твердженні, що всі процеси виробництва є взаємно пов'язаними. Процес управління є безперервним зв'язком дій зі стратегічного маркетингу, бюджетування, організаційних процесів, обліку на всіх стадіях організації праці та контролю на підприємстві. Одним із основних завдань є питання координації процесів відповідно до цілей підприємства.

Принцип «процесного підходу» пропонується як методика для розробки, впровадження, покращення результативності і ефективності системи менеджменту підприємства. Застосування процесного підходу полягає в тому, що організація:

– розглядає свою діяльність з точки зору споживача;

– перетворює вимоги споживача у конкретні вимоги до продукції, послуги;

– ідентифікує ключові процеси, які впливають на якість продукції, послуги;

– визначає взаємозв'язок і взаємодію між ключовими процесами; описує процеси через систему критеріїв і показників;

– виділяє ресурси для здійснення процесів;

– визначає відповідальних за процеси;

– розробляє методики вимірювання показників процесів;

– здійснює моніторинг за процесами (їх показниками);

– аналізує невідповідності протікання процесів встановленим вимогам;

– здійснює коригуючі та запобіжні заходи;

– проводить постійне удосконалення процесів;

– реєструє результати моніторингу та удосконалення процесів.

Слід зазначити, що одним з ключових елементів процесного управління, про який часто забувають при проектуванні та аналізі діяльності компанії – це кордони процесу. Вони необхідні для позначення подій, з яких починається і якими закінчується реалізація процесу. Часто саме від того, наскільки уважно поставиться компанія до визначення меж процесів при впровадженні процесного підходу, буде залежати ефективність функціонування як системи управління, так і організації в цілому.

Основними перевагами впровадження процесного підходу є: підвищення якості взаємодії між підрозділами компанії; скорочення часу виконання процесів; підвищення ефективності управління; скорочення витрат; підвищення якості процесів.

Ключову роль в організації процесного управління на перших етапах його впровадження відіграє процесний офіс (інакше – центр компетенції управління бізнес-процесами, центр управління змінами*)*.Він відповідає за розробку і реалізацію нормативної бази управління бізнес-процесами, інформаційну та методичну підтримку, а також за навчання співробітників організації управляти і реалізовувати процеси.

До основних завдань процесного офісу відносять такі:

– розробка стратегії управління бізнес-процесами організації;

– проектування, актуалізація та організація зберігання моделей бізнес-процесів;

– вдосконалення та управління методичним забезпеченням реалізації процесного підходу в управлінні;

– вибір і підтримка функціонування інструментальних засобів управління бізнес-процесами;

– навчання співробітників (виконавців та учасників процесів).

Реалізація процесного підходу на підприємствах сприяє ефективності їх діяльності та швидку адаптацію до змін середовища діяльності.

Список джерел
1. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000: 2007, IDT): ДСТУ ISO 9000: 2015. К.: Держспоживстандарт України, 2016. 34 с. URL: https://surl.li/tvdhcc (дата звернення: 12.11.2025)

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

ФРИДЕР Тетяна
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Львівський державний торговельно-економічний університет

САВРАС Ірина Зіновіївна
кандидат економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет

Контроль є невід'ємним елементом ефективного функціонування підприємства, адже забезпечує своєчасне виявлення відхилень від установлених планових показників, визначення причин їх виникнення та внесення необхідних коректив. Його реалізація сприяє підвищенню точності управлінських рішень і визначенню пріоритетних напрямів розвитку. Для досягнення високих результатів контроль має охоплювати всі рівні управління підприємством, базуватися на чітко визначених процедурах, методах і регламентах. Водночас на багатьох підприємствах діюча система контролю залишається недостатньо адаптованою до вимог сучасного ринкового середовища та не повною мірою відповідає принципам і стандартам ефективного управління.

Таке становище зумовлене низкою організаційних і методичних проблем. Серед основних можна виокремити:

− перекладання відповідальності за контрольні функції на окремі підрозділи;

− недостатній рівень формування та обґрунтування цільових показників;

− обмежену професійну компетентність працівників, залучених до здійснення контролю;

− ототожнення контролю з наглядом або спостереженням;

− відсутність належного методичного забезпечення аналітичної контрольної діяльності;

− невідповідність системи бухгалтерського обліку сучасним управлінським потребам; фрагментарність і нерегулярність контрольних процедур у роботі керівників і фахівців;

− неефективність діючих механізмів внутрішнього аудиту;

− використання застарілих методів контролю та недостатній рівень їх автоматизації [1].

Крім того, застосовувані на підприємствах управлінські концепції часто не сприяють формуванню ефективної системи контролю, обмежуючи ініціативність і творчий потенціал персоналу

У практиці управління контроль нерідко сприймається працівниками як обмеження свободи дій, форма тиску чи засіб примусу. Подібне ставлення знижує його ефективність і може породжувати опір з боку персоналу. Для формування позитивного ставлення до контролю керівникам доцільно дотримуватися таких принципів: установлювати раціональні та чітко обґрунтовані норми, зрозумілі для підлеглих; забезпечувати двосторонню комунікацію з метою обговорення можливих труднощів, що виникають у процесі контролю; уникати надмірного нагляду, який відволікає працівників від основних завдань і знижує їхню продуктивність; формувати реалістичні стандарти діяльності, адже завищені вимоги призводять до втрати мотивації; запроваджувати дієві механізми заохочення за досягнення поставлених цілей, що стимулюватиме працівників до подальшого професійного зростання та відповідального ставлення до виконання контрольних вимог.

Важливим аспектом управлінської діяльності є постійне вдосконалення методів і прийомів контролю, що спрямоване на своєчасне виявлення відхилень, підвищення ефективності управлінських процесів і досягнення високих результатів діяльності підприємства. Підвищити якість контрольної функції можливо шляхом реалізації таких заходів [2; 3]:

− автоматизації контрольних процедур через використання сучасних програмних рішень, що мінімізує ризик помилок і забезпечує оперативність обробки даних;

− запровадження системи управління якістю, яка передбачає стандартизацію процесів, визначення чітких вимог до результатів і процедур перевірки, що сприяє підвищенню об’єктивності оцінки;

− використання ключових показників ефективності (KPI) для порівняння фактичних результатів з плановими або нормативними, визначення відхилень і напрямів для вдосконалення;

− розвитку внутрішнього контролю як інструменту управління ризиками та запобігання можливим порушенням чи проявам шахрайства;

− удосконалення системи зворотного зв’язку, що стимулює ініціативність персоналу та сприяє генеруванню раціоналізаторських пропозицій;

− інвестування в підвищення кваліфікації управлінського персоналу, яке забезпечує покращення якості виконання контрольних функцій і професійного рівня відповідальних осіб.

Список джерел

1. Храпкіна В. В. Контроль та його місце в системі управління організацією. Причорноморські економічні студії : економічний науково-практичний журнал. 2021. Вип. 64. С. 93−98 (дата звернення: 06.11.2025).
2. Тютченко С. М. Модель організації на підприємстві системи комплаєнс-контролю як інструменту підвищення його безпеки URL: https://salo.li/5E77c36 (дата звернення: 06.11.2025).

3. Малтиз В., Колодійчук А. Особливості застосування традиційних та інноваційних методів управлінського контролю на сучасних підприємствах. Молодий вчений. 2020. № 4 (80), 340–343. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-70 (дата звернення: 06.11.2025).

SPECIFIC FEATURES OF THE CHINESE MODEL OF CORPORATE GOVERNANCE

CHEN ANAN
Student, Specialty 073 Management,
Odesa I. I. Mechnikov National University
Scientific Supervisor

MASLENNIKOV Ye. I.
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Innovation,
Odesa I. I. Mechnikov National University

The Chinese model of corporate governance represents a distinctive hybrid system shaped by national political objectives, Confucian cultural heritage, institutional transformations, and the dynamic pace of economic modernization. In contrast to Western governance frameworks – typically grounded in shareholder primacy and market-oriented mechanisms – the Chinese approach merges strong state coordination, Party influence, long-term developmental planning, and extensive relational networks. This multifaceted structure significantly impacts managerial decision-making, innovation pathways, and the deployment of advanced technologies across Chinese enterprises.

A central characteristic of China's governance system is the prominent role of the state and the continued significance of state-owned enterprises (SOEs). Despite decades of market reforms that empowered the private sector, the state remains a dominant shareholder in key strategic domains such as telecommunications, energy, transportation, and high-technology manufacturing. The State-owned Assets Supervision and Administration Commission (SASAC) functions as the primary supervisory body, overseeing SOE performance, appointing senior executives, and ensuring alignment with national economic and technological priorities. Through this mechanism, the state embeds broader objectives – such as technological independence, digital development, and sustainability – into corporate governance practices.

Complementing state involvement is the formalized role of the Communist Party of China (CPC) within corporate structures. Regulations require that major enterprises, including private firms, establish internal Party committees. These bodies operate within governance frameworks and participate in key areas such as strategic decision-making, leadership selection, and ethical and political oversight. Although Western perspectives often view this arrangement as political interference, Chinese interpretations emphasize the stabilizing function of Party organizations and their contribution to maintaining strategic continuity and supporting national

initiatives such as “Made in China 2025,” “Digital China,” and the “Dual Circulation Strategy.”

Chinese corporate governance is further distinguished by its strong orientation toward long-term strategic goals, which stands in contrast to the short-term profit focus common in many Western corporations. Chinese companies – especially state-linked and innovation-intensive firms – prioritize sustainable competitive advantages, extensive investment in research and development, and the expansion of technological ecosystems. This long-term perspective supports large-scale investments in digital infrastructure, R&D platforms, and integrated business ecosystems, contributing to the global competitiveness of enterprises such as Huawei, Alibaba, Tencent, and BYD. Government incentives, industrial policies, and multi-year planning cycles reinforce this long-term strategic mindset.

Confucian cultural principles also exert a significant influence on China’s governance model. Values such as hierarchical order, relational harmony, collective responsibility, and deference to authority shape organizational behavior, leadership dynamics, and communication patterns. Informal trust-based relationships– commonly referred to as *guanxi* – continue to play a vital role in facilitating cooperation, resource access, and dispute resolution. While *guanxi* networks can strengthen cohesion and flexibility within organizations, they may also introduce challenges such as favoritism or reduced transparency.

Another key feature of contemporary Chinese governance is the deep integration of digital technologies into oversight and managerial processes. In pursuit of technological leadership, Chinese companies increasingly deploy digital monitoring tools, AI-driven decision-support systems, and data-centered performance evaluation methods. These technologies enhance transparency, enable real-time operational supervision, and improve coordination across complex or geographically distributed organizational structures. Government policies supporting digital transformation, smart manufacturing, and digital governance further accelerate this technological integration.

The analysis of the Chinese model of corporate governance demonstrates that it represents a distinctive and deeply institutionalized system that differs fundamentally from Western governance frameworks in its ideological foundations, organizational mechanisms, and strategic orientation. Unlike the predominantly market-driven Anglo-American model, the Chinese system is shaped by the active and multidimensional role of the state, which operates simultaneously as regulator, shareholder, and strategic coordinator of national economic development. This state – enterprise nexus enables long-term planning, rapid mobilization of resources, and synchronized industrial transformation, especially in high-tech sectors.

References

1. Labini S. S., D’Apolito E., Nyenno I. Systemic Risk and the Insurance Sector: A Network Perspective. In: Pacelli, V. (eds) Systemic Risk and Complex Networks in Modern Financial Systems. New Economic Windows. Springer, 2025. Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-64916-5_12

2. Maslennikov Y., Arsawan I. W.E., Koval V., Suhartanto D., Harbar Z. Employee-driven innovation capability: the role of knowledge, creativity and time sufficiency Intellectual Economics. 2022, 16(2), pp. 138–165.

СУТНІСТЬ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРУКТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

КРАВЦОВА Ольга
здобувачка вищої освіти другого (магістр) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І.Мечникова,

ГАЙВОРОНСЬКА Інна Віталіївна
кандидатка економічних наук,
доцентка кафедри маркетингу та бізнес адміністрування,
Одеський національний університет імені І. І.Мечникова

Сучасна організація неможлива без ефективної системи комунікацій, яка забезпечує оперативний обмін інформацією, узгодженість дій і досягнення стратегічних цілей. Комунікативна структура організації − це сукупність каналів, механізмів і зв'язків, через які відбувається передача даних між співробітниками, підрозділами та зовнішнім середовищем. Вона визначає, як інформація циркулює всередині компанії, хто є її відправниками та одержувачами, а також які бар'єри можуть перешкоджати її ефективному поширенню. Формальні (офіційні накази, звіти) та неформальні (міжособистісні контакти) елементи структури разом формують комунікативний каркас організації від якого залежить її адаптивність, швидкість реакції на зміни та загальна продуктивність. У даному контексті аналіз комунікативної структури стає важливим інструментом для оптимізації управління та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Правильно вибудувана комунікативна структура сприяє оперативному прийняттю рішень, узгодженню дій та досягненню стратегічних цілей організації.

Основна мета комунікації полягає у досягненні взаєморозуміння під час обміну інформацією. Водночас сам факт передавання повідомлення ще не гарантує, що комунікаційний процес буде результативним. У повсякденному житті кожен стикається з прикладами неефективної комунікації – у спілкуванні з друзями, родичами чи колегами.

Комунікаційний процес можна визначити як обмін інформацією між двома чи кількома людьми. Для глибшого розуміння його сутності та чинників ефективності необхідно розглянути ключові етапи цього процесу. Він включає чотири базові складові на рис. 1.1 [3].

У межах організації комунікація охоплює всі засоби обміну інформацією – як формальні, так і неформальні. Вона може здійснюватися у вертикальному напрямку (вгору чи вниз) або по горизонталі. За допомогою цих каналів поширюється як офіційна інформація, так і неформальні повідомлення, зокрема чутки чи плітки [53, с. 10–15].

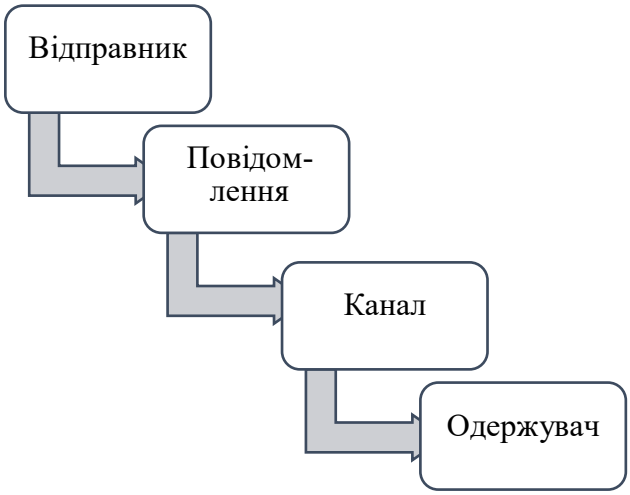

Рис. 1.1. Базові елементи комунікаційного процесу [3]

Для бізнесу однією з ключових проблем є організація численних інформаційних потоків таким чином, щоб вони сприяли зміцненню взаємин із клієнтами, підтримували задоволеність персоналу, забезпечували ефективний обмін знаннями всередині компанії та, що найважливіше, підвищували її конкурентоспроможність. Будь-яка форма комунікації, як і її відсутність, неминуче має певні наслідки для організації.

Комунікацію доцільно розглядати як безперервний і систематичний процес, у межах якого всі зацікавлені сторони отримують доступ до необхідної інформації. Хоча не кожна інформація призначена для широкого кола співробітників, загалом у межах організації слід заохочувати відкритість і свободу спілкування на всіх рівнях її функціонування.

Термін «комунікація» походить від латинського *communicatio*, що означає на рис. 1.2. [1]:

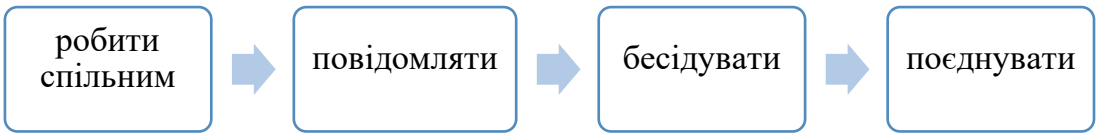

Рис. 1.2. Смислове походження поняття «комунікація» [1]

У сучасних організаціях комунікаційна структура виступає не лише інструментом обміну інформацією, а ключовим фактором забезпечення результативності управлінських рішень та стратегічної адаптивності. Аналіз комунікативних потоків дозволяє оцінити ефективність взаємодії між підрозділами та менеджментом, визначити вузькі місця в інформаційних процесах і розробити заходи щодо оптимізації передачі даних [2, с. 390–400].

Ключовим завданням управління комунікаціями є встановлення чіткої системи планування, збору, розподілу та оцінки інформації. Планування передбачає визначення пріоритетних даних, періодичності їх надання та вибору оптимальних каналів передачі, що забезпечує своєчасне прийняття обґрунтованих рішень. Систематичний збір і контроль достовірності

інформації дозволяють уникати розривів у комунікаційних потоках та дублювання даних, а оцінка прогресу і аналітична обробка сприяють своєчасному виявленню ризиків і коригуванню стратегій [2, с. 390–400].

Отже, комунікації є невід'ємною частиною всіх процесів, що відбуваються в межах організації, оскільки забезпечують взаємодію між співробітниками, структурними підрозділами та зовнішніми партнерами. Їх сутність полягає в обміні інформацією між двома або більше учасниками, що дозволяє узгоджувати дії, приймати рішення та досягати спільних цілей. В управлінні комунікації мають важливе значення, адже саме через них реалізується управлінська діяльність, передаються завдання, координується робота та формуються ефективні зв'язки всередині організації.

Список джерел

1. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.
2. Скавінська Н. Сучасні тенденції управління комунікаціями. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених. Тернопіль, 2019. С. 390–393. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35999/1/390.pdf
3. Ільчук П. О. Формування сучасної парадигми інформаційно-комунікативного менеджменту в управлінні підприємствами сфери послуг. Тернопіль, 2017. 100 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18709/1/Ільчук%20П.О.pdf

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВИМ ПАРТНЕРСТВОМ В КОНТЕКСТІ РИЗИКІВ ВТРАТИ АВТОНОМІЇ

СЕРБІНА Аліна
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ТЮХТЕНКО Наталія Анатоліївна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Управлінська автономія в діловому партнерстві є надзвичайно важливою здатністю менеджменту та власників ухвалювати гнучкі, незалежні й результативні рішення без надмірного внутрішнього чи зовнішнього впливу. Крім того, партнерство є важливим чинником забезпечення миру для сталого розвитку у глобалізованому світі [4]. Відтак, втрата автономії постає стратегічним ризиком, який знижує конкурентоспроможність та ефективність бізнесу, оскільки це є наслідком взаємовпливу внутрішніх організаційних недоліків й зовнішньої нестабільності [1]. Насамперед, серед основних ризиків втрати автономії у діловому партнерстві традиційно виділяють три ключові групи: структурна та операційна жорсткість, зумовлена бюрократизацією; внутрішні конфлікти та зловживання, які призводять до втрати контролю над

активами; і зовнішня правова залежність, спричинена надмірною регламентацією та правовою невизначеністю. При цьому взаємодіючі між собою, ці ризики створюють синергетичний ефект накопичення управлінських обмежень [2].

Організаційна обумовленість партнерства апріорі передбачає певний ступінь автономності управління. Зокрема, у великих корпораціях і спільних підприємствах складна структура неминуче породжує бюрократизацію через формалізацію процедур та ієрархічну багаторівневість. Більше того, в умовах партнерства з іноземними учасниками бюрократичні вимоги (легалізація, переклад, багатоступенева звітність тощо) суттєво уповільнюють прийняття рішень і знижують гнучкість. Отже, кожен додатковий етап погодження фактично зменшує автономію управління [3]. Слід констатувати, що ризик втрати контролю зазвичай є нижчим у договірних формах спільного підприємництва, ніж у корпоративних, проте відсутність формальної структури здатна породжувати управлінський хаос. Таким чином, партнерство балансує між ризиком бюрократичної інертності та ризиком неформальної дезорганізації.

Водночас, розбіжності інтересів між партнерами об’єктивно знижують ефективність управління, адже ухвалення рішень вимагає постійного консенсусу. Це спричиняє управлінський параліч – блокування стратегічних ініціатив, затримку дій і втрату незалежності менеджменту [3, с. 90]. Нерідко автономне рішення однієї сторони блокується або саботується іншою. Крім того, конфлікти навколо прибутку чи ресурсів неминуче призводять до зовнішнього втручання або тривалих переговорів, що обмежує дискреційні повноваження керівництва. Додаткову загрозу становлять зловживання посадових осіб, що істотно підривають інституційну довіру. Як наслідок, реакцією стає посилення контролю, аудиту й звітності, які опосередковано ще більше зменшують самостійність управління. Як зазначають Ситник Н. С. та ін., «фінансовий контроль вимагає постійного балансу між необхідністю запобігання зловживанням і збереженням операційної гнучкості» [2, с. 142]. Відтак, незалежність замінюється постійною перевіркою та легітимацією дій. Окремо аналізується ризик, що стосується технологій і знань. Варто зауважити, що у трансфері технологій корпоративна форма вигідна лише за взаємної довіри, в іншому випадку партнер, що передає технологію, стає вразливим. Проте, обмеження доступу до знань хоча й слугує захисним механізмом, однак обмежує автономію всієї структури, зважаючи на те, що певні напрями діяльності залишаються поза спільним контролем.

Безумовно, регламентованість державою обмежує свободу дій управління, який вимушений зосереджувати ресурси не на розвитку, а на дотриманні норм. Таким чином, це значно зменшує простір для самостійних рішень. З іншого боку, протиріччя у законодавстві призводить до того, що бізнес повністю залежить від зовнішніх тлумачень і рішень (судових чи адміністративних). Зокрема, як зазначає Вінник О. М., «окремі проблеми вдосконалення правового забезпечення відносин державно-приватного партнерства»

викликають необхідність чіткого законодавчого регулювання [3, с. 87]. Саме тому протиріччя у законодавстві, наприклад щодо власності державних компаній, безпосередньо позбавляють керівництво можливості самостійно розпоряджатися активами. Як правило, кінцеві рішення залежать від судових або адміністративних органів, що фактично переносить управління зі сфери бізнесу у сферу політичного арбітражу. Більше того, такі протиріччя стимулюють корупційні ризики – це відбувається, коли для розв'язання колізій компанії виявляються змушеними звертатися до неформальних практик, що абсолютно руйнує автономність управління. Відтак, у крайніх випадках правова невизначеність може позбавити підприємства права на легітимну господарську діяльність, нівелюючи основу управлінської незалежності.

Отже, ризики втрати управлінської автономії мають системний характер. З одного боку, внутрішні чинники – бюрократизація, конфлікти, зловживання – прямо знижують гнучкість і довіру. З іншого боку, зовнішні – правова невизначеність і регламентація – об'єктивно створюють залежність від держави чи арбітражу. У сукупності, це закономірно веде до деградації автономії та стратегічної неефективності. Для мінімізації зазначених ризиків доцільно: надавати перевагу договірним формам партнерства, щоб уникнути надмірної бюрократії; формалізувати внутрішні домовленості, щоб уникнути хаосу; захищати знаннєві активи, обмежуючи доступ до них у межах партнерства [1]. Дослідники зазначають, що «комплаєнс є ключовим елементом системи управління, який забезпечує... мінімізацію ризиків втрати інституційної довіри» [1, с. 92]. Насамкінець, втрата автономії є, безперечно, результатом кумулятивного впливу структурних, поведінкових і правових чинників. Таким чином, вибір організаційної форми партнерства визначає не лише ефективність управління, а й саму здатність бізнесу залишатися незалежним.

Список джерел

1. Роль комплаєнсу у запобіганні та вирішенні етичних дилем стратегічного партнерства в сфері освіти / M. Sahaidak та ін. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 2, № 16. С. 231–246. URL: https://doi.org/10.32750/2025-0222 (дата звернення: 18.10.2025).
2. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Гринчишин Я. М., Попович Д. В., Сич О. А., Смолінська С. Д., Ясіновська І. Ф. Фінанси бізнесу : навч. посіб. / за заг. ред. Н. С. Ситник. – Львів : Видавництво «Апріорі», 2019. – 432 с. (дата звернення: 18.10.2025).
3. Вінник О. М. Окремі проблеми вдосконалення правового забезпечення відносин державно-приватного партнерства: наук.-практ. журнал. – 2023. – Вип. 22. – С. 87–96. https://doi.org/10.32849/2409-9201.2023.22.11 (дата звернення: 18.10.2025).
4. Тюхтенко, Н. А., Сереженкова, О. І. Партнерство як важливий чинник забезпечення миру для сталого розвитку у глобалізованому світі. Вісник МДУ. Серія: Економіка, 27, 38–48. https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-27-38-48 (дата звернення: 18.10.2025).

РОЗВИТОК СТРУКТУРНИХ КОМПОНЕНТІВ ПРОЦЕСУ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

КАМИШОВ Олексій
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти

КУЗНЄЦОВ Едуард Анатолійович
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Дослідження процесу професіоналізації менеджменту сьогодні стають все більше актуальними серед науковців і практиків, особливо тих, які підтримують позицію професійного менеджменту як пріоритетного тренду розвитку інноваційної економіки в XXI столітті [1, с. 13; 3; 4]. Фахівці, які досліджують процеси четвертої промислової революції Індустрія 4.0 звертають увагу на недостатній рівень розвитку менеджменту, який не може забезпечити якісний рівень управлінського супроводу впровадження сучасних технологічних процесів та інновацій [8]. В той же час, Г. Хемєл стверджує, що менеджмент заслуговує на великі почесті, оскільки без його активної участі ми б не отримали Інтернет в тому стані, в якому він використовується сьогодні [3, с. 50–51]. Гуру менеджменту Г. Мінцберг досить активно критикує сучасну систему професійної підготовки кадрів менеджменту [6, с. 93]. Перелік негативних і позитивних позицій оцінки розвитку системи менеджменту можна продовжувати, але що, на нашу думку, є об'єктивним і безперечним – це необхідність розробки і впровадження механізму професіоналізації менеджменту як основи розвитку процесів капіталізації інтелектуальних людських ресурсів, особливо у форматах інтелектуального, управлінського, емоційного і соціокультурного капіталів. Розглянемо деякі структурні компоненти цього процесу, розуміючи, що саме вони можуть визначати якість розвитку трьох базових рівнів професіоналізації менеджменту, а саме – первинної менеджерської освіти, адаптаційного професійного навчання, розвитку інноваційного і креативного мислення лідерського корпусу менеджменту.

Перше. Первинна менеджерська освіта, яка включає підготовку бакалаврів і магістрів за спеціальністю D3 Менеджмент, повинна отримати статус фундаментальної (бакалаврат) і функціонально-спеціалізованої (магістратура) професійної підготовки [5]. Головним структурним компонентом цієї діяльності може стати менеджерська (управлінська) наука. Саме її інноваційний розвиток, що для науки є абсолютно природним явищем, може визначати стратегічну якість первинної менеджерської освіти. Інституції, в яких базується менеджерська наука, мають створити організаційні, кадрові, мотиваційні, інформаційні та інші умови для її повноцінного розвитку.

Друге. Для адаптаційної підготовки вже діючих кадрів менеджменту пріоритетне значення мають знання експертів, інструкторів і менеджмент-тренерів щодо конкретних сфер управлінської діяльності здобувачів даних корпоративних програм. З іншої сторони, здобувачі також повинні проходити

відбір стосовно їх професійної, інтелектуальної та емоційної спроможності до майбутньої роботи на певній управлінській посаді. Головним структурним компонентом тут може бути організація і підтримка розвитку специфічної інформаційно-аналітичної бази, яка прямо і системно впливає на формування змісту корпоративних програм. Створення таких баз даних може практично реалізовуватися через взаємодію з машинами, які мають операційну систему штучного інтелекту третьої, четвертої і майбутньої п'ятої хвилі розвитку. Тому інституції, які будуть реалізовувати програми адаптаційного професійного навчання діючих кадрів менеджменту, мають розуміти всю складність і відповідальність цієї роботи, в якій репутаційна складова буде визначальною.

Третє. Інноваційна і креативна підготовка лідерського корпусу менеджменту (в основі – лінійний управлінський персонал середнього і вищого рівня) часто вважається дещо декларативною підготовкою менеджерів. Це пов'язано з тим, що інновації і креативність можуть розглядаються як специфічні якості конкретної людини і навчати тих, які не мають таких здібностей, не вважається правильним. Можливо, що складність цього завдання компенсується вибірковістю і обмеженою кількістю претендентів. Однак, на нашу думку, головним структурним компонентом тут може визначатися наступне, – розробка чітких критеріїв і механізму відбору претендентів для загальної, і певним чином іміджевої, підготовки для більшості бажаючих і фінансово спроможних, а також відбір в групи глибинної підготовки по відповідним напрямкам з визначенням кваліфікованої команди експертів і тренерів. Все це потребує виваженого психологічного і соціокультурного підходу з врахуванням етичних форм взаємодії з претендентами кожної групи.

Список джерел

1. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика. Монографія. Одеса: Олді+, 2025. – 440 с.
2. Гріффітс К. Посібник із креативного мислення. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2020. – 288 с.
3. Кузнєцов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту: майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. Одеса: Фенікс, 2020. – 114 с.
4. Кузнєцов Е. А. Професіоналізація менеджменту: інноваційна парадигма в контексті Індустрія 4.0: майстер-клас, матеріали науково-методологічного семінару. Одеса: Фенікс, 2022. – 130 с.
5. Кузнєцов Е. А. Стратегічний формат первинної менеджерської освіти. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Одеса: ОНУ, 2024. Том 23. Випуск 2 (57). С. 9–25.
6. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. К. : Наш формат, 2018. – 400 с.
7. Хайбер Д. Креативне мислення. Київ: ArtHuss, 2023. – 200 с.
8. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію. Харків: Видавництво «КСД», 2019. – 416 с.

METHODOLOGICAL TOOLS FOR ASSESSING AND ENSURING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

FENG XINYI
Student, Specialty 073 Management,
Odesa I. I. Mechnikov National University
Scientific Supervisor

POBEREZHETS O. V.
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Finance,
Odesa I. I. Mechnikov National University

The evaluation and management of enterprise competitiveness rely on a broad and integrated methodological framework that allows for a systematic assessment of internal resources, external market dynamics, strategic capabilities, and the quality of managerial decisions. Contemporary management theory offers an extensive array of quantitative, qualitative, analytical, and diagnostic methods that support evidence-based decision-making and the formulation of strategies aimed at strengthening competitive advantages. The diversity of methodological approaches reflects the complex and multidimensional nature of competitiveness as both an economic and managerial construct.

One of the fundamental methodological directions is factor-based and diagnostic assessment, which focuses on identifying the determinants that shape competitive performance. Such analysis encompasses the evaluation of resource potential, technological proficiency, market positioning, cost efficiency, productivity outcomes, and innovation activity. Factor diagnostics help quantify the impact of individual variables on overall competitiveness and highlight the priority areas that require strategic attention. In Chinese companies, these assessments often emphasize innovation capability, digital readiness, and the degree of integration within broader technological ecosystems.

Benchmarking represents another essential methodological tool, enabling enterprises to compare their performance indicators with industry leaders or established best practices. This approach allows firms to identify performance gaps, determine areas for improvement, and adopt successful operational or strategic models. Major Chinese corporations such as Huawei and BYD actively employ benchmarking to align their production efficiency, innovation management, and technological standards with internationally recognized competitors.

Strategic analysis constitutes a critical component of competitiveness assessment. Tools such as SWOT, PESTEL, GAP analysis, Porter’s Five Forces, and value chain analysis provide a structured framework for examining the strategic environment, internal advantages and weaknesses, and external opportunities and threats. Within the Chinese context, strategic analysis is often integrated with national industrial and technological policies, enabling companies to coordinate their competitive strategies with broader state priorities.

In knowledge-intensive and high-tech sectors, competitiveness increasingly depends on digital and innovation-driven metrics. Indicators of R&D intensity,

digital transformation progress, data analytics capability, and AI adoption are becoming central elements in competitiveness evaluation. Models such as digital maturity frameworks, innovation scoring systems, and technological readiness indices offer systematic methods to assess a firm's technological advantages. Chinese enterprises frequently implement these tools within national innovation initiatives and corporate digital transformation programs.

Financial and economic analysis also plays an indispensable role in determining competitive strength. Profitability ratios, liquidity measures, cost-effectiveness indicators, and market valuation metrics reflect the enterprise's financial resilience and ability to invest in innovation, digitalization, and long-term development. For globally oriented Chinese companies, maintaining strong financial performance is essential to support substantial R&D and technology investments.

Modern competitiveness management often employs multi-criteria evaluation systems – integral indices, ranking approaches, and scoring models – that consolidate diverse indicators into a single composite measure. These integrated tools are especially valuable for benchmarking enterprises across different sectors or technological maturity levels, offering a comprehensive perspective on competitive positioning.

More advanced methodological approaches include foresight tools and scenario planning, which facilitate long-term competitiveness by anticipating technological shifts, market transformations, and emerging uncertainties. Methods such as Delphi surveys, expert assessments, scenario modeling, and technological roadmapping are increasingly applied by Chinese firms engaged in innovation-driven development and global expansion. These tools enable companies to design forward-looking strategies aligned with evolving technological megatrends.

Furthermore, the competitiveness toolkit incorporates strategic management instruments such as the Balanced Scorecard, KPI systems, total quality management (TQM), lean methodologies, and digital performance platforms. These tools ensure that competitiveness strategies are implemented effectively by linking strategic objectives to operational activities and supporting continuous performance monitoring and improvement.

In conclusion, the methodological basis for assessing and enhancing enterprise competitiveness encompasses diagnostic, analytical, financial, strategic, and digital tools. Their combined use enables a comprehensive understanding of competitive positions and supports the development of robust mechanisms for strengthening competitiveness. For Chinese enterprises – characterized by rapid innovation, digital leadership, and high adaptability – a diversified methodological toolkit provides the foundation for building competitiveness management systems attuned to global technological trends and national priorities.

References

1. Zhang J., Chen X. Digital Transformation and Competitive Advantage in Chinese Firms: A Resource-Based Perspective. Technovation, 2020. 98, P. 102–119.
2. Song M., Wang S. Digital Innovation, Artificial Intelligence, and Corporate Competitive Performance in China. Sustainability, 2021. 13(11). P. 620.

МЕТОДИ ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У СФЕРІ ПОСЛУГ

ГОРОБЕЦЬ Ірина
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

РЯБОКОНЬ Альона Євгенівна
викладач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

У сучасних умовах глобальної конкуренції питання якості послуг виходить на перший план. Загальне управління якістю – Total Quality Management (TQM) – це підхід до управління організацією, що передбачає систематичне поліпшення всіх процесів, залучення всіх працівників і орієнтацію на задоволення потреб клієнтів. У міжнародній практиці цей підхід відомий під назвою Total Quality Management (TQM).

Саме тому, концепція загального управління якістю, набуває особливої актуальності у сфері послуг. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності роботи сервісних компаній, зміцненню довіри клієнтів та зростанню конкурентоспроможності.

Метою роботи є дослідження специфіки застосування методів загального управління якістю у сфері послуг, аналіз їх ефективності на прикладі реальних компаній, а також виявлення основних проблем та бар'єрів у практичному впровадженні цієї концепції.

Загальне управління якістю – це стратегія управління, орієнтована на досягнення максимальної якості у всіх аспектах діяльності організації. На основі аналізу наукових публікацій та навчальних матеріалів щодо загального управління якістю виділяють такі основні принципи TQM [1; 2; 3]:

− орієнтація на споживача: у центрі уваги − потреби та очікування споживача; якість оцінюється з позиції клієнта, а не лише за внутрішніми стандартами компанії;

− лідерство керівництва: вищий менеджмент формує бачення у сфері якості, забезпечує ресурси та особистим прикладом підтримує культуру безперервного вдосконалення;

− залучення персоналу: усі працівники, незалежно від посади, долучені до процесів забезпечення якості та несуть відповідальність за результат своєї роботи;

− процесний підхід: діяльність організації розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, керування якими дозволяє досягати стабільних і передбачуваних результатів;

− системний підхід до управління: узгоджене управління взаємопов'язаними процесами як єдиною системою підвищує ефективність і результативність організації;

− постійне поліпшення: удосконалення якості продуктів, послуг та внутрішніх процесів розглядається як безперервний, планомірний і стратегічний процес;

− прийняття рішень на основі фактів: управлінські рішення спираються на аналіз достовірних даних, показників якості та результатів контролю;

− взаємовигідні відносини з постачальниками та партнерами: довгострокова співпраця й узгоджені вимоги до якості дають змогу підвищувати цінність для кінцевого споживача.

У сфері послуг ці принципи набувають особливого змісту, адже якість часто суб'єктивна та залежить від взаємодії персоналу з клієнтом.

У сервісних компаніях загальне управління якістю фокусується не лише на процесах, а й на емоційному досвіді клієнта. Для цього застосовують:

− метод PDCA – Plan–Do–Check–Act, це цикл безперервного покращення.

Plan (Плануй) – визначити проблему й розробити план покращення.

Do (Реалізуй) – втілити заплановані дії.

Check (Перевір) – оцінити результати.

Act (Дій) – за потреби скоригувати процес або впровадити нові стандарти;

− аналіз голосу клієнта – VoC, збір і аналіз зворотного зв'язку від клієнтів (через опитування, відгуки, скарги), щоб краще зрозуміти їхні очікування, потреби та рівень задоволеності;

− картування клієнтського шляху – Customer Journey Mapping, візуалізація всіх точок взаємодії клієнта з компанією – від першого контакту до післяпродажного сервісу. Допомагає виявити проблеми та покращити досвід клієнта;

− бенчмаркінг якості обслуговування – це порівняння якості сервісу компанії з кращими практиками на ринку або з конкурентами. Дозволяє виявити відставання та запозичити ефективні рішення.

Сервісна компанія повинна враховувати не лише «що» і «як», а й «як це сприймається» клієнтом, тобто орієнтуватися не тільки на формальну якість послуги, а й на суб'єктивний досвід споживача. У цьому контексті концепція TQM підкреслює, що досягнення високого рівня сервісу неможливе без активної участі всього персоналу та чіткого лідерства керівництва, яке формує культуру якості, підтримує стандарти обслуговування й особисто демонструє орієнтацію на клієнта [7, с. 142–144].

Прикладом такого впровадження у сфері послуг є готельний бізнес, де застосування принципів загального управління якістю, зокрема філософії *Kaizen* та контрольних карт якості, сприяє зменшенню кількості скарг і підвищенню частоти повторного бронювання. У медичній сфері TQM дозволяє стандартизувати процеси обслуговування пацієнтів, що позитивно впливає на якість надання послуг. У закладах вищої освіти ця концепція реалізується через використання *PDCA–циклу* та системи внутрішніх аудитів, що забезпечує постійне вдосконалення академічних процесів і контроль за якістю освіти.

Результатами впровадження загального управління якістю у сфері послуг є:

− зростання задоволеності клієнтів і формування довготривалої лояльності.

Завдяки орієнтації на потреби споживача, використанню зворотного зв'язку (VoC) та покращенню сервісних процесів клієнти отримують якісний досвід обслуговування, що сприяє їх повторному зверненню;

− оптимізація та стандартизація внутрішніх процесів обслуговування.

Використання циклу PDCA дає змогу системно аналізувати та вдосконалювати кожен етап обслуговування, усуваючи дублювання функцій, скорочуючи час обробки звернень і підвищуючи ефективність роботи персоналу;

− скорочення витрат, пов'язаних із помилками, скаргами або повторними зверненнями клієнтів.

Завдяки виявленню проблемних зон за допомогою картування клієнтського шляху (Customer Journey Mapping) та запровадженню превентивних заходів, компанія зменшує обсяг рекламацій і підвищує якість надання послуг «з першого разу»;

− формування культури якості та залучення персоналу до процесів вдосконалення.

Працівники стають активними учасниками управління якістю, що сприяє зростанню відповідальності, мотивації та внутрішньої зацікавленості у покращенні клієнтського досвіду.

Основні проблеми реалізації TQM у сервісному секторі:

− висока вартість навчання персоналу.

Реалізація TQM вимагає глибоких знань щодо методів покращення якості, аналізу процесів, клієнтського сервісу та командної взаємодії. Тренінги, коучинг, сертифікації, а також витрати часу на адаптацію нових підходів – усе це вимагає суттєвих фінансових ресурсів, що не завжди є доступними для малого або середнього бізнесу;

− відсутність чітких стандартів оцінювання «нематеріальної якості».

У сфері послуг багато аспектів якості є суб'єктивними: наприклад, доброзичливість персоналу, комфорт під час обслуговування, враження від комунікації. На відміну від виробництва, де якість можна виміряти в цифрах, у сервісі складно створити універсальні метрики, що ускладнює контроль і вдосконалення;

− опір змінам з боку працівників.

Персонал часто звикає до стабільних, усталених процесів, навіть якщо вони неефективні. Впровадження нових стандартів, додаткових перевірок якості чи систем контролю може викликати тривогу, недовіру або навіть саботаж, особливо якщо працівники не розуміють цінності змін для себе особисто;

− недостатній рівень горизонтальної та вертикальної комунікації між підрозділами.

У сфері послуг результат обслуговування часто залежить від синергії кількох підрозділів – наприклад, фронт-офісу, бек-офісу, технічної підтримки. Якщо між ними немає злагодженої комунікації, виникають затримки,

непорозуміння, втрата інформації, що негативно впливає на якість сервісу для кінцевого клієнта;

Загальне управління якістю у сфері послуг – це не просто набір методів, а цілісна система управління, яка враховує специфіку взаємодії з клієнтом. Її ефективність залежить від глибини впровадження, підтримки з боку керівництва та готовності персоналу до змін. Попри труднощі, компанії, які впровадили TQM, демонструють кращу якість сервісу, що підтверджується зростанням клієнтської лояльності.

Список джерел

1. Бондаренко С. М., Михайленко Н. В. Базова концепція загального управління якістю TQM: роль персоналу // Економічний простір. – 2015. – № 103. – С. 139–146. – URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/915/3/Bondarenko_2015_P139-146.pdf (дата звернення: 02.10.2025).
2. Загальне управління якістю: підручник / О. В. Нанка, Р. В. Антощенков, В. М. Кісь, І. О. Листопад, Н. І. Моісєєва, І. В. Галич, А. О. Никифоров. – Харків: ХНТУСГ, 2019. – 205 с. – URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi78/0058365.pdf (дата звернення: 02.10.2025).
3. Зосім М. Тотальне управління якістю (Total Quality Management – TQM). – URL: https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakistiu/ (дата звернення: 02.10.2025).
4. Колеганова А., Дубовик С. TQM як сучасний метод управління якістю продукції молокопереробних підприємств // European Journal of Economics and Management. – 2019. – Vol. 5, No. 1. – P. 183–191. – URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_1/25.pdf (дата звернення: 02.10.2025).
5. Озаровська А. В. Поняття «якість» та «менеджмент якості» в системі Total Quality Management // Теорія та практика державного управління. – 2018. – № 2(61). – С. 1–8. (irbis-nbuv.gov.ua)
6. Тарасова О. В., Левицька О. В. Сучасні концепції управління якістю продукції // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – С. 24–27. – URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/b653b3fc-8832-4e09-b71a-d6696c7a6dcd/content (дата звернення: 02.10.2025).
7. Урусова З. П., Метельська Н. С. Концепція управління якістю TQM: роль аудиту персоналу // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 13. – С. 733–737. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/125.pdf (дата звернення: 02.10.2025). (economyandsociety.in.ua)
8. Хитрова О. А. TQM як соціально-орієнтована філософія управління якістю // Economic Innovations. – 2020. – № 4 (77). – С. 206–215. – URL: https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/286 (дата звернення: 02.10.2025).

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ В МЕНЕДЖМЕНТІ

СЕМЕНОВ Максим
здобувач спеціальності 073 Менеджмент,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

МАСЛЕННІКОВ Євген Іванович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

У сучасній теорії та практиці менеджменту існує низка методичних підходів до оцінювання результативності та ефективності системи контролю.

Класичний підхід ґрунтується на зіставленні фактичних показників діяльності підприємства з плановими чи нормативними значеннями. Такий метод дозволяє визначати відхилення від запланованих параметрів і встановлювати причини їх виникнення. До основних індикаторів належать обсяги виконання виробничих планів, рівень прибутковості та рентабельності, продуктивність праці, витрати ресурсів і оперативність формування звітності.

Системно-аналітичний підхід розглядає контроль як невід'ємну частину комплексної управлінської системи, яка функціонує у взаємозв'язку з плануванням, організацією, мотивацією та регулюванням. Ефективність контролю при цьому визначається ступенем узгодженості контрольних процедур із стратегічними цілями підприємства, якістю інформаційних потоків і наявністю дієвого зворотного зв'язку.

Кібернетичний підхід базується на принципах зворотного зв'язку і передбачає оцінювання того, наскільки швидко управлінська система реагує на відхилення від заданих параметрів. Ключовими показниками є швидкість реагування, точність контрольних даних, оперативність ухвалення управлінських рішень та адаптивність контрольних механізмів.

Економічний підхід акцентує увагу на співвідношенні витрат на здійснення контролю та економічного ефекту, отриманого завдяки його проведенню. Для цього застосовується показник економічної ефективності контролю (Кек):

$$Кек = Ек / Вк,$$

де Ек – економічний результат (запобігання втратам, зменшення витрат, підвищення продуктивності);

Вк – сукупні витрати на організацію контролю.

При значенні Кек > 1 система контролю вважається економічно виправданою.

Функціонально-діагностичний підхід передбачає оцінювання результативності окремих функціональних елементів контрольної системи. До ключових критеріїв належать: повнота охоплення контрольних об'єктів, своєчасність фіксації відхилень, точність облікових і звітних даних, ступінь виконання рекомендацій контролюючих органів, дотримання регламентів контролю.

Комплексно-інтеграційний підхід поєднує кількісні та якісні характеристики контролю та передбачає визначення інтегрального показника ефективності (Ік):

$$Ік = \sum^{n} wi \times Ki,$$

де Ki – нормовані критерії (результативність, своєчасність, економічність, адаптивність, інформаційність);

wi – вагові коефіцієнти значущості;

n – кількість часткових показників.

Такий підхід дає змогу здійснити всебічну оцінку та класифікувати систему контролю за рівнем її результативності.

Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання охоплює фінансову звітність (форми № 1, № 2, № 3, № 5), результати аудиту, інвентаризаційні та перевірочні матеріали, аналітичні звіти, опитування персоналу, а також дані цифрових ERP-, CRM- та BI-систем.

У випадку деяких суб'єктів господарювання оцінювання ефективності контролю може здійснюватися за такими показниками: динаміка дебіторської заборгованості, дотримання фінансових планів, рівень виконання виробничих завдань, скорочення ресурсних втрат, результативність внутрішніх перевірок.

Для забезпечення об'єктивності аналізу використовують такі критерії:

– результативність;

– своєчасність;

– достовірність;

– економічність;

– адаптивність;

– інноваційність (ступінь цифровізації контрольних процесів).

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності системи контролю повинні спиратися на принципи комплексності, системності та об'єктивності. Використання поєднання кількісних і якісних моделей, інтегральних показників, цифрових інструментів моніторингу та експертних оцінок забезпечує формування гнучкої й ефективної системи контролю, здатної швидко реагувати на зміни й підтримувати стабільність управлінських процесів.

Список джерел

1. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон : Видавництво : Грінь Д. С., 2016. 500 с.
2. Масленніков Є. І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства : монографія. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 316 с.

ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАПАСІВ У КОНТЕКСТІ ВЗАЄМОДІЇ ВИШТОВХУВАЛЬНОЇ ТА ВИТЯГУЮЧОЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

СПЕТІС Дар'я
Здобувачка вищої освіти (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

РЯБОКОНЬ Альона Євгенівна
викладач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

У сучасних умовах швидких змін на ринку, цифрової трансформації бізнес-процесів і зростаючої конкуренції, оптимізація запасів виступає одним із ключових елементів для забезпечення ефективності логістичної системи підприємства. Особливу роль при цьому відіграє взаємодія між виштовхувальною (push) та витягуючою (pull) системами управління, адже їх збалансоване поєднання сприяє підвищенню гнучкості й адаптивності ланцюгів постачання.

Існує широкий спектр моделей управління запасами, які можна групувати згідно з методами визначення оптимальних контрольних параметрів. До таких підходів належать аналітичні методи, засновані на формальних математичних розрахунках; теорія оптимального контролю, яка дозволяє управляти запасами з урахуванням динаміки системи; динамічне програмування, що забезпечує рішенням на основі поетапного аналізу; та симуляційна оптимізація, яка використовує імітацію реальних сценаріїв для пошуку найкращих рішень. Ці методологічні підходи формують ґрунтовну теоретичну основу для вибору найбільш відповідної моделі управління запасами, котра враховує специфіку поставленої задачі. Наприклад, для вирішення задачі в рамках двоступеневої системи типу push-pull може бути використана одна з таких моделей, яка найточніше відповідає умовам та цілям конкретної ситуації.

Як зазначають Куць Т. і Кондаревич І., управління виробничими запасами є ключовою складовою логістичного менеджменту, оскільки безпосередньо впливає на раціональне використання ресурсів і фінансову стійкість підприємства. Автори наголошують, що стратегічною метою управління запасами є забезпечення безперервності виробничого процесу за мінімальних витрат. Це можливо завдяки вибору оптимальної моделі поповнення запасів [1].

У дослідженні визначено три основні напрями оптимізації:

1. Аналітичний метод, який передбачає застосування математичного моделювання для визначення оптимальних обсягів замовлень і строків постачання.

2. Економічний метод, що спрямований на забезпечення балансу між витратами на зберігання, транспортування та можливим дефіцитом.

3. Організаційний метод, який полягає в інтеграції процесів планування, закупівель і виробничих операцій.Такий підхід дозволяє синхронізувати методи push (формування запасів на основі планування) і pull (адаптація до реального попиту) в єдину ефективну логістичну систему.

У системі управління запасами, що працює за принципом виштовхування, ключові рішення щодо обсягів виробництва або закупівлі приймаються на основі прогнозованого попиту. Це означає, що товари заздалегідь виготовляються чи закуповуються та стратегічно переміщуються через ланцюг постачання до моменту, коли вони будуть безпосередньо спожиті. Такий підхід має суттєві переваги, наприклад, можливість ефективного планування виробничих процесів і закупівель, а також забезпечення вигідних умов придбання товарів великими партіями, що дозволяє знижувати їх закупівельну вартість. Проте ця стратегія не позбавлена вагомих недоліків: неточність прогнозів може призводити до утворення надмірних запасів, що збільшує витрати на зберігання, а також обмежує здатність компанії оперативно реагувати на раптові зміни у споживчому попиті.

На противагу цьому, витягуюча модель управління запасами орієнтована на реальний попит і ґрунтується на принципі реактивної дії: виробництво чи закупівля товарів ініціюються лише за умови отримання конкретного замовлення або сигналу від кінцевого споживача чи посередників нижньої ланки в ланцюгу постачання. Такий підхід дозволяє значно зменшити ризик накопичення невикористаних запасів, оптимізувати витрати на їх зберігання та підвищити загальну гнучкість бізнесу завдяки швидкій адаптації до змін ринкової ситуації. Однак варто враховувати й недоліки: у разі повільної роботи ланцюга постачання чи недостатньої координації між його учасниками може виникати дефіцит продукції або затримки у виконанні замовлень.

Компромісом між цими двома підходами є гібридна push-pull модель, яка інтегрує сильні сторони кожної із систем. На початкових етапах ланцюга постачання переважає принцип виштовхування: це дає можливість забезпечити стабільність виробничих процесів, накопичити необхідні запаси та підготуватися до можливого зростання споживчого попиту. Однак на фінальних етапах впроваджується витягуючий підхід, що дозволяє максимально враховувати актуальний попит та оперативно реагувати на вимоги клієнта. Вибір конкретного методу залежить від багатьох факторів, таких як характер і передбачуваність попиту, рівень стабільності ланцюга постачання, терміни виконання замовлень та здатність компанії адаптуватися до змін ринкового середовища.

Система виштовхування найкраще підходить для ситуацій із передбачуваним попитом та масовим масшабом виробництва, де потрібна ефективна економія за рахунок великих обсягів. Натомість витягуюча модель є ефективнішою для компаній, які працюють в умовах нестабільного чи сезонного попиту, пропонують індивідуалізовану продукцію або мають обмежені можливості для створення великих складів для зберігання. Таким чином, поєднання цих стратегій може стати ключем до успіху у галузях із різними особливостями ринкової динаміки та вимог споживачів. [2].

Двоступенева система управління запасами типу push–pull базується на принципах збалансування ефективності та гнучкості, що досягається завдяки визначенню певного порогу ефективності. Цей поріг залежить від

співвідношення операційних витрат і продуктивності ланцюга постачання. У випадках, коли виробничі потужності працюють на межі своєї завантаженості, оптимальним рішенням стає впровадження комбінованої стратегії push–pull, яка поєднує реактивність витягуючої системи (pull) із проактивністю системи штовхаючого типу (push). Натомість при менш інтенсивному завантаженні виробничих ресурсів більшу ефективність демонструє чисто витягуюча (pull) система, яка мінімізує надлишкові запаси шляхом адаптації до безпосереднього попиту. Ключовий фактор у виборі між цими підходами полягає у варіативності процесів на початковому етапі ланцюга постачання. Якщо цей етап характеризується стабільністю і передбачуваністю, впровадження lean-підходів або системи pull стає виправданим і дозволяє знизити втрати, пов'язані з запасами. Однак у разі високої невизначеності та частих змін на початкових стадіях ланцюга постачання з'являється потреба у створенні додаткових буферних запасів для захисту від несподіваних стрибків попиту або перебоїв у постачанні. За таких умов доцільним є використання або чисто штовхаючої (push) стратегії, або їхньої гібридної форми, що забезпечує баланс між готовністю ланцюга постачання та операційною ефективністю. таким чином забезпечуючи адаптивність і стабільну роботу системи загалом [3].

Дослідження, проведене Остапенком Р. М., Горохом О. В. та Макогоном В. В., присвячене детальному аналізу інноваційних підходів до оптимізації запасів у контексті сучасної технологічної трансформації промисловості. Цей процес зумовлений активним впровадженням цифрових технологій, автоматизацією та розвитком концепції Індустрії 4.0.

Як зазначають автори, ефективне управління запасами у наш час неможливе без інтеграції цифрових технологій у всі етапи логістичних процесів. Зокрема, особливе значення мають наступні інструменти:

– ERP-системи (Enterprise Resource Planning), що забезпечують координацію між виробництвом, закупівлями та фінансами, дозволяючи здійснювати контроль рівня запасів у реальному часі.

– SCM-системи (Supply Chain Management), які сприяють стратегічній взаємодії між постачальниками, виробниками та кінцевими споживачами.

– Технології штучного інтелекту та машинного навчання, що забезпечують високоточне прогнозування попиту й автоматизовані рішення щодо поповнення запасів.

– Big Data-аналітика, яка дає змогу обробляти великі обсяги даних про поведінку покупців, сезонність, динаміку ринку та інші чинники для точнішого планування.

У межах цього дослідження презентовано концепцію «Smart Inventory Management» (розумного управління запасами), засновану на синергії інтелектуальних алгоритмів і адаптивних механізмів управління. Основні елементи підходу включають автоматичне оновлення інформації про запаси в режимі реального часу для запобігання дефіциту чи надлишку продукції; детальну аналітику попиту за допомогою технологій Big Data, що допомагає

адаптувати виробництво до ринкової динаміки та інтеграцію push- та pull-моделей управління, де стратегічні рішення спираються на прогнози (push), а оперативні коригування здійснюються відповідно до актуального попиту (pull).

Окрему увагу приділено сталому підходу до управління запасами, який орієнтований на баланс економічної ефективності та екологічної відповідальності, що передбачає зменшення витрат ресурсів на етапах зберігання й транспортування, скорочення вуглецевого сліду в логістичних операціях, а також використання принципів циркулярної економіки, таких як повторне застосування пакувальних матеріалів і впровадження методів зворотної логістики.

Поєднання інноваційних технологій із принципами сталості створює адаптивну, гнучку систему управління запасами на основі моделі push-pull. Така система здатна оперативно реагувати на зовнішні зміни, забезпечувати безперервність виробничих процесів і посилювати конкурентоспроможність підприємств. Узагальнюючи результати, дослідження демонструє, що перехід до цифрових та сталих методів управління запасами є ключовим чинником прискорення технологічної трансформації промисловості України та інтеграції в глобальні ланцюги створення доданої вартості [4].

Список джерел

1. Куць Т., Кондаревич І. Стратегії оптимізації виробничих запасів, як інструмент ефективного управління. Молодий вчений, № 9, 2023 (121). URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5924 (дата звернення: 08.11.2025)
2. Nicasio, F. Push vs. Pull Inventory: Finding Your Perfect Inventory Strategy, 2025. URL: https://www.lightspeedhq.com/blog/push-vs-pull-inventory/ (дата звернення: 08.11.2025)
3. Liu, L., Xu, H., & Zhu, S. X. Push versus pull: Inventory–leadtime tradeoff for managing system variability. European Journal of Operational Research, 2020. – 14 p. URL: https://research.rug.nl/en/publications/push-verse-pull-inventory-leadtime-tradeoff-for-managing-system-v/ (дата звернення: 08.11.2025)
4. Остапенко Р. М., Горох О. В., Макогон В. В. Інноваційні підходи до оптимізації виробничих запасів: стратегії сталості та технологічна трансформація. Проблеми сучасних трансформацій додай інформацію по темі з цих джерел, №19, 2025. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_19_2025 (дата звернення: 08.11.2025)

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

ШЕПЕЛЬ Вероніка
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний технологічний університет

БАБЄНКО Олексій
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний технологічний університет

ДРОЗДОВА Валерія Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і логістики,
Одеський національний технологічний університет

У сучасних умовах воєнних викликів та зростання цін на енергоносії особливої важливості набуває підвищення ефективності й конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості України. Хлібопекарська галузь, як одна з ключових у продовольчій безпеці держави, потребує впровадження інноваційних підходів до управління якістю продукції. Система управління якістю (СУЯ) виступає основним інструментом стабілізації процесів, зменшення браку та підвищення рівня довіри споживачів [1].

Динаміка розвитку галузі у 2022–2024 роках свідчить про значну адаптацію підприємств до складних умов ринку. Після падіння обсягів виробництва у 2022 році приблизно на 20–22 % від довоєнного рівня [4] вже у 2023 році зафіксовано приріст близько 3 %, а у 2024 році – відновлення майже до довоєнних показників. За даними Державної служби статистики України, обсяг виробництва хлібобулочної продукції у 2024 році сягнув понад 34 млрд грн, що перевищує рівень 2021 року [4]. Це стало можливим завдяки впровадженню сучасних технологій, систем управління якістю та зростанню експорту. Динаміку основних показників розвитку галузі у 2022–2024 роках подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні показники хлібопекарської галузі України у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг виробництва (млрд грн)	~28,6	~30,8	34,5
Експорт хлібобулочних виробів (млн USD)	~150	~213	понад 250
Частка підприємств з HACCP (%)	~90 %	~97 %	~100 %
Частка підприємств з ISO 22000 (%)	~25 %	~30 %	~37–40 %

Джерело: розроблено автором на основі даних [2; 4]

Таблиця демонструє поступове відновлення виробництва, зростання експорту й активне впровадження міжнародних стандартів якості, що створює передумови для інноваційного розвитку галузі.

Українські виробники поступово збільшують обсяги експорту. За даними офіційної статистики, у 2023–2024 роках зростання експорту хлібобулочної продукції перевищило 40 %, що свідчить про відновлення позицій галузі та

підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках [4]. Основними напрямами збуту залишаються країни ЄС, де наявність сертифікованих систем управління якістю є обов'язковою умовою для виходу продукції на ринок.

Система HACCP (аналіз небезпечних чинників і контроль у критичних точках) стала обов'язковою для всіх операторів харчового ринку ще з 2019 року. У хлібопекарській промисловості всі середні та великі виробники вже мають діючі системи HACCP для контролю безпечності продукції, що підтверджується вимогами міжнародного стандарту ISO 22000:2019 [3]. Згідно з результатами досліджень, у більшості підприємств упровадження систем управління якістю дало змогу знизити виробничі витрати, скоротити кількість відходів і підвищити стабільність технологічних процесів [2].

У хлібопекарській галузі України провідні підприємства активно впроваджують системи управління якістю, орієнтовані на міжнародні стандарти. Підприємства модернізують технологічні процеси, автоматизують контроль показників якості через KPI (рівень браку, енергоспоживання, вихід готової продукції), застосовують системи HACCP та сертифікацію ISO 22000:2019. Це дозволяє підвищувати ефективність виробництва, мінімізувати ризики та стабільно забезпечувати безпечність і якість хлібобулочних виробів [1].

Поступове впровадження систем управління якістю забезпечило зміцнення позицій галузі. У 2024 році експортна частка продукції склала близько 39 % проти 29 % у 2022 році. Завдяки інноваціям, цифровізації контролю процесів та підвищенню рівня безпечності українські виробники зберігають стабільні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Система управління якістю стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й основою сталого розвитку хлібопекарської галузі України. Система управління якістю стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й основою сталого розвитку хлібопекарської галузі України, тому її подальше впровадження та вдосконалення є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності українських виробників.

Список джерел

1. Гуліна Л. О., Сокол О. М. Система управління якістю як інструмент забезпечення конкурентоспроможності харчових підприємств // Вісник Національного університету харчових технологій. – 2023. – № 4. – С. 78–84. – URL: https://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/38915/1/78-84.pdf (дата звернення: 10.11.2025)
2. Система управління якістю продукції на підприємствах хлібопекарської галузі // CyberLeninka. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravlinnya-yakistyu-produktsiyi-na-pidpriemstvah-hlibopekarskoyi-galuzi/viewer (дата звернення: 10.11.2025)
3. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи керування безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому ланцюзі. – URL: https://dev.plus.oblik.ua/wp-content/uploads/2023/09/2019-dstu_iso_22000.pdf (дата звернення: 10.11.2025)
4. Державна служба статистики України. Офіційні дані виробництва харчової промисловості України, 2023–2024 рр. URL: – https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 10.11.2025)

СЕКЦІЯ 5:
СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ КОНТЕКСТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
SECTION 5:
SOCIAL-CULTURAL CONTEXT OF MANAGEMENT PERFORMANCE

СОЦІОМЕТРИЧНА ДІАГНОСТИКА КОМУНІКАЦІЙНИХ МЕРЕЖ ІТ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

ІГНАТЬЄВА Ірина Анатоліївна
д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
заслужений діяч науки і техніки України,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,

ШАЛОМОВА Анна
здобувач ОНП «Менеджмент»
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Посилення конкуренції на світовому та національному ринках спонукають ІТ організації шукати нові підходи до підвищення ефективності та інноваційності своїх бізнес-моделей. Сьогодні одним із провідних напрямів стає інтеграція технологій штучного інтелекту. Згідно з дослідженням ІТ-спільноти DOU 81 % ІТ фахівців використовують інструменти ШІ для пошуку інформації, виконання робочих завдань та прийняття рішень [1]. Така тенденція також вказує на трансформацію моделей професійної поведінки. ШІ змінює баланс між технологічними та міжособистісними комунікаціями, зменшуючи частку рутинних інформаційних обмінів між співробітниками. Такі зміни можуть призвести до зменшення інтенсивності формальних та неформальних зв'язків, послаблення командної взаємодії, виникнення інформаційної ізольованості та втрати управлінської гнучкості. Тому ІТ організаціям варто також адаптувати свої управлінські стратегії для своєчасного виявлення дисбалансів в умовах зростаючого впливу ШІ.

У межах дисертаційного дослідження автор здійснив соціометричну діагностику комунікаційних мереж, у структуру яких було інтегровано ШІ як окремий вузол-учасник. Дані були зібрані методом анкетування респондентів у трьох продуктових ІТ організаціях. Загалом було опитано 145 ІТ фахівців з яких 42 співробітники з компанії «А», 49 з компанії «В», та 54 з компанії «С». Для дослідження комунікаційних мереж було застосовано методологію аналізу соціальних мереж [2]. Результати анкетування були конвертовані у бінарні матриці, в яких значення «1» позначає наявність інформаційного зв'язку між двома вузлами, а «0» – його відсутність. Додатково була сформована виміряна мережа, що відображала частоту звернень респондентів (від 1 до 6) до обраних джерел допомоги – колега

або ШІ. Для забезпечення коректності порівняльного аналізу мереж різного розміру всі отримані показники були приведені до нормалізованих значень. Таким чином, автором було досліджено соціоцентричні, направлені, несиметричні комунікаційні мережі. Для цього було використано програмне забезпечення UCINET. У дослідженні аналізувались такі структурні показники мережі як геодезична дистанція, показник щільності**,** показник ступеня центральності, показник серединності, та показник близькості.

Аналіз середнього значення геодезичної дистанції показав, що комунікаційна мережа компанії «В» (0,60) має найменшу середню відстань між вузлами порівняно з компаніями «А» (0,73) та «С» (0,83). Це свідчить, що обмін інформацією у компанії «В» відбувається швидше, а взаємозв'язки між учасниками є тіснішими. Геодезична дистанція відображає середню кількість кроків, необхідних для передачі інформації від одного працівника до іншого. Менше значення показника означає вищу швидкість комунікації та більш згуртовану структуру мережі. Проте, усі три компанії демонструють помірний рівень зв'язаності та наявність окремих ізольованих вузлів, що може уповільнювати обмін знаннями й знижувати гнучкість комунікаційної системи [3; 4].

Порівняльний аналіз Z-оцінок показника щільності мережі показав, що компанія «А» (1,40) має найвищий рівень внутрішньої інтеграції та інтенсивності комунікацій порівняно з компаніями «В» (–0,89) та «С» (–0,51). Це свідчить про більш розвинену мережеву взаємодію та ефективніший обмін інформацією між працівниками. Показник щільності відображає частку фактичних зв'язків від загальної кількості можливих, тому його зростання означає зменшення кількості розривів у комунікаційній структурі [5; 6]. Водночас усі три компанії демонструють відносно низький рівень зв'язаності, що може спричиняти ізоляцію окремих підгруп, уповільнювати обмін знаннями та ускладнювати координацію між командами [7]. Така ситуація потребує управлінської уваги для підтримання цілісності комунікаційної мережі.

Аналіз показника глобальної централізації за Фріменом показав, що компанія «А» (0,16) має більш виражену структуру ініціювання комунікацій порівняно з компаніями «В» (0,07) та «С» (0,11). Це свідчить, що окремі вузли в компанії А відіграють ключову роль у запуску та регулюванні інформаційних потоків. Показник централізації відображає ступінь концентрації комунікаційних зв'язків навколо певних учасників [3; 8]. Вищі значення означають більшу залежність мережі від центральних фігур, що може підвищувати ефективність координації, але водночас створює ризик надмірної ієрархічності та втрати гнучкості. Крім того, усі три компанії демонструють високі показники централізації за вхідними зв'язками («А» – 0,74; «В» – 0,73; «С» – 0,73), що свідчить про домінування окремих вузлів як основних джерел інформації. Така конфігурація характерна для ієрархічних структур, у яких інформаційні потоки концентруються навколо обмеженої кількості учасників. Структурний аналіз вузлів мережі підтвердив, що саме ШІ вузол займає

провідну позицію як центрального елемента звернень та акумуляції інформаційних потоків у всіх досліджуваних компаніях.

Аналіз показника глобальної серединності за Фріменом показав, що компанія «С» (0,46) має найвищий рівень централізації порівняно з компаніями «А» (0,19) та «В» (0,08). Це свідчить про наявність у її структурі ключових вузлів-посередників, які контролюють основні шляхи обміну інформацією та забезпечують зв'язність мережі. Нижчі показники серединності в компаніях «А» та «В» вказують на більш рівномірний розподіл комунікаційних потоків й відсутність виражених «мостових» центрів. Така структура є гнучкішою та стійкішою до втрати окремих вузлів, проте може знижувати швидкість і узгодженість інформаційних процесів у ситуаціях, що потребують централізованої координації.

Порівняльний аналіз медіанних нормалізованих показників близькості продемонстрував, що компанія «А» має найвищі значення як вихідної (0,25), так і вхідної близькості (0,26). Високі показники близькості свідчать про інформаційну доступність вузлів та ефективний обмін даними всередині мережі компанії «А». Це означає, що учасники мережі мають коротші шляхи до всіх інших вузлів, що забезпечує швидше отримання і поширення інформації. Таким чином, компанія «А» характеризується вищою оперативністю прийняття рішень та загальною інтегрованістю комунікаційної системи. У компаніях «В» (0,16; 0,13) та «С» (0,17; 0,20) спостерігаються значно нижчі показники як вихідної, так і вхідної близькості. Це вказує на більші інформаційні відстані між вузлами та повільніші комунікаційні потоки. Такі результати можуть свідчити про часткову фрагментацію мереж та меншу взаємну досяжність учасників, що потенційно знижує швидкість розповсюдження інформації та може ускладнювати координацію організаційних процесів.

Порівняльний аналіз Z-оцінок середньої частоти використання технологій ШІ показав, що компанія «А» (1.40) має найвищий рівень цифрової зрілості та активного впровадження інтелектуальних рішень у бізнес-процеси. Натомість компанії «В» (–0.60) та «С» (–0.80) характеризуються нижчими за середні показниками. Такий результат вказує на обмежений рівень інтеграції ШІ, що може бути зумовлено нестачею ресурсів або недостатньою готовністю до технологічних змін. Отримані результати свідчать про різну швидкість цифрової трансформації продуктових ІТ компаній та наявність вираженого лідера у сфері застосування штучного інтелекту.

Результати соціометричного аналізу свідчать, що інтеграція ШІ як активного вузла комунікаційної мережі трансформує її структурні характеристики. Залучення ШІ сприяє концентрації інформаційних потоків навколо технологічного вузла, роблячи його основним посередником у процесі передачі даних. Така централізація дозволяє підвищувати швидкість обробки інформації та забезпечує більш ефективну підтримку прийняття рішень. Водночас надмірна залежність від єдиного інформаційного центру знижує різноманітність каналів комунікації, обмежує горизонтальні взаємодії

та послаблює міжособистісні зв’язки всередині організації. У таких умовах може виникати ризик часткової фрагментації «людських» підмереж, коли частина щоденних та рутинних комунікацій переміщується у взаємодію з технологічним агентом. Це зменшує обсяг неформального обміну знаннями, сповільнює колективне навчання та потенційно впливає на соціальну згуртованість команди. Оптимальним управлінським рішенням стає формування змішаних комунікаційних стратегій, які поєднують використання ШІ як ефективного технологічного посередника з активним підтриманням горизонтальних зв’язків між працівниками. Саме такий баланс між технологічною продуктивністю та соціальною інтегрованістю здатен забезпечити стабільність та адаптивність організаційних комунікацій у цифровому середовищі.

Список джерел

1. Іполітова, І. Як українські айтівці застосовують штучний інтелект і чи довіряють йому – аналітика. *DOU,* 2024. URL: https://dou.ua/lenta/articles/use-of-ai-in-ukainian-it-2024/ (дата звернення: 15.10.2025).
2. Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. *UCINET for Windows: Software for social network analysis.* Analytic Technologies, Harvard, MA, 2002. URL: https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home (дата звернення: 15.10.2025).
3. Freeman, L. C. Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks,* 1979, 1(3), 215–239. URL: https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7 (дата звернення: 15.10.2025).
4. Borgatti, S. P., & Everett, M. G. A graph-theoretic perspective on centrality. *Social Networks,* 2006, 28(4), 466–484. URL: https://doi.org/10.1016/j.socnet.2005.11.005 (дата звернення: 15.10.2025).
5. Wasserman, S., & Faust, K. *Social Network Analysis: Methods and Applications.* Cambridge University Press, 1994. URL: https://www.asecib.ase.ro/mps/Social%20Network%20Analysis%20%5B1994%5D.pdf (дата звернення: 16.10.2025).
6. Kim, D.-Y. Closeness centrality: A social network perspective. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research,* 2019, 6(1), Article 8, 115–122. URL: https://scholars.fhsu.edu/jiibr/vol6/iss1/8 (дата звернення: 16.10.2025).
7. Derr, A. Using network density to evaluate and optimize collaboration intensity. *Visible Network Labs,* 2024. URL: https://visiblenetworklabs.com/2024/11/13/using-network-density-to-evaluate-and-optimize-collaboration-intensity/ (дата звернення: 16.10.2025).
8. Gómez, S. Centrality in networks: Finding the most important nodes. In P. Moscato & N. J. de Vries (Eds.), *Business and consumer analytics: New ideas.* Springer, 2019, 401–420. URL: https://webs-deim.urv.cat/~sergio.gomez/papers/Gomez-Centrality_in_networks-Finding_the_most_important_nodes.pdf (дата звернення: 16.10.2025).

КРЕАТИВНІСТЬ СУСПІЛЬСТВА ЯК ЧИННИК СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

РАДЧЕНКО Олександр Петрович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Повномасштабна війна загострила ключові розриви в ресурсах, логістиці та інституційній спроможності. За цих умов саме креативність як здатність швидко генерувати, відбирати та впроваджувати нестандартні рішення стає інструментом економічної стабілізації та підвищення стійкості державного управління. Вона забезпечує скорочення циклу «ідея – прототип – реалізація», переформатування виробництва під оборонні та гуманітарні потреби, цифровізацію послуг і культурної спадщини, диверсифікацію експорту послуг високої доданої вартості. Українські дослідження та публікації останніх років підтверджують, що креативні інтервенції з мінімальною бюрократією й чіткими метриками дають найшвидший ефект для зайнятості, валютної виручки і місцевих бюджетів, знижуючи вразливість територій та бізнесу до шоків [1; 2; 3].

Мета доповіді – це запропонувати практичну рамку мобілізації креативності в економіці та інших сферах суспільної діяльності з акцентом на швидкі результати, прозорі метрики і масштабованість. Завдання включають узагальнення українських підходів до управлінських рішень в умовах невизначеності, окреслення інструментів для економіки, освіти, культури, охорони здоров'я та безпеки громад, а також опис механізмів фінансування і вимірювання результатів [1; 2; 4; 5].

Креативність розглядається як виробнича сила, що поєднує знання, технології та соціальний капітал у швидкій адаптації системи управління. Український науковий дискурс наголошує на інтеграції креативних практик у класичні управлінські цикли – від постановки проблеми й побудови критеріїв якості рішення до апробації та розгортання в масштабі. Важливою є зміна фокусу з «великої витрати» на модульні рішення, які дають ранні докази результативності: перший контракт, першу ліцензію, перший експортний виторг. Такий підхід схвалюється як у працях із методології управлінських рішень, так і в прикладних студіях податкового та кадрового менеджменту, де креативні інструменти скорочують цикли ухвалення рішень, зменшують трансакційні витрати і підвищують відповідальність виконавців [1; 2; 5].

У промисловості та послугах доцільно розгортати ваучери на креативні послуги для мікро- та малих підприємств із компенсацією до двох третин вартості робіт у дизайні, інженерній візуалізації, цифровому маркетингу й правовому супроводі інтелектуальної власності; відбір проектів – за наявністю прототипу, здатного вийти на ринок протягом 90 днів. У публічних закупівлях варто ввести «лоти інноваційних рішень» з оцінкою за ефектами – економія енергії, підвищення безпеки, зростання експорту, збільшення податкових надходжень; замовникам потрібні типові технічні завдання,

матриця ризиків та прозорі шкали оцінювання. Для фінансування – змішані інструменти «грант на прототип + пільговий кредит на масштабування + часткова державна гарантія», що зменшує ризики банків та відкриває доступ до обігового капіталу [1; 2; 3].

В освіті варто створити мікропрограми на 4–6 тижнів для швидкого здобуття прикладних креативних компетентностей управлінцями та здобувачами, де передбачено рух від прототипування попиту до пітчингу грантових заявок і запуску експорту послуг. У культурі та туризмі пріоритетом є оцифрування спадщини, 3D-сканування фондів, створення цифрових архівів і навчального контенту; це не лише збереження, а й комерціалізація через ліцензування, віртуальні тури та сувенірні лінійки, що створюють робочі місця на місцях. В охороні здоров'я креативність проявляється у швидкому дизайні логістики медичних послуг, цифрових сервісів для пацієнтів і локальних програм профілактики, які знижують навантаження на лікарні та підвищують ефективність використання ресурсів. Для безпеки громад доцільні мікро-проекти «100 ідей для громади» з невеликими грантами на рішення з миттєвим ефектом: системи оповіщення, енергоефективні модулі, безпекові сервіси для закладів освіти і культурних інституцій. Міські та селищні ради мають виступати співфінансистами, а університети – методичними центрами [3; 4; 5].

В областях і громадах слід формувати мікрохаби креативної економіки на базі університетів, центрів позашкільної освіти та публічних просторів. Базові елементи – коворкінг, студія контент-продажу, консультаційне вікно з інтелектуальної власності, короткі інтенсивні курси, вітрина місцевих кейсів. Для підзвітності – публічні інформаційні табло з квартальною верифікацією, що відображають зростання доданої вартості на одного зайнятого, частку експорту в доході підприємств, кількість створених робочих місць, питому вагу жіночого підприємництва, приріст місцевих податкових надходжень, мультиплікатор для суміжних секторів. Такі метрики відповідають вимогам якості управлінських рішень і дозволяють оперативно перерозподіляти ресурси в найефективніші напрямки [1; 2].

На рівні підприємств очікується скорочення часу виведення продукту на ринок, зменшення трансакційних витрат та зростання маржинальності завдяки монетизації інтелектуальної власності і цифровим каналам збуту. На рівні громад це має бути зростання зайнятості у секторах з високою доданою вартістю, збільшення доходів місцевих бюджетів, підвищення інвестиційної привабливості. На рівні держави має бути передбачено детінізація самозайнятості, нові валютні надходження від експорту креативних послуг, формування позитивного міжнародного іміджу через культурну дипломатію та освітні партнерства [1; 3; 4].

Українські автори послідовно обґрунтовують необхідність поєднання методології якісних управлінських рішень із креативними практиками швидкої апробації. У працях із податкового менеджменту доведено, що спрощення правил і прозорість стимулів підвищують дисципліну платників і результативність бюджетної політики; в дослідженнях з адаптивних соціально-економічних стратегій післявоєнного відновлення показано ефект

синергії між локальними ініціативами та державними програмами; у власній статті автора наголошено на креативності як ключовому ресурсі відбудови економіки, що конвертує знання в інноваційні рішення з відчутним суспільним ефектом [2; 4; 5; 6]. Узгодження цих висновків із практикою означає, що креативність має бути інституціоналізована, а саме через оновлені процедури закупівель, гарантійні інструменти фінансування, мережі мікрохабів і стандарти вимірювання результатів.

Креативність суспільства – це стратегічний ресурс стабілізації, який дозволяє робити «більше з меншим», коли час і ресурси обмежені. Інституційна підтримка модульних рішень, швидкі фінансові інструменти та прозорі метрики створюють умови для масштабування локальних успіхів. Практичні кроки, окреслені вище, мають бути інтегровані у регіональні стратегії, програми міністерств і внутрішні політики університетів та культурних інституцій, забезпечуючи відчутний внесок у економічну та суспільну стійкість України під час війни і в період відновлення [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Список джерел

1. Кузнєцов, Е. А. Управлінські рішення: методологія інтегральної якості. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2025, 24(2(60)), 25–44. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).339885 (дата звернення: 10.10.2025).
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Інноваційний розвиток економіки України в умовах воєнного стану. Економіка та держава. 2024. № 6. С. 4–10.
3. Кравченко С. А. Соціальний капітал і креативність у системі публічного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2025. № 2. С. 33–42.
4. Радченко, О. П. Феномен креативності як ключовий ресурс відбудови української економіки у післявоєнний період. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2025, 24(2(60)), 105–120. http://rinek.onu.edu.ua/article/view/341080 (дата звернення: 11.10.2025).
5. Масленніков, Є. І. Податковий менеджмент в системі управління підприємством. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2025, 24(1(59)), 40–61. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).330473 (дата звернення: 12.10.2025).
6. Тюхтенко, Н. А., Синякова, К. М. Формування адаптивної соціально-економічної стратегії активізації трудової діяльності працівників підприємства в умовах повоєнного відновлення України та її регіонів. У: Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання: колективна монографія. Івано-Франківськ, 2025. С. 319–347. https://doi.org/10.5281/zenodo.15189290 (дата звернення: 19.10.2025).
7. Міністерство економіки України. Креативні індустрії: потенціал розвитку та роль у відбудові економіки. Аналітична записка. Київ. 2025.
8. Ткаченко О. В. Креативний менеджмент як складова економічної безпеки регіонів. Вісник економічної науки України. 2024. № 3. С. 51–57.
9. Центр економічного відновлення. Україна після війни: стратегія сталого розвитку. Київ. 2025.
10. VoxUkraine. Креативні індустрії як драйвер післявоєнного відновлення. Аналітична стаття. 2024. https://voxukraine.org
11. Інститут культурної політики. Креативний сектор України: адаптація, виклики, рішення. Звіт. Київ. 2024.
12. Савчук Г. М. Післявоєнна відбудова і роль освіти у формуванні креативного потенціалу. Освітній простір України. 2024. № 4. С. 12–19.

МЕНЕДЖМЕНТ У РИТЕЙЛІ КРІЗЬ ПРИЗМУ СОЦІОКУЛЬТУРНИХ ДЕТЕРМІНАНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

РИБАЛКО-РАК Леся Андріївна
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі

ЗАЄЦЬ Вероніка
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
ОП «Менеджмент і адміністрування»,
Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний ритейл функціонує в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та зростаючої ролі нематеріальних чинників успіху. Ефективність управлінської діяльності в цій галузі дедалі більше залежить не лише від раціональної організації процесів, а й від соціокультурного контексту, у якому формується система взаємодії між стейкхолдерами. Соціокультурні детермінанти результативності менеджменту охоплюють цінності, норми поведінки, стиль комунікації, рівень довіри, тип корпоративної культури та соціальні очікування персоналу. Вони визначають, яким чином управлінські рішення сприймаються і реалізуються в компанії. У ритейлі, де значна частка успіху залежить від людського фактору, сервісу та клієнтського досвіду, культурна чутливість менеджменту стає стратегічним ресурсом.

Дослідження підтверджують, що висока результативність ритейл-компаній досягається тоді, коли управлінські практики узгоджені з культурними особливостями колективу та споживчого середовища [1–3]. Зокрема, демократичний стиль керівництва, відкритість до зворотного зв'язку, визнання різноманіття й підтримка ініціативи працівників сприяють підвищенню залученості персоналу та покращенню якості обслуговування. Соціокультурний підхід до менеджменту в ритейлі передбачає формування корпоративної культури довіри, партнерства та етичної відповідальності, розвиток емоційного інтелекту керівників, а також орієнтацію на соціальну місію бренду [1, 3].

ТОВ «ЮСК Україна» є українським представництвом міжнародної мережі JYSK, що спеціалізується на продажу меблів, товарів для дому та інтер'єрних рішень. Результативність менеджменту значною мірою зумовлена очікуваннями українських споживачів, які цінують якість товару, швидкість обслуговування, зручність доставки та доступність цін. Скандинавське позиціонування бренду JYSK, побудоване на принципах простоти, функціональності та довіри, потребує адаптації до українського культурного середовища, де особливу роль відіграють емоційний аспект взаємодії та персональне ставлення до клієнта.

Соціокультурні детермінанти ефективності управління ТОВ «ЮСК Україна» у ритейлі проявляються у декількох вимірах. По-перше, це очікування покупців щодо сервісу та якості обслуговування. Український споживач прагне отримати не лише якісний товар, а й позитивний клієнтський

досвід, що спонукає менеджмент удосконалювати стандарти комунікації з клієнтами та підготовку персоналу. По-друге, адаптація глобальних корпоративних стандартів JYSK до національного контексту потребує розвитку гнучкої системи управління персоналом, яка враховує місцеві норми трудової поведінки, комунікації та мотивації. Важливим аспектом є регіональна специфіка. Розширення мережі до кількох десятків магазинів вимагає врахування культурних відмінностей між регіонами.

Управлінська діяльність ТОВ «ЮСК Україна» також відображає тенденцію мультиканальності сучасного ритейлу. Українські покупці активно поєднують онлайн- та офлайн-покупки, тому менеджмент компанії розвиває електронну комерцію поряд із модернізацією фізичних магазинів. Це вимагає не лише технологічних змін, а й культурної трансформації всередині організації – формування нової моделі взаємодії між персоналом та споживачами.

Соціокультурний аспект ефективності управління проявляється і в системі внутрішніх корпоративних цінностей. JYSK реалізує у своїй діяльності принципи відкритості, взаємоповаги, орієнтації на результат і постійного вдосконалення. В українському контексті ці принципи потребують постійного зміцнення через навчання, розвиток сервісної культури, підвищення мотивації та залучення працівників до прийняття рішень. Результативність менеджменту ТОВ «ЮСК Україна» у ритейлі визначається тим, наскільки успішно компанія інтегрує соціокультурні чинники у свою управлінську практику. Це означає, що стратегічне планування, маркетинг, робота з персоналом і взаємодія з клієнтами повинні ґрунтуватися на розумінні культурних особливостей українського споживача. Успішна адаптація міжнародних стандартів до локального ринку забезпечує не лише економічні результати, а й формує позитивний соціальний імідж компанії, сприяючи її сталому розвитку.

Таким чином, менеджмент у ритейлі, розглянутий крізь призму соціокультурних детермінант, демонструє, що ефективне управління вимагає поєднання глобальної корпоративної культури з національною ідентичністю. Приклад ТОВ «ЮСК Україна» свідчить, що саме гармонійне поєднання цих елементів є запорукою підвищення результативності управлінської діяльності, зміцнення конкурентних позицій і довгострокового успіху компанії на українському ринку.

Список джерел

1. Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. Молодий вчений, 2024, № 1 (125). С. 126–129. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1 (дата звернення: 5.11.2025).
2. Салун М. М. Гібридний ритейл (Hybrid Retail) як нова парадигма розвитку роздрібної торгівлі: теоретичні основи, порівняльний аналіз і національні перспективи. Актуальні питання економічних наук, 2025, (14). URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.16810709 (дата звернення: 5. 11. 2025).

3. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. Економіка та суспільство, 2025, (72). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165 (дата звернення: 5. 11. 2025).

КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ В МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТІ

ОДИНЕЦЬ Анастасія
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Економіка торгівлі»,
Державний торговельно-економічний університет

ЗАЙЦЕВА Олена Іванівна
кандидат економічних наук,
професор, професор кафедри маркетингу,
Державний торговельно-економічний університет (м. Київ)

В умовах стрімких глобалізаційних змін активно збільшується кількість міжнародних економічних зв'язків і багато компаній працюють в міжнаціональних середовищах, тому розуміння важливості і вміння ефективно використовувати спілкування між різними культурами стає ключовим фактором успіху в різних сферах бізнесу.

Поняття «крос-культурний» англійського походження: «cross» – означає «перетинати, переходити» і «culture» в усіх мовах має однакове значення, тобто дослівно цей термін можна перекласти як «перетин культур». Відповідно, крос-культурна комунікація – це комунікація на стику або перетині різних культур [1, с. 20; 2, с. 45].

Процес становлення крос-культурного маркетинг-менеджменту пов'язаний із процесами розвитку міжнародного бізнесу: від етапів зародження і формування світового ринку та зовнішньої торгівлі до міжнародного поділу праці, технологічного удосконалення засобів транспорту, розширення системи світової логістики та комунікацій [3, с. 9]. Тому під крос-культурним маркетинг-менеджментом будемо розуміти системну управлінську діяльність, спрямовану на формування, адаптацію та реалізацію маркетингових стратегій і тактик у міжкультурних середовищах або ринках з різними цивілізаційними контекстами. Цей процес включає аналіз культурних відмінностей (мови, цінностей, суспільних норм, поведінкових моделей), адаптацію елементів маркетинг-міксу (4P/7P: продукт, ціна, просування, розподіл тощо) до конкретної культури-споживача, управління відмінностями між «стандартизацією» і «локалізацією», а також забезпечення комунікаційної взаємодії з урахуванням регіональних історичних і національних особливостей для досягнення мережевих цілей бізнесу [3, с. 39]. Тож розуміння зазначених крос-культурних аспектів поведінки у міжнародному бізнесі, зокрема національних особливостей поведінки людей у різних країнах, систем цінностей, традицій та звичаїв, сприятиме підвищенню ефективності бізнесу, формує його репутаційний капітал та забезпечує взаєморозуміння під час

багаторівневої комунікації на переговорах та зустрічах [4, с. 244]. В цьому контексті необхідно враховувати культурні норми, традиції та очікування учасників багаторівневої комунікації з різних країн (вибір дати, формату, меню, розваг та інших деталей під час спілкування). Важливо також правильно обрати мову комунікації, наочні матеріали, документацію, які мають бути зрозумілими для учасників, а використання перекладів і мультимовних інформаційних ресурсів може стати необхідним для досягнення повного взаєморозуміння. Також комунікація повинна базуватися на культурно чутливому підході: врахуванні релігійних, етичних, дієтичних особливостей, соціальних і гендерних норм взаємодії.

При формуванні маркетингової стратегії важливо враховувати крос-культурні відмінності основних проявів цінностей. Вербальна мова, що є «ключем культури», впливає на сприйняття бренду та просування товарів від назви до рекламних слоганів. Ігнорування особливостей вимови чи асоціативних значень може призвести до викривлення сенсу повідомлення та зниження ефективності реклами. Невербальна («мовчазна») мова через символічні елементи культури (жести, кольори, числа, простір, час) відіграє важливу роль у символьному маркетингу, а не релевантне використання символів може викликати непорозуміння або негативну реакцію і, навіть, протидію і кенселинг бренду цільовою аудиторією. Тому слід пам’ятати, що расові, національні та історичні відмінності, міфи, легенди й традиції формують унікальну культурну ідентичність, що впливає на споживчі переваги та ставлення до брендів.

Таким чином, знання потенційних джерел міжкультурних непорозумінь у маркетинг-менеджменті, навички фахового і етичного вибудовування комунікацій та навчання персоналу відкритому діалогу дозволяють запобігати ескалації конфліктів і підтримувати конструктивну атмосферу співпраці та накопичити крос-культурний капітал, що надасть змогу в подальшому його використовувати як стратегічну перевагу бізнесу.

Список джерел

1. Кривобок К. В., Котельникова О. М., Кінас І. О. (2023) Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. Всеукраїнський науковий журнал*. № 1–2. С. 18–24.
2. Близнюк Т. П. Крос-культурна взаємодія персоналу мультинаціональної компанії: оцінка рівня готовності. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» (Харків-Торунь, 18–19 березня 2019 р.). Харків : Видавець ФОП Панов А. М. С. 45–46.
3. Близнюк Т. П. (2017) Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. 296 с.
4. Кривобок К., Кінас І., Делі В. (2024) Ключові аспекти крос-культурних комунікацій в івент-менеджменті. *Науковий журнал «Modeling the development of the economic systems»*. №1. С. 242–249. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-36

СОЦІАЛЬНА КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПРИВАТНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ

БУЦЬКИЙ Вадим
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
ОПП «Менеджмент охорони здоров'я та соціальне проєктування»,
Полтавський державний медичний університет

КСЬОНЗ Ігор Володимирович
д.мед.н., професор, проректор ЗВО з науково-педагогічної
та лікувальної роботи, професор кафедри хірургії N2,
Полтавський державний медичний університет

Соціальна корпоративна відповідальність (СКВ) у сфері охорони здоров'я приватного сектору є важливою складовою сучасного управлінського дискурсу, що відображає трансформацію ролі медичних установ у суспільстві. У контексті української реальності, яка характеризується високим рівнем соціальної напруги, економічною нестабільністю та наслідками воєнного конфлікту, соціальна відповідальність керівника приватного медичного закладу набуває особливої актуальності. Вона виходить за межі традиційного адміністрування і передбачає усвідомлення впливу управлінських рішень на добробут працівників, пацієнтів, громад та суспільства загалом.

Керівник приватного закладу охорони здоров'я виступає не лише як адміністратор, а як носій етичних принципів, соціальних орієнтирів та стратегічного бачення, що формує корпоративну культуру установи. Його управлінська діяльність має бути спрямована на забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю, що включає дотримання прав працівників, захист інтересів пацієнтів, підтримку соціально вразливих груп, участь у суспільно значущих ініціативах та формування безпечного середовища для всіх учасників медичного процесу [1]. У межах СКВ особливе значення має етичний компонент, який передбачає дотримання норм медичної етики, забезпечення прозорості управлінських процесів, повагу до гідності пацієнтів та працівників, а також недопущення дискримінації чи порушення конфіденційності. Етична поведінка керівника є основою довіри до медичного закладу, що особливо важливо в умовах приватної форми власності, де пацієнт розглядає медичну послугу не лише як товар, а як прояв соціального партнерства.

Соціальна відповідальність керівника також охоплює внутрішню політику щодо персоналу, яка має включати створення безпечних умов праці, забезпечення професійного розвитку, підтримку психоемоційного стану працівників, дотримання трудових прав та стимулювання ініціативності. У сучасних умовах, коли медичні працівники стикаються з високим рівнем стресу, емоційного вигорання та професійної невизначеності, роль керівника як гаранта стабільності та підтримки набуває особливої ваги.

Зовнішній вимір соціальної відповідальності передбачає взаємодію з громадою, участь у соціальних проєктах, підтримку освітніх, профілактичних та інформаційних кампаній, а також реагування на суспільні

виклики, зокрема у сфері громадського здоров'я. Керівник приватного медичного закладу має усвідомлювати, що його діяльність впливає не лише на пацієнтів, які звертаються за медичною допомогою, а й на ширший соціальний контекст, у якому функціонує заклад.

Нормативне регулювання соціальної відповідальності в Україні є фрагментарним і не має чітко визначених стандартів для приватних медичних установ. Проте існуючі законодавчі акти, такі як Господарський кодекс України, закони про охорону праці, захист персональних даних, а також міжнародні етичні стандарти, створюють основу для формування відповідальної управлінської практики. Керівник, який орієнтується на ці норми, демонструє не лише правову грамотність, а й стратегічну далекоглядність [2].

Управлінська діяльність у сфері охорони здоров'я приватного сектору має враховувати соціальні очікування, які постійно змінюються під впливом суспільних трансформацій. Пацієнти дедалі частіше оцінюють медичні заклади не лише за якістю послуг, а й за рівнем етичності, відкритості, соціальної активності. Це створює нові виклики для керівників, які мають адаптувати управлінські моделі до вимог часу, інтегруючи принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. Важливим аспектом є формування корпоративної культури, яка підтримує соціально відповідальну поведінку на всіх рівнях організації. Керівник має виступати як лідер змін, який не лише декларує соціальні цінності, а й реалізує їх у щоденній практиці управління. Це включає створення механізмів зворотного зв'язку, підтримку ініціатив працівників, розвиток внутрішніх комунікацій та формування атмосфери довіри.

Соціальна відповідальність у медичному закладі приватної форми власності також пов'язана з питаннями репутації, конкурентоспроможності та довіри. У сучасному інформаційному середовищі будь-яке управлінське рішення може стати предметом публічного обговорення, тому керівник має діяти прозоро, етично та стратегічно, враховуючи довгострокові наслідки своїх дій.

Освітній компонент соціальної відповідальності передбачає підвищення управлінської компетентності керівників, зокрема у сфері етики, комунікації, кризового менеджменту та соціального партнерства. Формування відповідального управлінця потребує системного підходу, що включає професійну підготовку, обмін досвідом, участь у професійних спільнотах та постійне оновлення знань.

У період воєнного конфлікту соціальна корпоративна відповідальність керівника приватного закладу охорони здоров'я набуває особливої ваги, оскільки медична сфера стає критично важливою для забезпечення життєдіяльності населення. В умовах нестабільності, загроз безпеці та порушення звичних соціальних зв'язків керівник має не лише забезпечувати функціонування установи, а й активно реагувати на соціальні виклики, підтримуючи як пацієнтів, так і медичний персонал. Соціальна відповідальність у таких умовах трансформується з добровільної ініціативи у стратегічну необхідність, що визначає стійкість і довіру до медичного закладу.

Одним із ключових аспектів соціальної відповідальності під час війни є забезпечення безпеки працівників та пацієнтів. Керівник має організовувати робочі процеси з урахуванням ризиків, пов'язаних із бойовими діями, евакуацією, перебоями в постачанні та комунікації. Це включає адаптацію графіків, створення умов для дистанційної роботи, забезпечення доступу до медичних ресурсів, а також психологічну підтримку персоналу, який працює в умовах підвищеного стресу. Такий підхід сприяє збереженню професійної ефективності та мінімізації втрат людського капіталу.

У воєнний час соціальна відповідальність керівника також охоплює етичне управління інформацією. В умовах інформаційної турбулентності, поширення фейків та панічних настроїв, медичний заклад має виступати джерелом достовірної, виваженої та етично поданої інформації. Керівник відповідає за формування комунікаційної політики, яка не лише інформує, а й підтримує, знижує тривожність та сприяє формуванню довіри до медичної системи. Це особливо важливо в умовах, коли пацієнти шукають не лише лікування, а й емоційну стабільність. СКВ у період війни також передбачає гнучкість управлінських рішень. Керівник має враховувати змінні обставини, адаптувати стратегії до нових викликів, забезпечувати оперативне реагування на потреби громади. Це може включати перегляд політик щодо оплати праці, доступу до медичних послуг, підтримки переміщених осіб або мобілізованих працівників. Гнучкість у прийнятті рішень є показником соціальної чутливості та здатності до кризового управління.

В умовах війни особливого значення набуває питання морального лідерства. Керівник приватного медичного закладу має виступати не лише як управлінець, а як моральний авторитет, який демонструє приклад відповідального ставлення до людей, суспільства та професії. Його поведінка, рішення та комунікація мають формувати атмосферу підтримки, солідарності та професійної гідності. Це сприяє консолідації колективу, збереженню мотивації та формуванню позитивного іміджу закладу в суспільстві.

Таким чином, соціальна корпоративна відповідальність керівника приватного медичного закладу в умовах війни є багатовимірним явищем, що охоплює етичні, управлінські, комунікаційні та гуманітарні аспекти. Вона стає не лише інструментом підтримки, а й засобом стабілізації, розвитку та збереження довіри до медичної системи в умовах глибокої суспільної кризи.

Список джерел

1. Липовий Д. Еволюція категорії соціальна відповідальність бізнесу в системі економічних знань. Економічний простір. № 203, 2025. С. 155–162 DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.155-162
2. Коростова І. О., Гержан Р. С. Виклики сучасної відповідальності менеджменту. European scientific journal of Economic and Financial innovation. №1(15), 2025. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0113

УДОСКОНАЛЕННЯ ГУМАНІТАРНИХ АСПЕКТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

ЩУБКО Аліна
здобувач вищої освіти другого магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КУДІНОВА Марина Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Гуманітарні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) українських підприємств набули критичного значення в умовах повномасштабної агресії. Це поняття виходить далеко за рамки традиційної благодійності, охоплюючи управління ризиками, пов'язаними з правами людини, правами працівників, етикою ланцюгів постачання, антикорупційною діяльністю та соціальним впливом у міжнародних операціях [1]. Успішне ведення ЗЕД вимагає не просто відповідності міжнародним нормам, а активної інтеграції соціальної місії на рівні корпоративної стратегії, що слугує ключовим елементом операційної стійкості.

Під впливом воєнних дій відбулася кардинальна трансформація концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в українському бізнесі. Аналіз показує, що підприємства здійснили перехід від класичної моделі філантропії до моделі корпоративного громадянства та соціального впливу [2]. Це означає, що компанії тепер не просто прагнуть мінімізувати негативний вплив, а й активно сприяють стійкості країни та громад. Соціальні проєкти стали критичною складовою бренду, інструментом для здобуття довіри міжнародних партнерів та залучення фінансування.

У контексті значних людських втрат, руйнування інфраструктури та економічного відкидання на кілька років [3], гуманітарний менеджмент набув характеру інвестиції в операційну стійкість та безперервність бізнесу. Компанія, яка зберігає соціальну стабільність, підтримуючи свій персонал та місцеві громади, фактично мінімізує внутрішні ризики для своєї діяльності. Це вимагає від вищого керівництва інтегрувати соціальну місію як елемент стратегічного виживання, а не як елемент PR-бюджету [2].

Гуманітарний менеджмент тісно пов'язаний з управлінням персоналом, особливо в умовах масової еміграції та мобілізації. Висока конкуренція за таланти на міжнародних ринках збільшує витрати компаній на пошук і утримання кандидатів. Окрім того, вихід українського бізнесу на міжнародні ринки вимагає адаптації до кроскультурної специфіки, що включає ретельний підхід до співбесід, адаптацію офферів і подальшу інтеграцію працівників у глобальні команди. Нехтування цими аспектами може призвести до зниження ефективності та внутрішніх трудових конфліктів [4].

Найважливішим соціальним викликом є реінтеграція ветеранів. Підприємства повинні не лише підтримувати мобілізованих співробітників під

час служби, але й розробляти програми для їхнього повернення та адаптації, включаючи підтримку ветеранських бізнесів [2].

Практичні приклади українських компаній, що здійснюють ЗЕД, демонструють, як гуманітарний менеджмент інтегрується в їхні стратегії як фактор стійкості та конкурентоспроможності.

Компанія Kernel є найбільшим виробником та експортером зернових в Україні та світовим лідером на ринку соняшникової олії. Її КСВ-стратегія є критично важливою для всієї економіки. Kernel успішно застосовує двовекторну модель, яка балансує між короткостроковою допомогою у відповідь на виклики війни та довгостроковими інвестиціями у розвиток громад.

Короткострокове реагування включає системну допомогу армії, наприклад, навчання керуванню дронами та забезпечення технікою. Довгострокові інвестиції зосереджені на підвищенні добробуту місцевих громад, де розташовані виробничі потужності. Це включає підтримку освіти, медицини та, найголовніше, підтримку ветеранських бізнесів у партнерстві з Українським ветеранським фондом. Через такі програми, як «Моя громада», Kernel допомагає мешканцям залучати фінансування, формуючи підґрунтя для майбутнього економічного зростання та соціальної реінтеграції [2].

Кейси інших великих компаній демонструють, що гуманітарний менеджмент є ключовим для підтримки критичної інфраструктури та міжнародного іміджу України.

1. Логістика (Нова пошта): Компанія є критично важливим оператором ЗЕД. Її гуманітарний фокус зосереджений на забезпеченні безкоштовної доставки гуманітарних вантажів, що підтримує тисячі волонтерських та благодійних організацій. Вони також демонструють зразкову внутрішню стійкість, підтримуючи понад 3600 мобілізованих співробітників через внутрішній волонтерський рух та забезпечення формою. Це підтверджує, що гуманітарний менеджмент є найбільш цінним інструментом для HRD та HR, які прагнуть покращити бренд-роботодавця в умовах кадрової кризи.

2. Фармацевтика (Дарниця): З 24 лютого 2022 року компанія передала медикаментів на понад 400 млн грн лікарням та військовим. Їхня оперативна реакція на надзвичайні ситуації та участь у міжнародних ініціативах, таких як United24, підтверджує їхню роль у збереженні національної медичної стійкості та демонструє міжнародну відповідальність.

3. Технології (MacPaw): Компанія з глобальною присутністю надала понад $9 млн фінансової та технологічної підтримки на оборону та цивільні потреби. Вона також надає безкоштовні інструменти кібербезпеки (ClearVPN, SpyBuster) для українців. Це ілюструє, як технологічний продукт перетворюється на елемент гуманітарного захисту цифрової інфраструктури [2].

Успішні компанії також активно використовують етичний маркетинг (cause-related marketing). Приклади WOG («Дорога добра») та Аврори (колаборації з фондами) показують, що гуманітарні внески інтегруються безпосередньо у споживчий досвід, створюючи стійке та прогнозоване джерело фінансування для соціальних проєктів.

Гуманітарний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств трансформувався з добровільної ініціативи у стратегічну необхідність та ключовий фактор конкурентоспроможності та стійкості в умовах воєнної економіки. На тлі зруйнованої логістики, кадрових викликів та високих юридичних ризиків, інтеграція соціального впливу (Корпоративного Громадянства) у стратегію бізнесу є єдиним ефективним механізмом мінімізації ризиків.

Для подальшого вдосконалення необхідно провести стратегічну синхронізацію:

1. На корпоративному рівні: Жорстке впровадження етичного Due Diligence, особливо в ланцюгах постачання, та систематичне управління людським капіталом, що включає цільові програми реінтеграції ветеранів (Модель Kernel).

2. На національному рівні: Усунення нормативної прогалини шляхом розробки чітких, адаптованих до воєнного стану, методичних рекомендацій, що ґрунтуються на Керівних Принципах ОЕСР.

3. Стратегічна перспектива: Покращення гуманітарних аспектів менеджменту ЗЕД, інтеграція європейських практик [5] та дотримання ОЕСР, є не лише внутрішньою вимогою, але й потужним стратегічним важелем для прискорення євроінтеграційних процесів та зміцнення переговорної позиції України як надійного та ціннісно орієнтованого партнера. Здатність бізнесу ефективно управляти соціальною стійкістю є прямим доказом його життєздатності, що, своєю чергою, є ключовим чинником для залучення необхідних іноземних інвестицій.

Список джерел

1. Керівні Принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств. Business & Human Rights Resource Centre. URL: https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/media/documents/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-summary-ukr.pdf (дата звернення: 09.11.2025).
2. Приклади соціальної відповідальності бізнесу: 7 українських компаній, що змінюють країну. URL: https://givingtuesday.ua/statti/pryklady-soczialnoyi-vidpovidalnosti-biznesu-7-ukrayinskyh-kompanij-shho-zminyuyut-krayinu/ (дата звернення: 09.11.2025).
3. Дунська А. Р., Пінчук О. В. Тенденції у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану. V Міжнародна науково-практична конференція "БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ". 2024. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303617 (дата звернення: 09.11.2025).
4. Виклики при виході українського бізнесу на міжнародні ринки. URL: https://www.ukr.net/news/details/economics/110471037.html (дата звернення: 09.11.2025).
5. Європейські бізнес-практики корпоративної соціальної відповідальності: кейси. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/67e4c9c9-7e77-4441-8314-17a8b9028b2e/download (дата звернення: 09.11.2025).

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ, КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ОРЛОВА Єлизавета
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

КІРІЛІНА Марина Андріївна
ст. викладачка кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних змін проблема формування ефективної системи управління персоналом набуває особливої актуальності. Підприємства стикаються з необхідністю адаптації організаційних структур до вимог ринку, цифровізації та інноваційних процесів, що одночасно впливає на трансформацію системи мотивації персоналу. Між організаційною структурою, корпоративною культурою та системою мотивації існує тісний взаємозв'язок, який визначає якість управління людськими ресурсами, рівень продуктивності праці й стратегічну стійкість підприємства [1, с. 25].

Організаційна структура є базовою складовою управлінської системи, оскільки саме вона задає формат комунікацій, рівень централізації рішень та розподіл функціональних повноважень між працівниками. Від її гнучкості та логічності залежить ефективність використання трудового потенціалу, рівень самостійності персоналу та швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища. Дослідження показують, що структура управління значно впливає на внутрішню мотивацію працівників, адже саме вона формує відчуття причетності до прийняття рішень, визначає можливості кар'єрного зростання та відкритість комунікацій [2, с. 3]. Коли система управління є надто централізованою, ініціатива працівників пригнічується, що призводить до зниження рівня задоволення працею. Натомість децентралізовані структури, що базуються на принципах командної взаємодії, стимулюють прояв творчості та інноваційності, сприяючи підвищенню загальної ефективності організації [3, с. 49].

Варто зазначити, що сучасні підприємства дедалі частіше переходять до гібридних моделей управління, поєднуючи елементи ієрархічної та мережевої структур. Це дозволяє забезпечити необхідний рівень контролю, не втрачаючи гнучкості та мотиваційного потенціалу команд. У таких моделях саме ефективна комунікація стає ключовим чинником стабільності, адже працівники відчувають свою значущість у процесі ухвалення рішень і бачать реальні результати власної праці [4, с. 4].

Система мотивації виступає невід'ємним елементом організаційної структури, адже саме через неї реалізується управлінський вплив на поведінку працівників. Вона забезпечує баланс між цілями підприємства і особистими потребами персоналу, виступаючи механізмом узгодження інтересів. Ефективна система мотивації не обмежується матеріальними стимулами,

а охоплює моральні, соціально-психологічні та культурні аспекти діяльності, що особливо важливо в умовах зростання ролі нематеріальних факторів праці [4, с. 3]. Сучасні підприємства все частіше застосовують гнучкі мотиваційні підходи – можливості розвитку компетенцій, кар'єрне планування, визнання досягнень – що дозволяє підвищити рівень залученості та відповідальності співробітників [3, с. 51].

Важливим чинником, який об'єднує організаційну структуру та мотиваційний менеджмент, є корпоративна культура. Вона визначає систему цінностей, норм і поведінкових моделей, що формують внутрішній мікроклімат колективу. Корпоративна культура створює основу для узгодження дій усіх елементів організаційної структури, надаючи їм змістового наповнення через спільні ціннісні орієнтири [1, с. 26]. Її вплив на мотивацію персоналу проявляється через формування позитивного емоційного середовища, підвищення рівня довіри між керівництвом і працівниками, а також через закріплення стандартів поведінки, які відображають стратегічні пріоритети підприємства. Зокрема, ефективне управління персоналом у контексті корпоративної культури передбачає комбінування економічних, соціально-психологічних та адміністративних методів, що дозволяє сформувати прийнятну модель поведінки працівників і забезпечити узгодженість дій усіх рівнів управління [1, с. 27].

Крім того, корпоративна культура слугує інструментом підтримки інноваційної активності. Вона заохочує працівників до експериментів, підвищує їх упевненість у власних силах і сприяє формуванню атмосфери взаємної підтримки. Це, у свою чергу, стимулює розвиток соціального капіталу підприємства, що є потужним нематеріальним ресурсом конкурентоспроможності [1, с. 28].

Взаємодія цих елементів виявляється насамперед у ролі керівників середньої ланки, які виступають своєрідним «мостом» між організаційною структурою та індивідуальною мотивацією. Саме вони транслюють стратегічні цілі підприємства у конкретні завдання, забезпечують зворотний зв'язок і впливають на формування позитивного ставлення працівників до праці. Ефективний менеджер не лише координує діяльність команди, а й створює умови для самореалізації кожного працівника через делегування, довіру, гнучкість у прийнятті рішень [4, с. 4]. У сучасних умовах цифровізації та розвитку дистанційних форм зайнятості ці аспекти набувають особливої ваги: цифрові платформи управління персоналом перетворюються на інструменти підтримки мотивації, прозорості та контролю виконання функцій у структурі підприємства [2, с. 5]. Таким чином, організаційна структура поступово набуває ознак адаптивності, а її мотиваційна складова – індивідуалізації.

З іншого боку, саме структура управління створює передумови для реалізації елементів корпоративної культури. Через офіційні канали комунікації, накази, положення, внутрішні розпорядження та неформальні засоби взаємодії відбувається закріплення ключових цінностей, правил і традицій. Цей процес формує середовище, у якому мотиваційні інструменти

набувають реального значення – працівники відчувають належність до організації, розуміють її стратегічні цілі та сприймають їх як власні. У цьому контексті варто зазначити, що корпоративна культура не є статичною: вона змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, трансформується разом із системою управління та потребує постійного моніторингу ефективності [1, с. 28]. Водночас ефективність цієї взаємодії значною мірою залежить від готовності керівництва впроваджувати зміни та підтримувати відкритість до зворотного зв'язку. Тільки за умови двосторонньої комунікації можна створити по-справжньому мотивуюче середовище, у якому працівники стають активними учасниками організаційних процесів, а не лише виконавцями вказівок.

Отже, організаційна структура, корпоративна культура та система мотивації становлять єдиний інтегрований механізм управління персоналом. Їх узгодженість забезпечує стабільність функціонування підприємства, підвищує його гнучкість та здатність до адаптації, формує сприятливе середовище для розвитку трудового потенціалу. У сучасних умовах ефективність підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки вдало менеджмент поєднує формальні організаційні механізми зі змістовними аспектами мотивації та корпоративної культури. Таким чином, гармонійне поєднання цих компонентів стає основою сталого розвитку підприємства, що орієнтується на людський капітал як стратегічний ресурс. Працівник у цій системі розглядається не як елемент структури, а як партнер у досягненні спільних цілей, що є запорукою інноваційності, стабільності та конкурентних переваг [3, с. 52].

Список джерел

1. Гуцан О. Виявлення взаємозв'язку управління та мотивування персоналу з корпоративною культурою сучасного підприємства // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – 2024. – № 2. – С. 24–29. URL: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.24 (дата звернення: 24.10.2025).
2. Wilayat Salih Mustafa. The effect of organization structure on employee motivation. URL: https://www.researchgate.net/publication/345385964_The_effect_of_organization_structure_on_employee_motivation (дата звернення: 24.10.2025).
3. Заїка С., Кускова С., Заїка О. Сутність і проблеми мотивації як фактора розвитку сучасних підприємств // Підприємництво та інновації. – 2020. – № 15. – С. 48–52. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8 (дата звернення: 24.10.2025).
4. Таранич О., Вишнівська А. Роль системи мотивації у стратегічному розвитку підприємства // Економіка та суспільство. – 2023. – № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-51 (дата звернення: 24.10.2025).

СУТНІСТЬ, РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

МАМАЛИГА Даниїла
здобувачка спеціальності 073 Менеджмент,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

МАСЛЕННІКОВ Євген Іванович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Організаційна культура в сучасних умовах господарювання виступає ключовим стратегічним ресурсом підприємства, що визначає характер взаємодії між працівниками, стиль управління, прийняття рішень, систему цінностей, норми поведінки та організаційне середовище загалом. Вона формує нематеріальну платформу, на основі якої реалізуються управлінські функції, зокрема планування, організування, мотивація, контроль та регулювання, забезпечуючи стабільність, інноваційність і стратегічну гнучкість підприємства.

«Важливість вивчення організаційної культури полягає в тому, що особливості організаційної культури підприємства дають можливість оцінити рівень стабільності й конкурентоспроможності організації, можливі напрями управлінських рішень, здатність досягати запланованих результатів. Структура організаційної культури поділяється на такі складові: традиції, цінності, імідж компанії, стратегія та місія, правила і норми поведінки, зокрема етичні, та ін. Основними чинниками, що впливають на вдосконалення організаційної культури, є законність, відкритість, точність стратегічних та тактичних планів компанії, оптимізація і постійне вдосконалення підприємства в різноспрямованій діяльності» [1].

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення поняття «організаційна культура». У класичному підході організаційна культура трактується як сукупність базових цінностей, переконань, норм, традицій, соціальних стандартів і символів, що визначають спосіб поведінки працівників та організаційні практики у межах підприємства. У контексті сучасних умов глобальної турбулентності організаційна культура охоплює також принципи соціальної відповідальності, готовність до змін, здатність до навчання, корпоративну гнучкість та інноваційність.

«Організаційна культура – це певний комплекс цінностей та очікувань, які поділяють працівники компанії та які передаються від одного покоління працівників до іншого. Організаційна культура створює норми, які визначають правила поведінки персоналу на всіх рівнях організації, і впливає на управлінську структуру й кадрову політику компанії» [2].

Організаційна культура в інтерпретації сучасних українських науковців розглядається як стратегічний нематеріальний актив, що визначає рівень управлінської зрілості підприємства, впливає на мотивацію персоналу, формує його інноваційну спроможність, забезпечує соціальну стабільність і сприяє

довгостроковій конкурентоспроможності. Вона виступає системоутворюючим елементом менеджменту, який поєднує формальні інструменти управління з неформальними механізмами впливу та регулює поведінку працівників у внутрішньому середовищі організації.

Організаційна культура є складною, багатовимірною та динамічною системою, що охоплює як видимі, так і приховані аспекти управління. Вона впливає на персонал одночасно на індивідуальному рівні – через мотивацію, установки та поведінкові реакції, – і на груповому, визначаючи характер командної взаємодії, рівень корпоративної ідентичності та внутрішню згуртованість. Традиційно виокремлюють три рівні організаційної культури:

– поверхневий рівень – артефакти та символи (офіційні документи, стиль комунікацій, бренд, оформлення робочого простору, корпоративні ритуали);

– середній рівень – норми, правила, стандарти взаємодії, поведінкові моделі та етичні вимоги;

– глибинний рівень – базові цінності, переконання, фундаментальні уявлення про працю, довіру, партнерство, зміни та інновації.

У межах системи менеджменту організаційна культура виконує низку ключових функцій:

– ціннісно-орієнтаційну, визначаючи напрям поведінки персоналу відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства;

– мотиваційну, сприяючи формуванню внутрішньої зацікавленості працівників у результатах діяльності;

– інтеграційну, забезпечуючи згуртованість колективу та підтримуючи корпоративну ідентичність;

– регуляторну, формуючи стандарти поведінки й етичні норми;

– комунікаційну, сприяючи прозорості інформаційних потоків і підвищуючи ефективність внутрішньої взаємодії;

– адаптаційну, посилюючи здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики, кризи та технологічні зміни.

За умов цифровізації, глобальних трансформацій, ESG-орієнтації, воєнної нестабільності та зростання конкурентного тиску організаційна культура набуває нових стратегічних смислів. Вона перетворюється не лише на інструмент внутрішнього управління, а й на чинник зовнішнього позиціонування, елемент корпоративної репутації, основу соціальної відповідальності та передумову розвитку людського капіталу. Саме культура визначає спроможність підприємства до інновацій, швидкого впровадження технологічних рішень, ефективного управління змінами, розвитку партнерських відносин і забезпечення стратегічної стійкості.

Отже, організаційна культура є невід’ємною складовою системи менеджменту, що формує управлінську парадигму підприємства, визначає якість внутрішніх комунікацій, стиль лідерства, рівень лояльності персоналу та його здатність адаптуватися до змін. Як стратегічний нематеріальний ресурс вона забезпечує згуртованість колективу, підвищує результативність управлінських процесів та слугує підґрунтям для формування інноваційного

потенціалу підприємства в умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища.

Список джерел

1. Лепейко, Т., Янієва, Д. Теоретичні аспекти формування організаційної культури підприємства. Таврійський науковий вісник. 2022. Серія: Економіка, (13), С. 99–107. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.12 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. Галицький економічний вісник. 2021. № 3 (70). С. 158–164.
3. Масленніков Є. І., Філатова М. О. Оцінка передумов створення міжкультурної команди на сучасних підприємствах. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2024. Том 23. Вип. 2 (57). С. 114–128. DOI 10.18524/2413-9998. 2024.2(57).315077 (дата звернення: 01.11.2025).

THE ROLE OF SOCIAL NETWORKS IN MARKETING PROMOTION AND FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

OSSAMA El Faik
a master's higher education student of the educational program
" International economics",
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

BERVENO Oksana
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

In today's globalization environment, social networks have transformed from a platform for personal communication of users into a powerful marketing communications tool that directly affects the effectiveness of foreign economic activity of enterprises. They allow companies not only to maintain contact with the target audience, but also to actively promote goods, services and corporate brands in international markets, using innovative methods of Internet marketing.

One of the key areas of such promotion is the use of SMM (Social media marketing) technologies, which provide an expansion of the reach of potential consumers, the formation of brand loyalty, increasing its recognition and the use of indirect advertising [1]. This is especially important for enterprises operating in the field of foreign economic activity, because social networks create the opportunity to quickly enter new markets, adapt communication strategies to the cultural characteristics of different countries and maintain competitiveness in the global environment.

Sociological research data confirm the relevance of this tool: if in 2020 the level of coverage of the world's population by Internet communications was 75%, now it has grown to 91% and continues to grow steadily [2]. In this context, social networks are gaining particular importance as a promotion channel, because, according to marketers, it is thanks to SMM that companies receive the greatest benefits in the form of increased traffic and expanded brand influence. Over the past

four years, these indicators have remained leading among digital marketing tools. SMM (social media marketing) is considered as the process of attracting Internet traffic and increasing attention to a brand or product by using social networks as promotion channels [3]. In essence, it is a set of measures aimed at solving business problems through digital communications. Some researchers define SMM as creating a loyal audience on social networks by distributing useful content and establishing a dialogue with potential customers.

The key components of Internet marketing are [3]:

a) a product or service that needs to be promoted;
b) a unique offer that creates a competitive advantage;
c) a target audience that marketing actions are aimed at;
d) conversion, i.e., turning visitors into real customers;
e) promotion methods that ensure maximum effectiveness of work with the audience.

The popularity of SMM is explained by a number of advantages: relatively low cost, flexibility in paying for advertising, the ability to accurately target, rapid changes in the content of advertising messages, integration of visual and audio formats, as well as highly accurate tools for measuring effectiveness. An important factor is also two-way online communication between the company and the consumer, which increases the level of trust and involvement [4].

In addition, the development of SMM is influenced by the growth of the youth audience, the active expansion of the provider market, the reduction in the cost of broadband Internet and its penetration into the regions. All this makes social networks one of the most cost-effective promotion tools at the present stage.

Business promotion using social networks is based on the possibility of direct interaction with the target audience, which allows you to track its reaction almost instantly. Constant contact with users, which is carried out daily, creates additional value: thanks to the audience's willingness to share content, distribute publications about the brand and actively interact with it, both online and offline activity is formed around the product or company.

At the present stage, this communication channel is considered one of the most promising. Analytical studies highlight several key trends: a decrease in the role of traditional advertising; the growth of the popularity of video content; the active development of native advertising within SMM campaigns; reorientation of promotion towards mobile formats [5].

Such changes are explained by the transformation of consumer needs, the spread of mobile devices, as well as the introduction of smart technologies, mobile applications and digital services. In this context, contextual advertising in social networks does not lose its relevance, but undergoes qualitative changes: the level of personalization, interactivity, support for the interest of the target audience is increasing, and methods for assessing effectiveness are being improved.

As a result, the SMM market demonstrates stable growth dynamics, which is due to the availability of modern tools, their high economic efficiency and ability to

provide enterprises with competitive advantages, including in the field of foreign economic activity.

Today, social networks act not only as a communication channel and marketing tool, but also as an important element in ensuring the effectiveness of foreign economic activity of enterprises. They provide direct access to international markets, allow you to form a positive brand image among foreign consumers, and also create opportunities for rapid adaptation of marketing strategies to the cultural and social characteristics of different countries. Thanks to their global reach, they allow companies to quickly enter new foreign markets, build a positive brand image among foreign consumers, adapt advertising campaigns to the cultural characteristics of different countries, and maintain a constant dialogue with customers and partners.

In the field of foreign economic activity, social media act as a kind of "bridge" between the manufacturer and the international consumer: they help reduce promotion costs, reduce time barriers in communication, provide prompt feedback and allow enterprises to quickly respond to changes in demand [5]. The use of SMM tools in foreign economic activity contributes not only to increasing brand recognition, but also to increasing the competitiveness of the company in the global market.

Thanks to social media, enterprises gain access to a wide audience without significant costs for traditional advertising, which is especially important for companies seeking to expand their presence abroad. In addition, social networks contribute to the establishment of long-term relationships with partners and customers, provide prompt feedback and allow them to quickly respond to changes in demand or market conditions.

An important advantage is the ability to use analytical tools that help enterprises evaluate the effectiveness of advertising campaigns, predict consumer behavior and optimize promotion costs. This makes social networks not only a communication channel, but also a strategic resource in the system of foreign economic activity management.

Social networks play a leading role in ensuring the competitiveness of enterprises in the international market. They combine the functions of a marketing tool, a communication channel and an analytical platform, creating conditions for effective promotion of products and services, expanding partnerships and increasing the effectiveness of foreign economic activity.

Reference

1. Iastremska, O., Nebylytsia, H. Sotsialni merezhi yak instrument pidpryiemnytskoi diialnosti v umovakh ekonomiky vrazhen. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*, 2023, *1*(23), 155–163. https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.155
2. Belianska, O., Oherchuk, Yu. Sotsialni merezhi ta biznes: znachymist, perevahy ta problemy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2021, 32. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-70
3. Belz, O. Sotsialna merezha yak instrument vedennia biznesu. *Visnyk Lvivskoho universytetu*, 2022, 63, 181–189. http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.63.0.6314

4. Nahirna, M. Ya., Dorosh, O. I. Kliuchovi aspekty vykorystannia sotsialnykh merezh dlia biznes-modeli V2V. *Ekonomika ta derzhava*, 2021, 10, 80–85. 10.32702/2306-6806.2021.10.80
5. Kabanova, O. O., Yeremieieva, A. S., Us, M. I. Sotsialni media yak instrument tsyfrovoho marketynhu: doslidzhennia suchasnykh tendentsii ta pidkhodiv. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 2024, 5. https://doi.org/10.5281/zenodo.14193877

МЕХАНІЗМИ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ НА ДИНАМІКУ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

СЕРЕЖЕНКОВА Ольга
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ОП «Економіка»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ПЕРЕЛІ Олександр
здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти ОП «Економіка»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ТЮХТЕНКО Наталія Анатоліївна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

У сучасному глобалізованому світі, де економічні процеси набувають безпрецедентної складності та динамізму, дослідження традиційних чинників зростання виявляється недостатнім для всебічного розуміння розвитку суспільств. Окрім класичних факторів виробництва – землі, праці та капіталу, інформації, а також людського капіталу, все більшого значення набуває категорія соціального капіталу.

Соціальний капітал розглядається сьогодні як комплекс соціальних структур, норм і зв'язків, що забезпечують зменшення трансакційних витрат та покращують економічну активність шляхом формування високого рівня довіри, інтеграції та спільної діяльності індивідів [1].

Науковці визначають соціальний капітал як ресурс, який не лише підтримує соціальну згуртованість, а й стимулює розвиток інновацій та ефективність управлінських процесів у бізнесі [2]. В сучасних умовах глобалізації та цифровізації світу соціальний капітал набуває нових форм і значень, що обумовлює необхідність його системного вивчення на різних рівнях – від локальних спільнот до глобальних мереж. Врахування цих аспектів дозволяє розглядати соціальний капітал як одну з ключових детермінант сталого економічного зростання, що забезпечує неперервну адаптацію суспільства до постійних навколишніх змін.

Таким чином, формування соціального капіталу необхідно розглядати як накопичення соціальних зв'язків і норм, а також як процес, що включає активацію культурного, інституційного потенціалу суспільства, що впливає на продуктивність економічної діяльності та якість соціальних відносин.

Зв'язок між соціальним капіталом та економічним зростанням є однією з найбільш активно досліджуваних тем у сучасній економічній науці.

На теоретичному рівні існує декілька ключових механізмів, через які соціальний капітал впливає на економічну динаміку, покращуючи функціонування ринків, стимулюючи інвестиції та інновації (рис. 1).

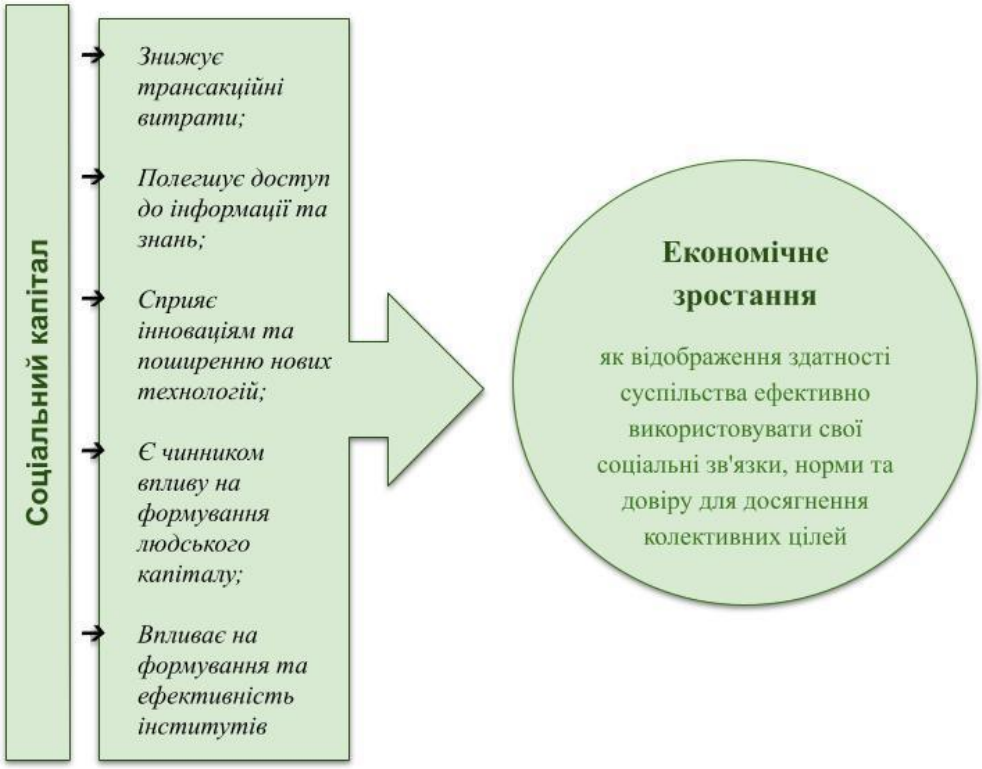

Рис. 1. Механізми впливу соціального капіталу на зростання економіки

По-перше, соціальний капітал значно *знижує трансакційні витрати.* Коли між економічними агентами існує високий рівень довіри та міцні мережі, немає потреби у складних та дорогих контрактах, оскільки усні домовленості або неформальні зобов'язання є часто достатніми. Це зменшує витрати на моніторинг, правове забезпечення та виконання угод. Як зазначають Knack & Keefer у своєму огляді, країни з вищим рівнем довіри та громадянської участі демонструють кращі показники економічного зростання [3]. Важливо, що довіра також дозволяє великим компаніям функціонувати більш ефективно, оскільки працівники не потребують постійного нагляду [4].

По-друге, соціальний капітал *полегшує доступ до інформації та знань*. Мережі соціальних зв'язків є потужними каналами для поширення цінної інформації про ринкові можливості, конкурентів та ділових партнерів. Це особливо важливо для розвитку підприємництва, де доступ до ресурсів знань та інформації може бути вирішальним. Так звані «слабкі зв'язки» можуть бути надзвичайно ефективними для отримання нових, раніше недоступних знань, що є критично важливими для ведення економічної діяльності.

По-третє, соціальний капітал *сприяє інноваціям та поширенню нових технологій.* У середовищі високої довіри та міцних соціальних мереж, індивіди та організації більш схильні ділитися ідеями, співпрацювати над спільними проектами та експериментувати над новими підходами,

винаходами. Це створює сприятливий ґрунт для генерації ідей та їх подальшого впровадження. Соціальний капітал, що сприяє взаємодії та співпраці між різними акторами, є важливим для формування інноваційних екосистем [5].

По-четверте, соціальний капітал відіграє ключову роль у *формуванні людського капіталу.* Соціальні мережі, сімейні зв'язки та громадські організації можуть значно впливати на освітні досягнення громадян, їхній доступ до наставництва та можливості професійного розвитку. Сильний соціальний капітал у громадах таклж може покращити доступ до якісної освіти та охорони здоров'я, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та економічний потенціал нації [6].

Нарешті, соціальний капітал впливає на *формування та ефективність інститутів*. Довіра та спільні норми сприяють дотриманню правил та законів, зменшуючи потребу у примусі та контролі. Це створює більш стабільне та передбачуване економічне середовище, що є привабливим для інвесторів. Соціальний капітал може доповнювати формальні інститути або компенсувати їх недоліки, особливо в країнах з перехідною економікою.

Таким чином, інтеграція системного підходу дозволяє розглядати соціальний капітал як невід'ємний елемент соціокультурної системи, що забезпечує її адаптивність та здатність до розвитку [7]. Економічне зростання, у свою чергу, стає не просто результатом суми окремих факторів, а відображенням здатності суспільства ефективно використовувати свої соціальні зв'язки, норми та довіру для досягнення колективних цілей.

Список джерел

1. Шаповалова, Т. В. Вплив соціального капіталу на економічне зростання. Економічний аналіз. 2013 рік. Том 14. № 1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14%281%29__24 (дата звернення: 02.11.2025).
2. Нафус, І. І. Економіко-теоретичні основи обґрунтування сутності соціального капіталу. «Young Scientist» № 5 (45) May, 2017. http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_5_152 (дата звернення: 02.11.2025).
3. Knack, S., & Keefer, P. Does Social Capital Have Economic Returns? The Quarterly Journal of Economics, 1997. https://www.jstor.org/stable/2951271 (дата звернення: 02.11.2025).
4. Valadbigi, A., Harutyunyan B. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity by Francis Fukuyama. Studies of Changing Societies: Comparative and Interdisciplinary Focus Vol. 1`(1) 2012. https://ciaotest.cc.columbia.edu/journals/scs/v1i1/f_0026836_22565.pdf (дата звернення: 02.11.2025).
5. Woolcock, M. Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. The World Bank Research Observer, voL 15, no. 2 (2000). https://doi.org/10.1023/A:1006884930135 (дата звернення: 02.11.2025).
6. Bjørnskov, C. Social trust and patterns of growth South Econ J. 2022; 89: 216–237. https://doi.org/10.1002/soej.12590 (дата звернення: 02.11.2025).
7. Stichweh, Rudolf. "Sociocultural Evolution and Social Differentiation: The Study of the History of Society and the two Sociologies of Change and Transformation" Soziale Systeme, vol. 25, no. 2, 2020, pp. 518–529. https://doi.org/10.1515/sosys-2020-0028 (дата звернення: 02.11.2025).

ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК УМОВА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: В СВІТЛІ КОНЦЕПЦІЇ Й. ШУМПЕТЕРА

ФЕДОРЧЕНКО Юлія
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Економіка»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ОРЛОВА Наталія Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Сучасні умови розвитку суспільства вимагають від управлінців не лише ефективного використання ресурсів, а й здатності до постійного оновлення, творчого мислення та стратегічного бачення. У центрі цього процесу знаходиться поняття інноваційної культури – системи цінностей, норм і моделей поведінки, що стимулюють пошук нових рішень та впровадження змін.

Визначальною теоретичною основою для осмислення ролі інноваційної культури у результативності управлінської діяльності є концепція Йозефа Шумпетера, який одним із перших розглянув інновації як головний рушій економічного і соціального розвитку.

Й. Шумпетер у своїх працях [1,2] визначив інновації як нові комбінації факторів виробництва, що створюють якісно нові продукти, технології та форми організації бізнесу. Центральною фігурою цього процесу є підприємець-новатор, який не просто реагує на зміни, а створює їх.

Згідно з концепцією Шумпетера, підприємництво – це не стільки економічна, скільки соціокультурна діяльність, що потребує особливих якостей: креативності, ініціативності, сміливості порушувати усталені норми. У цьому контексті він фактично описує інноваційну культуру як основу розвитку і рушійну силу “творчого руйнування” – процесу, у якому старі системи поступаються місцем новим [3, с. 124].

Управлінська діяльність сьогодні неможлива без здатності працювати в умовах постійних змін. Проте ефективність управлінських рішень визначається не лише професійними навичками керівника, а й тим, у якому культурному середовищі він діє.

Інноваційна культура є важливою складовою результативного управління, оскільки формує соціокультурне середовище, сприятливе для творчої активності, розвитку ініціативності та постійного вдосконалення управлінських процесів. Вона передбачає відкритість до нових ідей та експериментів, толерантність до помилок як до невід’ємної частини процесу навчання, готовність до «творчого руйнування» заради вдосконалення, а також підтримку командної взаємодії та горизонтальної комунікації.

Саме завдяки такій культурі організація набуває здатності гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкий розвиток, що цілком узгоджується з шумпетеріанським розумінням інновацій як рушійної сили економічного і соціального прогресу.Саме такі риси формують соціокультурний ґрунт результативного

управління, коли керівник виступає не як контролер, а як лідер-новатор, що надихає на зміни.

Сучасні організації, особливо в умовах цифрової економіки, функціонують у динамічному середовищі, де зміни носять постійний характер і не обмежуються епізодичними трансформаціями. У таких умовах конкурентоспроможність визначається передусім здатністю до інновацій, а не лише традиційною ефективністю управлінських процесів.

Водночас керівники організацій, незалежно від того, чи належать вони до комерційного, державного чи соціального сектору, повинні мислити як підприємці, активно впроваджуючи новаторські рішення та ініціативи, що відповідає шумпетеріанській концепції інновацій як основного рушія економічного і соціального розвитку. Таким чином, результативність управління сьогодні залежить від здатності керівника інтегрувати інноваційні підходи у культуру організації – створити середовище, де творчість, ініціатива та співпраця стають нормою.

Саме у таких умовах може з'явитися управлінець шумпетеріанського типу – лідер, здатний до стратегічного бачення, творчого оновлення та формування інноваційного потенціалу колективу.

Ідеї Й. Шумпетера щодо ролі інновацій і підприємницької ініціативи у розвитку суспільства знаходять своє підтвердження в сучасній Україні. Поступове утвердження інноваційної культури проявляється як у бізнес-середовищі, так і в державному управлінні, освіті та громадському секторі.

Яскравим прикладом є український IT-сектор (компанії Monobank, Reface), де сформовано корпоративну культуру, засновану на креативності, гнучкості, автономії працівників і готовності до експериментів. Подібні риси виявляються і у сфері публічного управління, зокрема у проєкті «Дія», який став символом інноваційності, прозорості та орієнтації на користувача. Ці ініціативи демонструють, що результативне управління неможливе без соціокультурного середовища, яке підтримує новаторство і відповідальність.

В Україні існують приклади освітніх інновацій, зокрема українські ВИЩі, які впроваджують стартап-школи та міждисциплінарні освітні моделі, формуючи підприємницьке мислення серед студентів. Важливу роль у розвитку інноваційної культури відіграють і громадські ініціативи. Так, одна з провідних українських онлайн-освітніх платформ Prometheus визначає свою місію як зробити якісну освіту доступною для кожного, незалежно від віку, досвіду чи географії, поєднуючи соціальну місію з підприємницькими підходами [4]. Освітня платформа Освіторія ставить за мету сприяння розвитку освітніх змінотворців.

Таким чином, український досвід засвідчує, що інноваційна культура є ключовим чинником результативності управлінської діяльності, оскільки забезпечує відкритість до змін, розвиток креативного потенціалу та формування лідерів нового типу – тих, кого Й. Шумпетер називав «новаторами розвитку».

Ідеї Йозефа Шумпетера залишаються надзвичайно актуальними у XXI столітті. Його концепція підприємця-новатора дозволяє по-новому осмислити природу результативного управління, де ефективний керівник – це той, хто створює умови для інновацій, розвиває культуру довіри, ініціативи й відповідальності.

Отже, інноваційна культура – не просто інструмент підвищення продуктивності, а ключова умова розвитку управлінської системи, що забезпечує сталий прогрес організацій і суспільства в цілому.

Список джерел

1. Joseph A. Schumpeter. The Theory of Economic Development (1911). https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.html?utm_source
2. Joseph A. Schumpeter. Capitalism, Socialism and Democracy (1942). https://archive.org/details/joseph-schumpeter-capitalism-socialism-and-democracy-2006-8/page/n7/mode/2up
3. Чайка, Т. Ю., Авдєєва Л. В. Класичні концепції інновацій і сучасність: емпіричні підтвердження та коригування. Базові індикатори іноваційної активності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2018, Вип. 6, ч. 3, с. 123–128. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_3_2018ua/27.pdf (Дата звернення 11.11.2025).
4. Будуй кар'єру курс за курсом. https://prometheus.org.ua/

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ЛЮБЧИК Денис
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня ОП «Менеджмент»,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ЧУРКІНА Ірина Євгенівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

В умовах воєнного стану підприємства України опинилися перед безпрецедентними викликами, що вимагають негайної адаптації управлінських підходів та перегляду традиційних моделей роботи з персоналом. Різке погіршення емоційного стану працівників, кадрові втрати, зміна умов праці та зростання соціальної напруги потребують застосування ефективних соціально-психологічних методів управління персоналом. Саме ці методи дозволяють підтримувати мотивацію та працездатність колективу, забезпечувати згуртованість і стабільність внутрішніх комунікацій, мінімізувати стресові наслідки та запобігати деструктивним проявам у поведінці працівників. У воєнний період людський фактор набуває вирішального значення, що підсилює потребу у дослідженні та удосконаленні сучасних соціально-психологічних підходів до управління на підприємствах. За цих умов саме соціально-психологічні методи управління персоналом відіграють ключову

роль у забезпеченні стабільності функціонування підприємств та підтриманні працездатності трудових колективів.

Однією з важливих груп соціально-психологічних методів є методи морального стимулювання, спрямовані на підтримку мотивації персоналу шляхом визнання досягнень, формування позитивної корпоративної культури та застосування нефінансових форм заохочення. Публічне схвалення результатів праці, довіра до ініціативності працівників та прозорість системи оцінювання сприяють зменшенню демотивації та зміцненню внутрішньої мотиваційної структури колективу.

Значну роль відіграють методи соціальної підтримки, що передбачають організацію психологічного консультування, забезпечення соціальних гарантій, підтримку сімей мобілізованих співробітників та створення максимально безпечних умов праці. Такі заходи сприяють формуванню відчуття захищеності та соціальної стабільності, що особливо важливо в умовах загроз і постійних зовнішніх викликів.

Важливою складовою управління стають методи групової взаємодії, до яких належать командні тренінги, фасилітаційні зустрічі та регулярні комунікаційні сесії. Вони сприяють зміцненню згуртованості колективу, формуванню довіри, розвитку навичок взаємної підтримки та ефективного вирішення виробничих і психологічних проблем.

До соціально-психологічних методів належать також методи впливу та лідерства, що базуються на авторитетності керівника, залученні працівників до прийняття рішень та ефективному використанні потенціалу неформальних лідерів. Чіткий розподіл ролей, відкритість управлінських процесів та підтримка участі персоналу у формуванні рішень знижують рівень тривожності й підвищують відповідальність працівників.

Особливого значення набувають методи комунікації, зокрема регулярне інформування працівників про ситуацію в організації, підтримання зворотного зв’язку, забезпечення інформаційної прозорості та дотримання принципів кризової комунікації. Наявність достовірної інформації мінімізує чутки, зменшує невизначеність і сприяє стабілізації психологічного клімату.

В умовах кризових ситуацій важливими стають психологічні методи подолання стресу, що включають тренінги емоційної саморегуляції, техніки психологічного розвантаження, підвищення стресостійкості керівників та розвиток навичок кризового менеджменту. Це дозволяє працівникам краще адаптуватися до складних умов та підтримувати необхідний рівень працездатності.

Додатковим блоком є соціально-організаційні методи, серед яких гнучкі режими роботи, впровадження дистанційної зайнятості, перерозподіл функціональних обов’язків та формування кризових груп управління персоналом. Такі підходи забезпечують адаптивність підприємства до мінливого зовнішнього середовища та сприяють збереженню його функціональної стійкості.

Загалом соціально-психологічні методи в умовах воєнного стану формують основу для підтримки стабільної роботи колективів, мінімізації психологічних ризиків та забезпечення високого рівня управлінської ефективності в екстремальних умовах.

Узагальнюючи проведений аналіз, слід зазначити, що соціально-психологічні методи управління набувають особливої значущості в умовах воєнного стану, коли підприємства працюють у ситуації високої невизначеності та підвищених ризиків. Саме ці методи забезпечують підтримку морального стану персоналу, збереження його працездатності та формування стійкості організацій до кризових викликів. Застосування методів мотивації, соціальної адаптації, корпоративної підтримки, психологічного супроводу, внутрішніх комунікацій та розвитку командної взаємодії дає змогу мінімізувати стресові впливи, підвищити рівень довіри в колективі та забезпечити стабільність управлінських процесів. У комплексі вони сприяють ефективнішому прийняттю рішень, підвищенню продуктивності праці та зміцненню організаційної культури.

В умовах післявоєнного відновлення роль соціально-психологічних методів лише посилюється, оскільки підприємства стикаються з необхідністю відновлення кадрового потенціалу, подолання наслідків травматичного досвіду працівників, формування нової моделі взаємодії та управлінської поведінки. Тому впровадження системної програми психологічної підтримки, комунікаційної відкритості та ціннісно орієнтованого управління є ключовою передумовою для формування ефективних управлінських компетенцій керівників у сучасних умовах.

Отже, соціально-психологічні методи виступають не лише інструментом впливу на персонал, а й стратегічним ресурсом розвитку підприємств у період війни та їх подальшої трансформації.

Список джерел

1. Бутенко О. П, Чупир О. М. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в реаліях України. Theoretical aspects of education development : The 3th International scientific and practical conference, 24–27 jan. Warsaw, 2023. С. 244–247. URL: https://cutt.ly/e9jwv27
2. Колісніченко Р., Зіміна Ю., Головань Л., Гора А. Соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві. Наукові перспективи. 2021. № 10 (16). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-390-401
3. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. Modern Economics. 2019. № 18(2019). С. 99–105. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-16

ЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

ВЄТРОВ Дмітрій
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент»,
Миколаївський національний аграрний університет

КУШНІРУК Віктор Степанович
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу,
Миколаївський національний аграрний університет

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнесу етичний менеджмент набуває особливого значення як фундаментальна основа стійкого розвитку організацій. Етичний менеджмент – це системний підхід, що інтегрує моральні принципи, чесність та соціальну відповідальність у діяльності компанії, передбачаючи добровільне врахування інтересів усіх стейкхолдерів На відміну від традиційного менеджменту, орієнтованого на максимізацію прибутку, етичний підхід фокусується на довгостроковій цінності та запобіганні репутаційним і юридичним ризикам. Дослідження підтверджують, що впровадження етичних норм сприяє підвищенню ефективності управління, створюючи атмосферу довіри та мотивації серед персоналу [1, с. 70].

Корпоративне управління, як ширша концепція, охоплює структури, процеси та механізми, що забезпечують ефективне керівництво компанією, балансуючи інтереси власників та менеджменту. Етика є невід'ємною складовою корпоративного управління, оскільки допомагає запобігати конфліктам інтересів, корупції, фальсифікації фінансової звітності чи дискримінаційним практикам. Згідно з теоретичними аспектами розвитку корпоративного управління, воно виступає як система загальних правил, процедур та політики, що регулюють взаємодію між стейкхолдерами, забезпечуючи прозорість та підзвітність. У контексті України, де бізнес-середовище характеризується перехідними процесами та впливом геополітичних факторів, етичний менеджмент стає інструментом для адаптації до нових викликів, таких як повоєнне відновлення економіки. Наприклад, у постконфліктних умовах етика допомагає відновлювати довіру інвесторів та партнерів, сприяючи стабільному розвитку підприємств.

Основні принципи етичного менеджменту включають прозорість, яка передбачає відкритість інформації про діяльність компанії; підзвітність, що забезпечує відповідальність керівництва перед стейкхолдерами; справедливість, яка гарантує рівне ставлення до всіх учасників процесів; та сталість, орієнтовану на довгостроковий розвиток без шкоди для навколишнього середовища та суспільства. Ці принципи не є абстрактними – вони реалізуються через конкретні інструменти, такі як кодекси етики, комітети з етики, програми навчання персоналу та регулярні аудити. У сутнісних характеристиках корпоративного управління підкреслюється, що ефективна система повинна інтегрувати етичні норми на всіх рівнях, від стратегічного планування до операційної діяльності [2]. В Україні, де корпоративне управління часто стикається з проблемами низької прозорості та

корупції, впровадження цих принципів може значно покращити конкурентоспроможність компаній на міжнародному ринку.

Переваги етичного підходу в корпоративному управлінні є багатогранними. По-перше, він підвищує репутацію компанії, роблячи її привабливою для інвесторів та клієнтів. Дослідження демонструють, що етичні компанії мають вищу ринкову вартість та лояльність споживачів, оскільки суспільство все більше цінує соціальну відповідальність. По-друге, етика сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, створюючи позитивну корпоративну культуру. По-третє, вона знижує ризики юридичних санкцій та фінансових втрат від скандалів. Наприклад, скандали з Enron чи Volkswagen, пов'язані з неетичними практиками, призвели до мільярдних збитків та втрати довіри. В Україні, де бізнес стикається з викликами корупції, етичний менеджмент може стати бар'єром проти таких ризиків, сприяючи стабільному зростанню [4].

Проте впровадження етичного менеджменту не позбавлене викликів. Серед основних – конфлікти між короткостроковими прибутками та етичними нормами, коли менеджмент змушений обирати між швидким збагаченням та довгостроковою стійкістю. Культурні відмінності в глобальних компаніях також ускладнюють уніфікацію етичних стандартів, оскільки те, що вважається етичним в одній країні, може не відповідати нормам іншої. Крім того, тиск від конкурентів, особливо в галузях з низькою регуляцією, може спонукати до компромісів. Неетичне управління часто призводить до скандалів, які руйнують компанію, як у випадку з українськими підприємствами, де корупційні схеми призводять до банкрутств. Для подолання цих викликів рекомендуються інструменти, такі як стандарти ISO 26000 з соціальної відповідальності чи принципи ООН з бізнесу та прав людини, а також зовнішні аудити [1, с. 74].

Успішні практики етичного менеджменту демонструють його ефективність. Компанії на кшталт Patagonia інтегрують етику в бізнес-модель, фокусуючись на екологічній стійкості, що не лише покращує імідж, але й збільшує продажі. Аналогічно, Unilever через програми сталого розвитку досягає зростання прибутків. В Україні приклади можна знайти в банківському секторі, де впровадження етичних кодексів сприяє відновленню довіри після кризи. Аналіз якості корпоративного управління показує, що бально-рейтингова оцінка етичних практик корелює з фінансовою ефективністю [4].

Майбутні тенденції в етичному менеджменті пов'язані з ростом ESG-критеріїв (екологічні, соціальні та корпоративного управління), які стають ключовими для інвестицій. У цифрову еру додаються питання етики штучного інтелекту, захисту даних та приватності. В Україні, з урахуванням повоєнного відновлення, етика може стати каталізатором для залучення іноземних інвестицій. Тенденції розвитку корпоративного управління вказують на необхідність адаптації до цифровізації, де етика забезпечує етичне використання технологій [3, с. 420].

Отже, етичний менеджмент і корпоративне управління – це не опція, а необхідність для стійкого розвитку бізнесу в сучасному світі. В Україні, де економіка переживає трансформації, впровадження етичних принципів може стати конкурентною перевагою, сприяючи інтеграції в глобальний ринок. Дослідження підтверджують, що етика не лише зменшує ризики, але й створює цінність для всіх стейкхолдерів.

Список джерел

1. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко, О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2 (47). С. 70–76. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-10 (дата звернення: 28.10.2025).
2. Грінка Т. І. Корпоративне управління в контексті забезпечення сталого розвитку. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 54 с. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/26336f30-8731-4d03-b075-3657b4f4971e/download (дата звернення: 28.10.2025).
3. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. Економічний простір. 2024. № 190. С. 416–424. https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73 (дата звернення: 28.10.2025).
4. Бочарова Н. А., Даниленко К. О. Аналіз та оцінка якості корпоративного управління підприємством. Review of transport economics and management. 2023. Iss. 10 (26). https://doi.org/10.15802/rtem2023/300139 (дата звернення: 28.10.2025).

Наукове видання

МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ І СВІТУ»

14 листопада 2025 року

Матеріали викладено в оригінальній авторській редакції.

Підписано до друку 13.11.2025. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Умовно-друк. арк. 18,48. Тираж 300. Замовлення № 1225-121.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres»
79000, м. Львів, вул. Технічна, 1
87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44
Телефон: +38 (050) 658 08 23
E-mail: editor@liha-pres.eu
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.