



МАУП

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

***ТЕОРЕТИЧНІ Й  
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ  
ЕКОНОМІКИ,  
ПРАВА ТА ПСИХОЛОГІЇ  
СУЧАСНОСТІ***

***МАТЕРІАЛИ***

***мультидисциплінарної науково-практичної конференції***

***здобувачів вищої освіти***

***21 травня 2026 р.***

Львів 2026

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Львівського інституту  
ПрАТ «ВНЗ МАУП» (протокол № 10/25/26 від 28.05.2026 р.)

**Теоретичні й практичні аспекти економіки, права та психології сучасності :  
матеріали мультидисциплінарної науково-практичної конференції здобувачів вищої  
освіти (21 травня 2026 р.) / уклад. О. Б. Стефанишин. Львів : Львів. ін-т ПрАТ «ВНЗ  
«МАУП», 2026. 179 с.**

У збірнику представлено матеріали мультидисциплінарної науково-практичної  
конференції здобувачів вищої освіти, що відбулась 21 травня 2026 р. у Львівському інституті  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Видання призначене для широкого кола здобувачів вищої освіти,  
аспірантів, молодих вчених та практиків.

**Організаційний комітет:**

*Лелик Л. І.* – к.е.н., доц., директорка Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

*Парфенюк Є. І.* – к.е.н., доц., заступниця з навчально-методичної та виховної роботи

*Магас Н. В.* – к.е.н., доц., заступниця з наукової роботи

*Оліховська М. В.* – к.е.н., доц., завідувачка кафедри менеджменту, економіки та  
туризму

*Стефанишин О. Б.* – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,  
керівник студентського наукового гуртка «Економічні студії»

**Відповідальні за випуск:**

к.е.н., доц. Лелик Л. І.,

к.е.н., доц. Оліховська М. В.

Матеріали опубліковано в авторській редакції. Погляди, висловлені в публікаціях, є  
позицією авторів. Повну відповідальність за достовірність та якість поданого матеріалу несуть  
учасники конференції та їх наукові керівники.

**THE MIGRATION CRISIS IN EUROPE IN 2015–2016: CAUSES,  
RESPONSES, AND CONSEQUENCES**

*Bogdana Dervisheva, Master's Student in the Programmes "European  
Diplomacy" and "International Security"*

*University of Wrocław*

*Wrocław, Poland*

*ORCID ID: 0009-0006-9485-7620*

*Scientific Supervisor: Oleksandr Veretilnyk, PhD in Political Science and  
Public Administration*

*Pomeranian University in Starogard Gdański*

*Starogard Gdański, Poland*

*ORCID ID: 0000-0001-5286-4466*

The migration crisis, which reached its peak in 2015, has become one of the most serious political, social, and humanitarian challenges in contemporary Europe [2, 3]. The massive influx of migrants, refugees, and asylum seekers revealed both the scale of global inequalities and the intensity of global conflicts, as well as the limitations of existing mechanisms for the international protection of displaced persons. This phenomenon generated intense public debate and significant political divisions within the member states of the European Union.

This article analyzes the migration crisis of 2015 with particular attention to the experiences of migrants, refugees, and asylum seekers during their journey to Europe and after their arrival in European Union countries. This approach allows migration to be viewed not merely as a statistical or administrative issue, but also as a humanitarian challenge linked to armed conflicts, insecurity, and forced displacement.

The main objective of this paper is to present the key factors that led to mass migration in 2015, with particular emphasis on armed conflicts, political instability, terrorism, and selected climate-related factors. Furthermore, the paper examines the experiences of migrants at different stages of migration, including dangerous migration routes, asylum procedures, and integration challenges in host countries.

The structure of the paper is as follows: first, it analyzes the main causes of the migration crisis of 2015 from a global perspective. Next, it discusses the experiences of migrants during their journey to Europe and after their arrival in European Union countries. The final part focuses on the social and political challenges related to migration and migrant integration in host societies.

The migration crisis of 2015 resulted from a combination of numerous political, military, economic, and environmental factors. Among the most important factors were prolonged armed conflicts, increasing terrorism, and the consequences of extreme climate events, which, combined with institutional instability, forced millions of people to leave their homes [1; 2; 3].

The most significant driver of mass migration in 2015 was armed conflict concentrated mainly in Africa and the Middle East. A particularly important role was played by the Syrian Civil War, ongoing since 2011, which in 2015 remained the deadliest conflict in the contemporary world. Intense fighting between government

forces, opposition groups, and the so-called Islamic State (ISIS) led to mass displacement of civilians and the collapse of fundamental state structures [1; 2].

At the same time, military operations against ISIS were conducted in Iraq, further destabilizing the region. Another major conflict was the civil war in Yemen, which began in 2015 and quickly escalated into an international conflict involving a coalition led by Saudi Arabia. These developments resulted in a humanitarian catastrophe and large-scale population displacement.

Among other conflicts affecting migration flows in 2015 were the fighting in eastern Ukraine (Donbas), despite formal ceasefire agreements, as well as numerous conflicts and insurgencies in Africa, including Nigeria (Boko Haram activities), Somalia, South Sudan, the Central African Republic, Mali, Libya, and Afghanistan. In many cases, these were so-called “forgotten conflicts,” rarely present in international debate, yet significantly shaping migration movements [3; 4].

An additional factor intensifying migration was the growing terrorist threat, particularly in regions affected by organizations such as the Islamic State and Boko Haram. Direct threats to life, violence against civilians, and systematic human rights violations often made migration the only viable survival strategy.

Alongside military and political factors, extreme weather events also played an increasingly important role. In 2015, the most significant climate-related disasters contributing to displacement included prolonged droughts in Ethiopia, heatwaves in India and Pakistan, and floods in Myanmar. These events not only directly affected local populations but also exacerbated existing economic and social vulnerabilities [3; 4].

The cumulative effect of these factors was reflected in the unprecedented scale of forced displacement. According to the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR), in 2015, 65.3 million people worldwide were forcibly displaced due to war, conflict, and persecution. This figure includes refugees, asylum seekers, and internally displaced persons [4].

In the same year, approximately 1.3 million asylum applications were submitted in European Union countries. For the first time since 1992, the global number of refugees exceeded 20 million, reaching 21.3 million, while the number of internally displaced persons rose to approximately 40.8 million. These figures demonstrate that the migration crisis of 2015 had a global dimension and resulted from deep and long-term destabilizing processes [4].

The journey of migrants and refugees to Europe during the migration crisis of 2015 represented one of the most dramatic stages of their experience. The decision to leave their country of origin did not mark the end of danger but often led to exposure to new forms of uncertainty, violence, and life-threatening risks. Particularly dangerous were crossings of the Mediterranean Sea and overland migration routes through the Balkans [1; 2].

Sea crossings were most often undertaken on overcrowded and unsafe vessels, significantly increasing the risk of disaster. Hundreds and even thousands of migrants lost their lives due to drowning, making the Mediterranean one of the deadliest migration routes in the world. A widely cited symbol of the crisis was the photograph

of three-year-old Alan Kurdi, found on a Turkish beach in 2015, which sparked global debate on the responsibility of the international community [1; 3].

An alternative to sea crossings was long overland movement through the Balkans, often undertaken under harsh weather conditions and without access to basic medical care, food, or shelter. Migrants were exposed to physical exhaustion, illness, and accidents.

An important aspect of migrants' experiences was also violence and exploitation by human smugglers. Dependence on smuggling networks exposed migrants to fraud, extortion, and, in extreme cases, human trafficking. Additionally, tensions and incidents occurred along migration routes in interactions with law enforcement authorities in transit countries.

Uncertainty was further intensified by constantly changing border regulations, including temporary border closures along the so-called Balkan route. The lack of clear and stable information regarding asylum procedures contributed to psychological stress and disorientation [2].

Despite numerous risks, migrants' experiences were not exclusively negative. At various stages of the journey, acts of solidarity also emerged, including assistance provided by local volunteers, non-governmental organizations, and residents of transit regions. These actions included the provision of food, clothing, basic medical care, and informational support.

For many migrants, such solidarity played an important psychological role, helping them endure difficult conditions and maintain hope for safety and stability.

The arrival of migrants and refugees in European Union countries did not mark the end of their difficulties but rather the beginning of a new and often prolonged stage. This included asylum procedures, residence in reception centers, and gradual integration into host societies.

One of the major challenges after arrival was the asylum application process. In many cases, it involved waiting months or even years for administrative decisions. Migrants were required to provide detailed accounts of their journey and reasons for fleeing, often without documentary evidence.

Lengthy procedures, limited information, and interview-related stress intensified uncertainty and fear about the future. Particularly vulnerable were persons with special needs, such as unaccompanied minors and single-parent families.

Another significant issue was living conditions in reception centers. In many EU countries, these facilities were overcrowded, resulting in limited privacy and sanitary challenges. Prolonged stays under such conditions contributed to trauma, frustration, and feelings of helplessness.

In some centers, tensions and conflicts arose among residents as a consequence of overburdened reception systems and prolonged uncertainty regarding legal status. These conditions highlighted structural and organizational limitations in host states during large-scale inflows.

For migrants granted international protection, integration became the central challenge. This included language acquisition, access to the labor market, education for children, and adaptation to new social and cultural environments.

The integration process was often lengthy and uneven. In addition to linguistic and institutional barriers, migrants faced separation from family members remaining in countries of origin and varying degrees of social acceptance in host societies. At the same time, in countries investing in integration programs, gradual inclusion into economic and social life was observed.

The migration crisis of 2015–2016 constituted one of the most serious challenges for the European Union in the twenty-first century. Its scale revealed both the limitations of existing migration governance mechanisms and the insufficient coordination among member states in crisis situations [1; 2; 3].

An analysis of the causes of the crisis indicates its multifactorial nature. Armed conflicts, political instability, deteriorating economic conditions, and human rights violations in countries of origin led to large-scale population movements. Europe became a key destination due to its geographical location and its perception as a space of safety and stability.

Responses of EU member states to migrant inflows varied significantly. Some adopted policies of openness and solidarity, while others implemented more restrictive approaches focused on border protection. These differences revealed tensions within the European Union and difficulties in developing a common migration policy [1; 2].

The situation of migrants after arrival demonstrated that crossing the border did not end the humanitarian crisis. Lengthy asylum procedures, limited reception conditions, and integration challenges remained significant issues for both migrants and host states.

In conclusion, the migration crisis of 2015–2016 triggered renewed reflection on the need to reform European migration and asylum policy. The experience of this period highlights the importance of stronger international cooperation, improved asylum procedures, and sustained investment in integration programs. Only a comprehensive and long-term approach can enable the European Union to respond effectively to similar challenges in the future.

#### ***References:***

1. Bradley M., European “Migrant Crisis”, 2015–2016, URL: <https://academic.oup.com/book/46670/chapter/410146415> (Accessed: 15 May 2026).
2. Kolbusz P., Kryzys migracyjny 2015 roku w Europie i sytuacja uchodźców w czasie pandemii – czy kryzys skończył się na dobre i jaki wpływ na migrantów ma epidemia wirusa COVID-19?, URL: [https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/134047/PDF/02\\_Kolbusz\\_Kryzys\\_migracyjny.pdf](https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/134047/PDF/02_Kolbusz_Kryzys_migracyjny.pdf) (Accessed: 15 May 2026).
3. Spindle W., 2015: The Year of Europe’s Refugee Crisis, URL: <https://www.unhcr.org/us/news/stories/2015-year-europes-refugee-crisis> (Accessed: 15 May 2026).
4. UNHCR Global Trends 2015. URL: <https://www.unhcr.org/media/unhcr-global-trends-2015> (Accessed: 15 May 2026).

**THE GRAIN CRISIS IN POLAND IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S  
ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION**

***Bogdana Dervisheva, Master's Student in the Programmes "European  
Diplomacy" and "International Security"***

*University of Wrocław*

*Wrocław, Poland*

*ORCID ID: 0009-0006-9485-7620*

***Scientific Supervisor: Oleksandr Veretilnyk, PhD in Political Science and  
Public Administration***

*Pomeranian University in Starogard Gdański*

*Starogard Gdański, Poland*

*ORCID ID: 0000-0001-5286-4466*

Russia's full-scale invasion of Ukraine on 24 February 2022 triggered a series of crises extending beyond the military dimension. One of them was the grain export crisis, which primarily affected Poland and other Central and Eastern European countries bordering Ukraine. The crisis should be analyzed both in the context of the post-communist transformation and EU integration experience of Central and Eastern European states after the collapse of the Soviet Union, and in relation to the economic consequences of the Russian-Ukrainian war, including the disruption of agricultural markets within EU member states.

The article addresses three main research questions: the applicability of the integration experience of post-communist states to Ukraine's accession process to the European Union; the sources and dynamics of the grain crisis within the Ukraine–Poland–European Union triangle; and potential institutional and financial mechanisms capable of reconciling the protection of EU agricultural markets with the need to support Ukraine's wartime economy.

The research methodology is based on the analysis of primary sources, including international agreements and European Commission decisions, a review of relevant academic literature, as well as an examination of economic data and media reports. The article is analytical in nature and relies on causal analysis, while also incorporating policy-oriented recommendations.

The collapse of the Soviet Union, initiated by the declaration of sovereignty of the Estonian SSR on 16 November 1988 and formally completed with the dissolution of the USSR on 26 December 1991, opened divergent geopolitical development paths for newly independent states. Countries of Central and Eastern Europe, including Poland, had already begun orienting their political and economic systems toward the European Communities prior to the formal dissolution of the USSR. A symbolic starting point of Poland's integration process was the establishment of diplomatic relations with the European Economic Community in September 1988. This trajectory was reinforced by the 1989 Agreement on Trade and Commercial and Economic Cooperation [2].

An important element supporting systemic transformation was the PHARE programme, designed to assist the restructuring of Central and Eastern European

economies [5]. The establishment of the European Bank for Reconstruction and Development also played a significant role. Increasing trade interdependence and access to financial assistance reinforced the perception that successful transformation depended on deeper cooperation with the European Communities. For Western European states, bilateral trade agreements were primarily of political significance, whereas for post-communist countries they represented tangible economic benefits [5].

Poland's economic situation at the turn of 1989–1990 was particularly severe due to a deep structural crisis. Real GDP contracted by 11.6% in early 1990, annual inflation reached 585.8%, and real per capita income declined by 27.6%. The success of market reforms was therefore heavily dependent on external financial assistance and preferential trade arrangements. Consequently, strengthening relations with the European Economic Community became a priority of Polish foreign policy [3].

Not all states emerging after the collapse of the Soviet Union pursued a path of European integration. Countries in Central Asia, the South Caucasus, and parts of Eastern Europe remained within the sphere of influence of the Russian Federation. Ukraine, by contrast, consistently pursued a strategy aimed at limiting Russian political influence and strengthening ties with the European Union.

In 2004, following allegations of electoral fraud in the presidential elections, the Orange Revolution took place. After the presidency of Viktor Yushchenko, Russia regained part of its political influence in Ukraine through the administration of Viktor Yanukovich. The decision to suspend the signing of the Association Agreement with the European Union on 21 November 2013 led to the outbreak of the Euromaidan protests. Ultimately, Ukraine's pro-European orientation became one of the factors contributing to Russia's full-scale invasion of Ukraine in February 2022 [4].

The Russian-Ukrainian war, together with Ukraine's earlier integration aspirations, significantly accelerated debates regarding its potential accession to the European Union. The EU responded with extensive political and economic support measures, including financial assistance and declarations of readiness to deepen integration.

The grain export crisis resulted from several overlapping factors. Due to restrictions on exports via Black Sea ports, Ukrainian grain was redirected through Polish territory toward the ports of Gdańsk, Gdynia, and Świnoujście for further shipment to global markets. In practice, however, part of this grain remained within Poland, where it was sold or stored [4].

This led to significant disruption of the Polish agricultural market. Similar challenges emerged in other EU member states bordering Ukraine, including Romania, Bulgaria, Hungary, and Slovakia. These difficulties were largely the result of insufficient control over transit mechanisms and ineffective enforcement of existing regulations. The resulting oversupply of grain contributed to falling purchase prices and reduced profitability for domestic agricultural producers.

Growing dissatisfaction among farmers stemmed both from worsening economic conditions and delayed responses from national and EU institutions. The European Commission reached an agreement with Poland, Bulgaria, Hungary, Romania, and Slovakia at the end of April 2023. Subsequently, on 2 May 2023, the

Commission introduced temporary safeguard measures concerning imports of wheat, maize, rapeseed, and sunflower seeds from Ukraine. These measures were initially applied until 5 June and later extended until mid-September 2023 [1].

Public debate also highlighted potential benefits of deeper economic cooperation with Ukraine. It was argued that integration of Ukraine's agricultural sector into the European market could, in the long term, enhance food security and strengthen the EU's position in global agricultural markets.

One possible policy response would be the establishment of a European agricultural solidarity fund to provide financial support to farmers in EU member states during Ukraine's accession process. Similar instruments were implemented during the COVID-19 pandemic, including the SURE mechanism and the EU Recovery Fund. Such a fund could mitigate market disruptions, facilitate the gradual integration of Ukraine into the EU market, and ensure budgetary revenues from agricultural exports, which are essential for financing Ukraine's defense effort and reconstruction. The fund could be financed both from the EU budget and voluntary contributions from member states [1, 4].

The analysis suggests that successful European integration requires not only domestic reforms in candidate countries but also sustained financial and institutional support from the European Union. Ukraine currently faces significantly more challenging conditions than Central and Eastern European countries after 1989, as its transformation and integration processes are occurring simultaneously with an ongoing armed conflict and extensive destruction of economic infrastructure.

At the same time, the grain crisis has revealed the limitations of existing solidarity mechanisms within the European Union. While the European Commission adopted measures to protect the markets of frontline member states, disruptions in transit and the presence of Ukrainian grain on local markets exposed weaknesses in regulatory frameworks and control systems. Addressing these challenges requires both improved market protection instruments and more effective monitoring of intra-EU trade flows.

Future research should focus on estimating the economic losses incurred by farmers in frontline states, assessing the potential impact of an agricultural solidarity fund, and comparing the experiences of Poland, Romania, Bulgaria, Hungary, and Slovakia. The absence of effective compensation mechanisms may contribute not only to a deepening crisis of trust within the European Union but also to a weakening of the credibility of its enlargement policy toward candidate countries.

#### ***References:***

1. Commission adopts exceptional and temporary preventive measures on limited imports from Ukraine. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/news/commission-adopts-exceptional-and-temporary-preventive-measures-limited-imports-ukraine-2023-05-02\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/news/commission-adopts-exceptional-and-temporary-preventive-measures-limited-imports-ukraine-2023-05-02_en) (Accessed: 15 May 2026).
2. EEC–Poland agreement on trade and commercial and economic cooperation (Warsaw, 19 September 1989). URL: [https://www.cvce.eu/en/obj/eec\\_poland\\_agreement\\_on\\_trade\\_and\\_commercial\\_and](https://www.cvce.eu/en/obj/eec_poland_agreement_on_trade_and_commercial_and)

[economic\\_cooperation\\_warsaw\\_19\\_september\\_1989-en-66f3229d-8e28-48a4-a5d5-e2332e168008.html](https://www.researchgate.net/publication/365374656_Gospodarka_Polski_w_procesie_transformacji_ustrojowej_1989-2002_Polish_economy_in_the_process_of_systemic_transformation_1989-2002) (Accessed: 15 May 2026).

3. Kaliński J., *Gospodarka Polski w procesie transformacji ustrojowej (1989–2002)*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/365374656\\_Gospodarka\\_Polski\\_w\\_procesie\\_transformacji\\_ustrojowej\\_1989-2002\\_Polish\\_economy\\_in\\_the\\_process\\_of\\_systemic\\_transformation\\_1989-2002](https://www.researchgate.net/publication/365374656_Gospodarka_Polski_w_procesie_transformacji_ustrojowej_1989-2002_Polish_economy_in_the_process_of_systemic_transformation_1989-2002) (Accessed: 15 May 2026).

4. Sadłowski A., *Ekonomiczno-prawne aspekty kryzysu zbożowego w Polsce*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/377398127\\_Ekonomiczno-prawne\\_aspekty\\_kryzysu\\_zbozowego\\_w\\_Polsce\\_Economic\\_and\\_legal\\_aspects\\_of\\_the\\_grain\\_crisis\\_in\\_Poland](https://www.researchgate.net/publication/377398127_Ekonomiczno-prawne_aspekty_kryzysu_zbozowego_w_Polsce_Economic_and_legal_aspects_of_the_grain_crisis_in_Poland) (Accessed: 15 May 2026).

5. Sosin J., *Rola programu PHARE w rozwoju przedsiębiorczości w Polsce w latach 1989–2004*. URL: <https://p-e.uken.krakow.pl/article/view/670/0> (Accessed: 15 May 2026).

## **ПРОБЛЕМИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

*Винарчик А. Т., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Психологія*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Компанович М. С., к.психол.н.,*

*завідувачка кафедри психології та гуманітарно-соціальних наук,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Відповідно до статті 1 Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», під внутрішньо переміщеною особою розуміється громадянин України, який постійно проживав на території держави та був змушений залишити своє місце проживання або зробив це добровільно з метою уникнення негативних наслідків, спричинених збройним конфліктом чи тимчасовою окупацією [1].

В умовах повномасштабної війни в Україні проблема внутрішньо переміщених осіб (ВПО) набула особливої гостроти та масштабності. Мільйони громадян були змушені залишити свої домівки через загрозу життю, руйнування інфраструктури, окупацію територій та постійні обстріли. «В Україні на початок п'ятого року великої війни зареєстровано понад 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб. Найбільше ВПО проживає на Харківщині, Донеччині та Дніпропетровщині. Також значна частина переселенців, рятуючись від війни, осіла у Києві. Найменше ВПО зареєстрували на Рівненщині та на Волині, однак до початку вторгнення РФ у 2022 році їх там майже не було зовсім» [2].

Вимушене переміщення стало не лише фізичним актом зміни місця проживання, а й складним соціально-психологічним процесом, який супроводжується різномітними труднощами та викликами. Плескач Б.В.

зауважує, що «для пояснення взаємодії внутрішньо переміщеної особи та нового соціального оточення ми виходимо з позицій концепції соціокультурної адаптації Дж. Беррі [3]. Остання визначається вченим як особливість поєднання в суб'єктивному світі людини рідної та нової соціокультурної ідентичності» [4]. Наявність підтримки, толерантного ставлення та можливостей для інтеграції сприяє зниженню рівня стресу та покращенню психоемоційного стану. Натомість дискримінація, стигматизація або байдужість можуть поглиблювати психологічні проблеми та сприяти соціальній ізоляції.

«Вимушене переміщення - це тривалий процес, а не окремий акт чи подія, що відбувається лише в певний момент часу, тому і його вплив на якість життя людини також буде тривалим та, частіше, з негативними наслідками. Тому, в умовах військового стану, вивчення психологічних особливостей якості життя внутрішньо переміщених осіб є актуальним та необхідним» [5, С. 9].

Однією з проблем ВПО є втрата житла та матеріальних ресурсів. Значна частина переміщених осіб залишила свої домівки без можливості повернення або відновлення зруйнованого майна. Це призводить до фінансової нестабільності, залежності від державної допомоги та гуманітарної підтримки. Питання забезпечення житлом залишається одним із найгостріших, адже тимчасові місця проживання не завжди відповідають базовим стандартам комфорту та безпеки, а оренда житла часто є економічно недоступною для багатьох сімей.

Не менш важливою є проблема працевлаштування та економічної адаптації. ВПО стикаються з труднощами пошуку роботи через втрату попереднього місця праці, невідповідність кваліфікації вимогам нового ринку праці, а також через конкуренцію з місцевим населенням. В умовах економічної нестабільності це ускладнює процес самозабезпечення та підвищує ризик бідності. Особливо вразливими є жінки з дітьми, люди похилого віку та особи з інвалідністю.

Окремий блок проблем пов'язаний із соціальною адаптацією. Переміщені особи змушені інтегруватися в нові громади, що супроводжується труднощами встановлення соціальних контактів, відчуттям ізольованості та іноді - проявами стигматизації. Втрата звичних соціальних зв'язків, розрив родинних і професійних контактів негативно впливає на рівень соціального благополуччя та ускладнює процес адаптації.

Особливого значення набувають психологічні проблеми ВПО. Пережитий травматичний досвід, пов'язаний із війною, часто призводить до розвитку тривожних станів, депресії, посттравматичних реакцій, емоційного виснаження. Люди стикаються з почуттям втрати, невизначеності, страху за майбутнє та власну безпеку. Тривале перебування в стані стресу негативно позначається на загальному психічному здоров'ї та якості життя.

Окрім цього, значною проблемою є доступ до соціальних та медичних послуг. Попри наявність державних програм підтримки, не всі ВПО мають однакові можливості отримання необхідної допомоги. Це може бути пов'язано з бюрократичними труднощами, недостатньою поінформованістю або обмеженими ресурсами місцевих громад. Особливо гостро постає питання

доступу до психологічної допомоги, яка є критично важливою для подолання наслідків травматичного досвіду.

Важливим аспектом є також проблема освіти для дітей із числа ВПО. Часті переїзди, зміна навчальних закладів, адаптація до нових умов навчання та дистанційні формати освіти створюють додаткові труднощі у навчальному процесі. Це може впливати на академічну успішність дітей та їхній психоемоційний стан.

Важливою проблемою залишається також правова невизначеність та складність доступу до адміністративних послуг. Частина внутрішньо переміщених осіб стикається з труднощами під час оформлення статусу ВПО, отримання соціальних виплат, відновлення втрачених документів або підтвердження права власності на майно. Бюрократичні процедури, недостатня координація між установами та перевантаженість системи ускладнюють реалізацію базових прав громадян, що додатково посилює відчуття нестабільності та соціальної вразливості.

Не менш актуальною є проблема житлової інтеграції, яка виходить за межі тимчасового розміщення. Багато ВПО тривалий час змушені проживати у гуртожитках, модульних містечках або орендованому житлі, не маючи впевненості у завтрашньому дні. Відсутність довгострокових житлових рішень стримує процес повноцінної інтеграції, оскільки люди не можуть планувати майбутнє, інвестувати у розвиток чи відчувати стабільність. Це створює ризики формування соціально залежних груп населення.

Серйозним викликом є також збереження та відновлення соціального капіталу ВПО. Втрата звичних соціальних мереж, професійних контактів і підтримки з боку близького оточення призводить до зниження рівня довіри, ізоляції та відчуття відчуженості. У нових громадах не завжди одразу формується відчуття прийняття, що може ускладнювати процес інтеграції. Водночас активна участь у громадському житті, волонтерських ініціативах і місцевих проєктах може сприяти відновленню соціальних зв'язків і підвищенню рівня адаптованості.

Окремо слід підкреслити необхідність довгострокової державної та міжнародної підтримки ВПО. Умови війни змінюються, а разом із ними трансформуються і потреби переміщених осіб: від екстреної допомоги до сталого розвитку та самореалізації. Тому важливо не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати ефективні стратегії інтеграції, які включатимуть розвиток громад, підтримку зайнятості, доступ до освіти та системну психологічну допомогу. Лише за таких умов можна забезпечити не тимчасове вирішення проблем, а створення передумов для повноцінного відновлення життя внутрішньо переміщених осіб.

Слід зазначити, що процес реінтеграції ВПО є тривалим і складним. Він передбачає не лише адаптацію до нових умов життя, а й відновлення соціальних ролей, економічної активності та психологічної рівноваги [6]. У цьому контексті важливу роль відіграють як державні інституції, так і громадські організації,

волонтерські ініціативи, які забезпечують підтримку та сприяють інтеграції переміщених осіб у нове середовище.

Таким чином, проблеми внутрішньо переміщених осіб в умовах війни в Україні мають комплексний характер і охоплюють економічні, соціальні, психологічні та освітні аспекти. Їх ефективне вирішення потребує системного підходу, який поєднує державну політику, соціальні програми та психологічну підтримку. Лише за умови комплексного підходу можна забезпечити успішну адаптацію ВПО, відновлення їхнього життєвого потенціалу та повноцінну інтеграцію в суспільство.

### ***Список використаної літератури:***

1. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб. Закон України від 20 жовтня 2014 р. № 1706-VII у поточній редакції від 03.08.2023 / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 01.05.2026 р.).

2. В яких областях проживає найбільше і найменше внутрішніх переселенців. Слово і діло. Аналітичний портал. URL : <https://www.slovoidilo.ua/2026/03/25/infografika/suspilstvo/yakux-oblastyax-prozhyvaye-najbilshe-najmenshe-vnutrishnix-pereselencziv> (дата звернення: 01.05.2026 р.).

3. Berry J. W. Acculturation strategies and adaptation. Immigrant families in contemporary society / Eds. J. E. Lansford, K. Deater-Deckard, M. H. Bornstein. New York: Guilford Press, 2007. Pp. 69–82.

4. Плєсканич Б. В. Застосування психо-семантичних методів для оцінки ідентифікації переселенця зі значимим представником приймаючого населення. URL : [https://psytir.org.ua/index.php/technology\\_intellect\\_develop/article/view/504/87](https://psytir.org.ua/index.php/technology_intellect_develop/article/view/504/87) (дата звернення: 02.05.2026 р.).

5. Кравцова М. Л. Психологічні особливості якості життя внутрішньо переміщених осіб: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 053 Психологія / наук. кер. З. Ю. Крижановська; Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2024. 49 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/27757> (дата звернення: 03.05.2026 р.).

6. Климчук В. В., Бондаренко Н. О. Психологічна підтримка ВПО в умовах війни: досвід мобільних бригад. *Психологія і суспільство*. 2022. № 1. С. 34–41.

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Михалунь П. І., здобувач першого (бакалаврський) рівня вищої освіти  
спеціальності Менеджмент*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Міга В. К., к.е. н., доц.*

*доцентка кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Розвиток торгових мереж нерозривно пов'язаний з розвитком сегментів ринку послуг. Важливим показником для розширення сектора торгівлі, підвищення результативності та вдосконалення пропозиції в сфері послуг торгівлі вважається забезпечення конкуренції.

Австрійський вчений Фрідріх А. фон Хайек під конкуренцією розуміє процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання [1].

М. Портер зазначає, що конкуренція - це динамічний і розвивається процес, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти [2].

Економічною теорією конкуренція визначається, як суперництво між товаровиробниками за кращі, економічно більш вигідні умови виробництва і реалізації продукції, сфери застосування капіталу. За В. Шевченком конкуренція – це свобода індивідуумів мати справу з тими чи іншими індивідуумами і вибирати кращі, з їх точки зору, умови серед запропонованих [3]. Основною рушійною силою ринку, джерелом інновацій та впровадження нових технологічних рішень визначав конкуренцію Й. Шумпетер, аналізуючи суть конкуренції відзначає, що «... істинна конкуренція – це конкуренція, що народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару» [4].

Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти та продавати товари, які за сукупністю своїх характеристик будуть привабливіші для клієнтів, ніж аналогічні товари, запропоновані конкурентом.

Конкуренція змушує фірму думати про ефективні способи виконання своєї місії, про свій конкурентний статус. Основою конкурентного статусу є конкурентні переваги підприємства. Головне завдання маркетингової стратегії – формування конкурентної переваги. Таким чином, визначені місією, конкурентним статусом і конкурентною перевагою принципи, правила, норми та орієнтири фірми дають стійку базу для прийняття будь-яких рішень в організації та розробці цілісності стратегії, прийнятної для зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Стійка і розвинена конкурентне середовище на ринку торгівлі допомагає впроваджувати нові елементи обслуговування покупців за допомогою використання програми лояльності в частині впровадження дисконтних карт, здійснення розіграшів, застосування програм накопичувальних знижок і карт постійного покупця, переходу на більш тривалий період обслуговування.

Внаслідок цього розвивається сфера послуг торгівлі, яку відносять до ринку з розвиненою конкурентним середовищем.

Для формування торговельними мережами конкурентних переваг необхідно створити умови для задоволення потреб покупців в товарах і послугах з наданням великого вибору асортиментних позицій, з встановленням доступних цін, а також із забезпеченням зручного розташування торгового об'єкту, гарантованої якості послуг і реалізованих товарів.

Основою довгострокового успіху бізнесу є створення стійких конкурентних переваг, тобто переваги над конкурентами, яке торговельна мережа збереже протягом тривалого періоду часу і яке є основним фактором фінансового успіху в довгостроковій перспективі.

Для виявлення конкурентних переваг роздрібній торговельній мережі необхідно проаналізувати взаємодію учасників ринкового середовища:

- торговельна мережа, що надає послуги роздрібною торгівлі;
- покупець, якому необхідно придбати товар або скористатися послугою торгівлі,
- конкуренти, які мають можливість задовольнити потребу покупця в товарі чи послугі.

Основною ланкою в даному економічному ланцюжку є покупець, тому й конкурентні переваги продукту або послуги, що надається роздрібною торгівлею - це вкладена в продукт або послугу цінність для покупця, що спонукає купити товар.

Конкурентні переваги не завжди з'являються при порівнянні товару або послуги роздрібній торговельній мережі з товаром або послугою конкурента. Вони досягаються шляхом виділення набору ключових цінностей, щоб в подальшому направити концентровані ресурси в конкретну область, в якій роздрібна торговельна мережа бачить найбільші можливості в досягненні стратегічної конкурентної переваги над суперниками.

Конкурентні переваги часто зіставляються з можливостями більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами.

Існує два фактори надійних конкурентних переваг, які може отримати торговельна мережа перед суперниками: конфігурація ланцюжка створення цінностей послуг й сфера основної компетенції роздрібній торговельній мережі.

Шляхом успішного визначення цінності послуг для покупців роздрібна торговельна мережа може забезпечити собі розвиток в довгостроковій перспективі в сфері послуг. Роздрібній торговельній мережі необхідно орієнтуватися на покупця і забезпечувати переваги, які вона отримує за цільову групу. Необхідно стежити за тим, щоб сфери компетенції роздрібній торговельній мережі та потреби специфічної групи споживачів збігалися. Більш того, роздрібна торговельна мережа повинна прагнути застосовувати стратегію створення цінностей, яку в той же самий час не використовують існуючі або можливі конкуренти.

Роздрібній торговельна мережа може розраховувати на подальше ефективний розвиток в разі правильного вибору сегмента ринку і створення набору додаткових цінностей у вигляді матеріальних і нематеріальних переваг, які будуть економічно обґрунтовані.

Жодна роздрібна торговельна мережа не може досягти переваги над конкурентами по всім комерційним характеристикам товару, послуги і засобам їх просування в сфері послуг. Необхідні вибір пріоритетів і вироблення стратегії, відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації, найкращим способом використовує сильні сторони діяльності роздрібній торговельній мережі. На відміну від тактичних дій на ринку послуг конкурентна стратегія спрямована на забезпечення переваг над суперниками в довгостроковій перспективі, оцінюваної в 3-5 років. Її остаточного вибору передують комплекс аналітичних робіт.

Ефективність конкурентної стратегії полягає в правильно побудованих тактичних ходах по відношенню до конкурентів, в створенні конкурентних переваг в обраному сегменті ринку, в формуванні кола лояльних покупців.

Таким чином, ефективне управління роздрібною торговельною мережею базується на визначенні конкурентної переваги та формуванні конкурентної стратегії.

### ***Список використаної літератури:***

1. Технологія прийняття управлінських рішень : монограф. / За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
2. Портер М. Що таке стратегія? // Про стратегію. 110 найкращих статей із журналу Harvard Business Review. Київ : Вид. Група КМ-БУКС, 2019. С. 5-46.
3. Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2(49). С. 72-92. URL: [http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/08/Economic-Theory-and-Law-2022-2-2\\_72-92.pdf](http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/08/Economic-Theory-and-Law-2022-2-2_72-92.pdf)
4. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотку та економічного циклу. Київ: ВД «Києво-Могилянська академія». 2021. 244 с.

## **СИНЕРГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ВИРОБНИЦТВОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «МОСТИСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»)**

***Палідович Р. О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент***

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Палідович Н. О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент***

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Науковий керівник: Лелик Л. І., к.е.н, доц.***

*доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

В умовах сучасної ринкової економіки підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливе без ефективного управління

як виробничими процесами, так і людськими ресурсами. Особливо це актуально для харчової промисловості, зокрема хлібопекарських підприємств, де якість продукції безпосередньо залежить від організації праці персоналу та ефективності виробництва.

ТзОВ «Мостиський хлібокомбінат» функціонує в умовах динамічних змін ринку, що вимагає постійного вдосконалення системи управління. Важливим є комплексний підхід, який передбачає інтеграцію ефективного менеджменту персоналу з сучасними методами управління виробництвом. Саме тому дослідження шляхів підвищення ефективності цих систем є актуальним і має практичне значення.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-практичних напрямів удосконалення системи менеджменту персоналу та визначення механізмів підвищення ефективності управління персоналом та виробничою діяльністю ТзОВ «Мостиський хлібокомбінат».

Менеджмент персоналу є однією з ключових функцій управління підприємством, яка охоплює процеси формування, розвитку, мотивації та ефективного використання трудового потенціалу. Сучасні підходи до управління персоналом базуються на концепціях людського капіталу, мотиваційних теоріях (А. Маслоу, Ф. Герцберг) та принципах стратегічного управління. Ефективність діяльності сучасних підприємств, їх позиції на ринку та у бізнес-середовищі буде все більше і більше залежить від людського фактору, тобто людських ресурсів підприємства. Управління персоналом - стратегічне завдання, що являє собою розробку кадрової стратегії, яка буде заснована на тому, щоб прикладати спільні зусилля щодо сприяння його розвитку та просування окремих функцій, що знижує витрати на робочу силу і створити позитивну соціальну і психологічну атмосферу на робочому місці. Основний принцип полягає в тому, щоб використовувати потенціал робочої сили, який буде відповідати бізнес-вимогам внутрішнього і зовнішнього навколишнього середовища для отримання довгострокових економічних вигод [1].

В сучасних умовах, зважаючи на зміни в економічному середовищі, все більше акцентується увага на управлінні персоналом як на стратегічному інструменті, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Цей підхід розглядає людський капітал як важливий актив, і управління ним стає ключовим аспектом для досягнення довгострокових цілей організації [2].

Управління виробництвом, у свою чергу, передбачає організацію, планування, координацію та контроль виробничих процесів з метою досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Важливу роль відіграють такі підходи, як: бережливе виробництво (Lean production); система «точно вчасно» (Just-in-Time); автоматизація та цифровізація виробництва.

Управління виробництвом є ключовим фактором підвищення ефективності підприємства, що забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, зниження собівартості та зростання прибутку. Ефективне управління включає організацію виробничих потоків, раціональне використання ресурсів (матеріальних та трудових), впровадження інноваційних технологій та гнучке планування для забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасна практика доводить, що ефективність виробництва безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки персоналу, його мотивації та залученості до процесу.

Аналізуючи попередньо зазначене, ми бачимо, що для підвищення ефективності діяльності підприємства важливим є поєднання процесів управління персоналом та виробництвом.

Здійснюючи короткий аналіз діяльності підприємства, варто відмітити які саме недоліки є в системах управління персоналом та виробництвом.

Аналіз системи менеджменту персоналу ТзОВ «Мостиський хлібокомбінат» показав, що підприємство має сформовану кадрову структуру, однак існує низка проблем:

- недостатній рівень мотивації працівників;
- відсутність чіткої системи оцінювання результатів праці;
- обмежені можливості професійного розвитку;
- недостатній рівень впровадження сучасних HR-технологій.

Щодо управління виробництвом, виявлено такі недоліки:

- недостатній рівень автоматизації виробничих процесів;
- неефективне використання ресурсів;
- недосконалість планування виробництва;
- відсутність системного підходу до контролю якості.

Ці проблеми негативно впливають на загальну ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Також, вагомий негативний вплив на реалізацію політики управління як персоналом так і виробництвом завдає воєнний стан (мобілізація, зокрема чоловіків), а також територіальне розміщення підприємства в безпосередній близькості з кордоном з Республікою Польща, що також впливає на сезонну плинність кадрів через залучення працівників (зокрема жіночої статі) до сезонних робіт у Польщі.

Отже, аналіз діяльності ТзОВ «Мостиський хлібокомбінат» показав, що система менеджменту персоналу та управління виробничими потужностями підприємства потребує модернізації. Зокрема, можна запропонувати наступне:

1. Щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу:

- впровадження сучасних мотиваційних механізмів (матеріальних і нематеріальних);
- організація систематичного навчання та підвищення кваліфікації працівників;

- впровадження системи оцінювання результативності персоналу (KPI);
- покращення умов праці та корпоративної культури.

## 2. Щодо підвищення ефективності управління виробництвом:

- автоматизація виробничих процесів;
- впровадження сучасних методів планування (ERP-систем);
- оптимізація використання сировини та енергоресурсів;
- удосконалення системи контролю якості продукції;
- застосування принципів бережливого виробництва (Lean).

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягнути певної економічної ефективності, зокрема: підвищити продуктивність праці; знизити витрати виробництва; покращити якість продукції; підвищити рівень задоволеності працівників; зміцнити позиції підприємства на ринку.

Ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови узгодженого розвитку системи управління персоналом і виробничих процесів. Очікується, що комплексний підхід до впровадження запропонованих заходів управління персоналом та виробництвом забезпечить синергійний ефект і сприятиме сталому розвитку ТЗОВ «Мостиський хлібокомбінат» в майбутньому.

### **Список використаної літератури:**

1. Ліннік І., Погребняк А. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. № 12. 2018. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130916>
2. Адлер О. О., Лесько О. Й. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2019. 115 с. URL: [https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/Adler\\_2019\\_115.pdf](https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/IRVC/Adler_2019_115.pdf)
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр навч. л-ри, 2011. 468 с.
4. Колот А., Герасименко О., Ярмолюк-Крюк К. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ: Фонд ім. Фрідріха Еберта в Україні. 2020.
5. HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Points. FAO, 2023. URL: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/a56f938c-7e92-4ffe-a901-f4494a2eeb64/content>
6. Armstrong M. Human Resource Management Practice. Kogan Page, Tenth edition 2006. URL: <https://www.defence.lk/upload/ebooks/A%20Handbook%20of%20HRM%20Practices%20-%20Michael%20Armstrong.pdf>
7. Офіційні внутрішні матеріали ТЗОВ «Мостиський хлібокомбінат».

## **ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНЦІЇ**

*Рішняк О. Р., ст. викл.*

*кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

Актуальність теми формування бренду підприємства в умовах високої конкуренції зумовлена посиленням конкурентної боротьби на сучасному ринку, розвитком цифрових технологій та зміною споживчих пріоритетів. У сучасних умовах бренд виступає не лише засобом ідентифікації товару чи послуги, але й важливим стратегічним активом підприємства, який забезпечує формування позитивного іміджу, довіри споживачів та довгострокових конкурентних переваг. Саме тому ефективне управління брендом набуває особливого значення для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств.

Питання використання методів управління брендом для підвищення конкурентоспроможності підприємств активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії брендингу здійснили Ф. Котлер, Д. Аакер, М. Портер та інші дослідники.

Так, Ф. Котлер розглядав бренд як один із ключових інструментів маркетингової діяльності підприємства, який сприяє формуванню стійких конкурентних переваг та забезпечує підвищення цінності продукції для споживачів [1].

На думку Д. Аакера, бренд являє собою сукупність характеристик і асоціацій, що формують сприйняття товару споживачами та створюють унікальні переваги підприємства на ринку [2].

Водночас М. Портер акцентував увагу на необхідності формування конкурентної стратегії підприємства, важливою складовою якої є розвиток сильного бренду як чинника ринкової стійкості [3].

Серед українських науковців питання брендингу досліджували О. Ю. Амосов, Н. В. Діденко та К. Ю. Лебедева, які визначають брендинг як один із основних інструментів маркетингу та важливий неціновий метод забезпечення конкурентоспроможності продукції [4]. Науковці підкреслюють, що стрімкий розвиток реклами, цифрових комунікацій та зв'язків із громадськістю сприяє зростанню ролі брендингу у діяльності підприємств.

Не менш важливим є питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У науковій літературі конкурентоспроможність продукції трактується як сукупність характеристик товару, які забезпечують його перевагу над аналогами на ринку. Р. А. Джонсон визначає конкурентоспроможність як відносну категорію, що залежить від ринкової ситуації, споживчих потреб та рівня конкуренції [5].

Водночас Р. А. Довбуш та А. Л. Зозуля розглядають управління конкурентоспроможністю як систематичний та цілеспрямований процес впливу на діяльність підприємства з метою забезпечення його стійких ринкових позицій [6].

В умовах високої конкуренції формування сильного бренду стає необхідною передумовою успішного функціонування підприємства. Бренд сприяє підвищенню впізнаваності продукції, формуванню позитивної репутації, зміцненню довіри споживачів та створенню емоційного зв'язку між підприємством і клієнтом. Крім того, ефективний бренд дозволяє підприємству зменшити чутливість споживачів до цінових коливань та підвищити рівень їх лояльності.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин доцільним є використання комплексного підходу до управління брендом. Важливими напрямками формування бренду підприємства є активне використання:

- цифрового маркетингу;
- соціальних мереж;
- сучасних комунікаційних платформ.

Саме цифрові канали забезпечують швидке поширення інформації про бренд, підвищують рівень взаємодії зі споживачами та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства.

Одним із перспективних напрямів формування бренду є створення унікального емоційного образу підприємства. Використання емоційного маркетингу дозволяє формувати позитивні асоціації зі брендом та підвищувати рівень прихильності споживачів. Також доцільним є постійний моніторинг ринкового середовища та аналіз діяльності конкурентів, що дозволить своєчасно адаптувати бренд-стратегію до змін зовнішнього середовища.

Отже, ефективне управління брендом є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Використання сучасних методів брендингу, цифрових технологій та маркетингових комунікацій сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємств, підвищенню довіри споживачів та забезпеченню їх сталого розвитку в умовах високої конкуренції.

#### **Список використаної літератури:**

1. Philip Kotler. Marketing Management. Published in Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1988. 777 p.
2. David A. Aaker. Building Strong Brands. Free Press, 1996. 380 p.
3. Porter M. Competitive strategy. NY.: Free Press, 1998. 1176 p.
4. Амосов О. Ю., Діденко Н. В., Лебедєва К.Ю. Брендинг як основний інструмент маркетингу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 12. С. 10–12.
5. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посіб. Київ : Бліц-Інформ, 2003. 592 с.
6. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підр. Харків : Основа, 2003. 250 с.

## **СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

***Панчук Л. В., здобувачка (першого) бакалаврського рівня вищої освіти  
спеціальності Менеджмент***

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Науковий керівник: Федішин Г. В. ст. викл.***

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Ефективність кадрового забезпечення підприємства є однією з ключових характеристик результативності управління персоналом, оскільки безпосередньо визначає здатність організації досягати стратегічних і тактичних цілей. У сучасній економічній науці вона розглядається як інтегральний показник, що відображає рівень формування, використання та розвитку трудових ресурсів підприємства.

У працях М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі підкреслюється, що ефективне управління персоналом потребує системного вимірювання результатів праці через сукупність взаємопов'язаних економічних та поведінкових показників, які дозволяють оцінити як кількісні, так і якісні аспекти діяльності працівників [1]. Водночас у науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до оцінювання ефективності кадрового забезпечення, що зумовлює існування різних методологічних концепцій.

Як зазначають Г. Осовська та О. Осовський, найбільш доцільним є комплексний підхід, який поєднує економічні, соціальні та організаційні критерії оцінювання персоналу [2]. Такий підхід дозволяє отримати більш об'єктивну картину стану кадрового забезпечення підприємства та врахувати різні аспекти функціонування персоналу.

Вітчизняні дослідники, зокрема В. А. Савченко, акцентують увагу на тому, що ефективність використання персоналу слід оцінювати через систему показників продуктивності праці, рівня кваліфікації працівників і стабільності кадрового складу [3]. У свою чергу, С. В. Мочерний розглядає кадровий потенціал як соціально-економічну категорію, що передбачає врахування не лише економічних результатів, а й соціальних ефектів управління персоналом, зокрема мотивації, задоволеності працею та соціального клімату в колективі [4].

Залежно від методологічного підходу у науковій літературі виділяють кілька основних систем оцінювання ефективності кадрового забезпечення (табл. 1).

Аналіз наведених у табл. 1 підходів до оцінювання ефективності кадрового забезпечення свідчить про їхню методологічну різноманітність та різний рівень охоплення характеристик персоналу. Економічний підхід переважно орієнтований на кількісні показники результативності праці, що дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів через продуктивність та витрати, однак недостатньо враховує соціально-психологічні чинники. Соціальний та ресурсний підходи, навпаки, акцентують увагу на якісних

характеристиках персоналу, рівні його розвитку, мотивації та задоволеності працею.

Таблиця 1

## Наукові підходи до оцінювання ефективності кадрового забезпечення

Підхід	Представники	Сутність підходу	Основні індикатори
Економічний	Мескон М., Хедоурі Ф. [1]	Оцінювання результатів праці через фінансові показники	продуктивність праці, прибуток на працівника, витрати на персонал
Соціальний	Балабанова Л. В., Сардак О. В. [4]	Аналіз соціальних результатів управління персоналом	задоволеність працею, мотивація, соціальний клімат
Комплексний	Осовська Г., Осовський О. [2]	Поєднання економічних і соціальних критеріїв	інтегральні показники ефективності
Ресурсний	Савченко В. А. [3]	Розгляд персоналу як ресурсу розвитку	рівень кваліфікації, плинність кадрів, продуктивність

Найбільш збалансованим є комплексний підхід, який інтегрує економічні, соціальні та організаційні показники, забезпечуючи всебічну оцінку кадрового забезпечення підприємства. У свою чергу, КРІ-підхід дозволяє формалізувати результати діяльності персоналу через систему ключових показників ефективності, однак потребує доповнення якісними критеріями для уникнення однобічності оцінювання. Загалом, узагальнення підходів підтверджує доцільність використання комплексної системи оцінювання як найбільш ефективної в управлінні кадровим забезпеченням.

У сучасній практиці управління персоналом найбільш поширеним є комплексний підхід, який передбачає інтеграцію економічних, соціальних та організаційних показників у єдину систему оцінювання (рис. 1).



Рис. 1. Узагальнена система показників ефективності кадрового забезпечення [розроблено автором]

Додатково слід зазначити, що практична реалізація системи показників ефективності кадрового забезпечення потребує адаптації до специфіки діяльності конкретного підприємства, його галузевих особливостей та

стратегічних пріоритетів розвитку. У різних організаційних умовах вагомість окремих індикаторів може змінюватися, що обумовлює необхідність гнучкого підходу до формування системи оцінювання персоналу та регулярного її перегляду відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, важливим аспектом удосконалення оцінювання ефективності кадрового забезпечення є інтеграція сучасних цифрових інструментів управління персоналом, зокрема HR-аналітики та автоматизованих систем моніторингу ключових показників результативності. Їх використання дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання, забезпечити оперативність отримання управлінської інформації та сформуванню більш обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 12th edition. Kogan Page, 2012. 756 p.
2. Осовська Г.В., Осовський О.А. *Менеджмент: підруч.* Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
3. Савченко В.А. *Управління розвитком персоналу: навч. посібник.* Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом. Підручник.* Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Фецишин Г.В. Вплив мотивації на ефективність управління персоналом. *Актуальні питання у сучасній науці.* № 7 (37). 2025. С. 162-171.

## **ТРЕЙДЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО РИНКУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ**

***Коздемба Д. Ю., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент***

*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Науковий керівник: Оліховська М. В., к.е.н., доц.***

*завідувачка кафедри менеджменту, економіки та туризму,*

*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУ»*

Сучасна архітектура світових фінансів перебуває у стані безперервної цифрової трансформації. Одним із найбільш динамічних елементів цієї системи є трейдерство, яке сьогодні визначає не лише рівень ліквідності ринків, а й ефективність перерозподілу капіталу в глобальному масштабі. Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах високої волатильності 2024–2026 років трейдерство перетворилося з допоміжного механізму на ключовий інструмент фінансового ринку, що потребує глибокого наукового аналізу та систематизації.

Варто звернути увагу, що теоретичні засади та інструментарій трейдерства як професійної діяльності широко досліджуються у працях провідних західних вчених, таких як Бенуа Мандельброт, Ларс Тведе, Тьєррі Фуко та Ніссім Талеб.

Разом із цим, вагомий внесок у розробку цієї проблематики зробили й українські науковці, зокрема Олександр Барановський, Богдан Луцик, Ігор Посохов та Володимир Корнєєв. Спираючись на їхній доробок, ми спробували детально розглянути ключові дефініції поняття «трейдерство», які аналізуються у сучасній науковій думці. Розглянемо дефініції поняття «трейдерство», які аналізуються у сучасній науковій думці.

Так, у фундаментальних працях Бенуа Мандельброта трейдерство розглядається крізь призму теорії фракталів та хаотичної динаміки ринків. Автор наголошує, що трейдинг - це діяльність в умовах так званої «дикої волатильності», де традиційні, лінійні методи оцінки ризиків часто виявляються недостатніми.

З іншого боку, данський дослідник Ларс Тведе у своїх працях з психології фінансів визначає трейдерство як процес безперервної взаємодії індивідуального інтелекту з масовою психологією ринку. Він підкреслює, що успішна діяльність на ринку базується на глибокому розумінні циклічності людської поведінки та здатності діяти всупереч емоційним імпульсам натовпу.

Професор фінансів Тьєррі Фуко досліджує трейдерство з точки зору ринкової мікроструктури. Згідно з його дефініцією, трейдер - це активний агент ринку, чия діяльність спрямована на виявлення та усунення інформаційної асиметрії шляхом оперативного управління позиціями.

Надзвичайно важливим у сучасних реаліях є визначення, запропоноване Ніссімом Талебом. Він зауважує, що професійне трейдерство - це, насамперед, мистецтво виживання в умовах екстремальних, непередбачуваних подій, або «чорних лебедів». За його логікою, торговельна стратегія має бути «антикрихкою», тобто отримувати додаткову вигоду від хаосу та мінливості середовища, а не руйнуватися під їхнім впливом.

Важливою складовою нашого дослідження є систематизація методів аналізу ринку, які трейдер використовує для прийняття рішень (табл. 1)

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика аналітичного інструментарію трейдера

Метод аналізу	Наукова база та об'єкт дослідження	Ключові європейські індикатори та інструменти
Технічний	Математична обробка історичних даних про ціну та обсяги.	Ковзні середні, рівні Фібоначчі, аналіз індексів (напр. DAX, CAC 40).
Фундаментальний	Вивчення макроекономічних показників та геополітики.	Рішення ЄЦБ, звіти Eurostat, показники ВВП країн ЄС, інфляція.

Метод аналізу	Наукова база та об'єкт дослідження	Ключові європейські індикатори та інструменти
Кількісний (Quant)	Побудова алгоритмічних моделей на основі статистики.	Нейронні мережі, НФТ-алгоритми, арбітражні моделі.

*Джерело: розроблено автором на основі [2; 3; 5]*

Представлені дані дозволяють зробити висновок, що сучасний трейдинг на європейських майданчиках вимагає інтеграції всіх трьох підходів. Якщо фундаментальний аналіз рішень Європейського центрального банку та звітів Eurostat задає загальний стратегічний тренд, а технічні індикатори європейських індексів визначають точні точки входу, то саме кількісний аналіз та алгоритмічні моделі забезпечують швидкість і мінімізацію людського фактора в умовах високої волатильності ринку.

Поряд з цим, варто розглянути методологію управління ризиками, яка у європейській практиці, зокрема згідно з директивами MiFID II, є фундаментальною та пріоритетною. У межах нашого дослідження ми пропонуємо оцінювати ефективність трейдерської діяльності через три ключові показники:

По-перше, це Коефіцієнт Шарпа, який дозволяє оцінити надлишкову прибутковість порівняно з ризиком та стандартним відхиленням.

По-друге, це Value at Risk (VaR) - статистичний метод, який чітко визначає максимально можливі збитки при заданому довірчому інтервалі.

І по-третє, це Коефіцієнт Кальмара, що демонструє відношення середньорічної прибутковості до максимальної просадки за певний період. Саме цей показник, на нашу думку, найкраще відображає стійкість торгової системи.

Поведінкові аспекти та нейрофінанси: Окрему увагу в нашому дослідженні було приділено поведінковим аспектам. Сучасні європейські роботи в галузі нейрофінансів чітко свідчать: когнітивні помилки, такі як «упередження підтвердження» або «страх втрати», є головною причиною капітальних збитків приватних трейдерів, а не недоліки самих стратегій.

На завершення зазначимо, що проведене дослідження дозволяє стверджувати, що трейдерство у 2026 році остаточно трансформувалося у високотехнологічну галузь. Сьогодні успіх залежить від синергії людського досвіду та алгоритмічних систем. Використання підходів європейських наукових шкіл дозволяє сформувати стійку торгову модель, що базується на принципах адаптивності та суворого дотримання стандартів ризик-менеджменту.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення). Київ : КНЕУ, 2014. С. 210.
2. Елдер О. Як грати і вигравати на біржі. Психологія. Технічний аналіз. Контроль над капіталом. Київ : Скарбниця, 2018. С. 320.

3. Корнеєв В. В. Фінансові посередники на ринках капіталу. Київ : Основа, 2016. С. 190.
4. Луцик Б. Л. Ринок фінансових послуг: навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2020. С. 320.
5. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 311–316.
6. Foucault T., Pagano M., Röell A. Market Liquidity: Theory, Evidence, and Policy. Oxford University Press, 2013. 416 p.

## **ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ**

***Балицький А. М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент***

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Качор А. Р., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент***

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Науковий керівник: Стефанишин О. Б., к.е.н.,***

*доцентка кафедри менеджменту, економіки та туризму,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах динамічності зовнішнього середовища, цифровізації, посилення конкуренції та постійних соціально-економічних трансформацій особливої актуальності набуває проблема ефективного управління організаційними змінами. Успішність функціонування організацій дедалі більше залежить не лише від наявності ресурсів чи формальної системи управління, а й від здатності керівництва формувати бачення розвитку, об'єднувати працівників навколо спільних цілей та забезпечувати адаптацію до нових умов. У цьому контексті особливого значення набуває лідерство як механізм впливу на поведінку працівників і важливий чинник реалізації організаційних змін.

Проблематику лідерства та організаційних змін досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема Г. Юкл, П. Нортхаус, К. Левін, Дж. Коттер, І. Адісес, Г. Мінцберг, П. Сенге, а також сучасні українські дослідники менеджменту й організаційного розвитку. Водночас питання впливу лідерства саме на ефективність організаційних змін та формування лідерського потенціалу працівників потребують подальшого наукового осмислення.

Метою тез є визначення на теоретичному рівні впливу лідерства на процес організаційних змін та обґрунтування його значення як чинника ефективного розвитку сучасної організації.

У сучасному менеджменті лідерство розглядається передусім як процес соціального впливу, що забезпечує координацію діяльності працівників та спрямування їх зусиль на досягнення цілей організації. Як зазначає Г. Юкл, лідерство – це «процес впливу на інших із метою розуміти та узгоджувати, що

потрібно зробити і як це зробити, і процес сприяння індивідуальним та колективним зусиллям для досягнення спільних цілей» [1]. Своєю чергою, П. Нортхаус визначає лідерство як «процес, за допомогою якого індивід впливає групу людей задля досягнення спільної мети» [1]. Отже, сучасні підходи трактують лідерство не лише як сукупність особистісних якостей керівника, а як складний інтерактивний процес взаємодії між лідером і колективом.

В умовах організаційних змін значення лідерства істотно зростає, оскільки будь-які трансформації супроводжуються невизначеністю, ризиками та опором з боку працівників. Саме тому ефективний лідер повинен не лише ініціювати зміни, а й формувати готовність персоналу до їх сприйняття та підтримки. У науковій літературі підкреслюється, що «лідерство не є лише характеристикою лідера, а формується як результат взаємодії між лідером та іншими» [2]. Це свідчить про соціальну природу лідерства та його визначальну роль у забезпеченні ефективної комунікації під час організаційних трансформацій.

Організаційні зміни, своєю чергою, виступають закономірним елементом розвитку будь-якої організації. У сучасній управлінській науці вони розглядаються як цілеспрямований процес трансформації структури, методів управління, організаційної культури, комунікацій або поведінкових моделей працівників з метою забезпечення адаптації до нових умов функціонування. «Організаційні зміни – будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності» [3, с. 12].

Успішність змін значною мірою залежить від того, наскільки керівництво здатне забезпечити підтримку колективу та подолати опір нововведенням. Відомо, що працівники часто сприймають зміни як загрозу стабільності, усталеним моделям поведінки або власному професійному статусу. У цьому контексті особливого значення набуває лідерський вплив, спрямований на формування довіри, мотивації та спільного бачення майбутнього організації.

Однією з найвідоміших моделей управління змінами є модель К. Левіна, яка включає три етапи: «розморожування», «зміни» та «заморожування». На першому етапі лідер повинен переконати працівників у необхідності змін і подолати психологічні бар'єри. На етапі реалізації змін важливими є комунікація, підтримка персоналу та координація дій. Завершальний етап передбачає закріплення нових підходів у діяльності організації та формування нових моделей поведінки працівників. Таким чином, лідерство виступає необхідною умовою ефективної реалізації кожного етапу організаційних змін.

Важливим аспектом сучасного розуміння лідерства є його зв'язок із формуванням лідерського потенціалу працівників. У сучасних умовах організації потребують не лише формального керівника, а й працівників, здатних брати відповідальність, ініціювати зміни та впливати на інших. У дослідженнях підкреслюється, що «кожна людина може розкрити та розвинути свій власний лідерський потенціал» [4]. Це означає, що лідерство повинно розглядатися не як

виключна характеристика окремої особи, а як управлінський ресурс організації, який може цілеспрямовано формуватися та розвиватися.

Крім того, сучасні підходи до розвитку лідерства наголошують на необхідності поєднання навчання, практичного досвіду та організаційної підтримки. Зокрема, «ініціативи розвитку лідерства включають формальні програми і політики організації, структуроване навчання та досвідне навчання, що передбачає вирішення нових складних завдань» [2]. Це свідчить про те, що ефективне управління змінами потребує системного розвитку лідерських компетентностей персоналу та створення відповідного організаційного середовища.

Таким чином, лідерство є одним із ключових чинників ефективного управління організаційними змінами. Воно забезпечує формування бачення розвитку організації, координацію дій працівників, подолання опору змінам та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. У сучасних умовах організаційні зміни неможливо реалізувати виключно адміністративними методами, оскільки їх успішність значною мірою визначається рівнем довіри до керівництва, ефективністю комунікації та готовністю працівників до трансформацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні механізмів формування лідерського потенціалу працівників, ролі організаційної культури у процесі змін, а також особливостей застосування сучасних моделей лідерства в умовах кризових та трансформаційних процесів.

#### **Список використаної літератури:**

1. Бек В. What is Leadership? URL: <https://msbecksnewsletter.blogspot.com/2014/02/what-is-leadership-adapted-article-used.html>
2. Society for Industrial and Organizational Psychology. Aaron J. Kraus and Chantale N. Wilson. Leadership Development for Organizational Success. URL: <https://www.siop.org/wp-content/uploads/legacy/docs/White%20Papers/Visibility/Leadership%20Development%20FINAL.pdf>
3. Петрова І., Поліщук В., Печенізький В. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЗУКЦ, 2008. 66 с.
4. Center for Creative Leadership. What Is Leadership? 2026. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/what-is-leadership-a-definition/>
5. Приб К. А., Дунай В. І. Чинники формування опору змінам персоналу організації. *Економіка та суспільство*. № 24. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48>
6. Тарасов С. Ю. Роль лідерства в управлінні змінами в періоди економічної нестабільності. *Ефективна економіка*. № 7. 2024. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.80>

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВНУТРІШНІЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА**

*Бойцов Д. Є., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Економіка*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Дацків І. Б., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Фінанси, банківська справа, страхування та  
фондовий ринок*

*Науковий керівник: Стефанишин О. Б., к.е.н.,  
доцентка кафедри менеджменту, економіки та туризму,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасній теорії управління все більшої уваги набуває дослідження ролі особистості керівника як активного суб'єкта управлінської діяльності. В умовах динамічного зовнішнього середовища, ускладнення управлінських процесів та підвищення вимог до управлінців саме особистісний потенціал керівника значною мірою визначає результативність функціонування організації. У цьому контексті особливого значення набуває самоменеджмент, який відображає здатність управлінця організовувати власну діяльність, ефективно використовувати ресурси свої та організаційні та забезпечувати досягнення поставлених цілей організації.

Методологічні та теоретичні аспекти самоменеджменту знайшли своє відображення у працях зарубіжних учених, серед яких А. Бішоф, К. Бішоф, М. Вудкок, Д. Френсіс, Л. Зайверт та інші. Значний внесок у розвиток теорії самоменеджменту зробили також вітчизняні дослідники, зокрема Агеєва І. В. [1], Бабчинська О. І. [2], Білик В. [3], Буняк Н. М. [4], Ратушняк О. Г. [5] та інші. У їхніх працях розглядаються різні аспекти самоменеджменту - від особистісного розвитку до організації діяльності керівника. Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що недостатньо дослідженим залишається питання розгляду самоменеджменту саме як складової управлінської діяльності керівника та оцінювання його впливу на ефективність управління в умовах конкретної організації.

Аналіз наукової літератури свідчить, що поняття самоменеджменту трактується неоднозначно. Це пояснюється тим, що проблема самоуправління досліджується представниками різних галузей знань: психології, педагогіки, соціології, менеджменту та поведінкових наук. Відповідно кожна наукова школа формує власне бачення сутності та функціонального призначення самоменеджменту.

У наукових дослідженнях самоменеджмент розглядається як система методів, процес організації діяльності, форма саморозвитку або механізм досягнення особистого успіху. В такому аспекті основний акцент робиться саме на особистісному вимірі: розвитку індивідуальних якостей, підвищенні

продуктивності, формуванні навичок самоконтролю чи досягненні професійного успіху.

Для систематизації наукових підходів доцільно узагальнити основні трактування самоменеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

## Підходи до трактування самоменеджменту

Підхід	Основний зміст	Основний результат
Особистісний	Саморозвиток, самореалізація	Особистісне зростання
Психологічний	Саморегуляція поведінки	Подолання внутрішніх бар'єрів
Ресурсний	Управління власними ресурсами	Особиста ефективність
Управлінський	Самоменеджмент як складова управлінської діяльності	Підвищення ефективності управління

Узагальнені дані свідчать, що найбільш поширеним є особистісний підхід, у межах якого самоменеджмент переважно розглядається як засіб особистого вдосконалення. Проте в управлінській практиці таке трактування має певні обмеження. Діяльність керівника не обмежується особистими цілями та саморозвитком. Управлінець функціонує в системі організаційних взаємозв'язків, де результати його діяльності впливають не лише на нього особисто, але й на колектив, організацію та ефективність досягнення спільних цілей. У цьому контексті доцільно перейти від особистісного до управлінського розуміння самоменеджменту. На нашу думку, самоменеджмент необхідно розглядати не як окремий напрям розвитку особистості, а як внутрішній механізм забезпечення управлінської діяльності керівника.

Такий підхід передбачає двовимірний характер самоменеджменту та дає підстави запропонувати відповідну модель його реалізації у діяльності керівника. Самоменеджмент охоплює внутрішній рівень управління, пов'язаний із самоорганізацією особистості керівника, та зовнішній рівень, який проявляється через результати управлінської діяльності й впливає на об'єкти управління.

Внутрішній рівень охоплює характеристики особистості керівника та включає самоорганізацію, самодисципліну, тайм-менеджмент, самоконтроль, саморегуляцію, саморозвиток, рефлексію, визначення пріоритетів та інші компоненти.

Зовнішній рівень самоменеджменту реалізується через управлінську діяльність і проявляється у процесах цілепокладання, планування, організації діяльності, управління персоналом, контролю, комунікації, взаємодії із зовнішнім середовищем та реалізації інноваційних і проектних процесів.

Самоменеджмент виступає внутрішнім механізмом забезпечення управлінської діяльності керівника та не існує ізольовано, а опосередковано впливає на персонал, організацію, проекти, партнерів та інші об'єкти управління. Високий рівень розвитку його внутрішніх складових забезпечує підвищення якості управлінських рішень, їх своєчасність, обґрунтованість та здатність

керівника ефективно реагувати на зміни середовища. У результаті це впливає на ефективність реалізації управлінських функцій і, як наслідок, сприяє підвищенню результативності діяльності організації та досягненню її стратегічних цілей.

Проведене узагальнення дозволяє зробити висновок, що самоменеджмент має не лише особистісне, а передусім управлінське значення. Його розвиток спрямований не стільки на вирішення індивідуальних психологічних проблем або особисте самовдосконалення, скільки на підвищення ефективності реалізації управлінських функцій. Таким чином, у межах даного дослідження самоменеджмент доцільно розглядати як внутрішній ресурс-фактор ефективності управлінської діяльності керівника, який забезпечує узгодження особистісних характеристик управлінця із завданнями організації та виступає передумовою досягнення її стратегічних цілей.

#### **Список використаної літератури:**

1. Агеєва І. В., Плотніченко С. Р. Самоменеджмент – один з факторів професійного успіху менеджера. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2022. № 100. С. 54-58. URL: <https://nvlvet.com.ua/index.php/economy>
2. Бабчинська О.І., Мідляр А.К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>
3. Білик В., Романенко Є. Вплив самоменеджменту на управління часом та ресурсами в організаціях. *Моделювання розвитку економічних систем*. 2024. № 5(334). С. 182-189. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/350>
4. Буняк Н. М., Черчик Л. М., Милько І. П. Самоменеджмент: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 256 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi76/0056492.pdf>
5. Ратушняк О. Г., Кавецький В. В., Лесько О. Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.76

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Паніж С. М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент**

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Науковий керівник: Стефанишин О. Б., к.е.н.,**

*доцентка кафедри менеджменту, економіки та туризму,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах господарювання економічні методи управління займають центральне місце у системі менеджменту підприємства, оскільки саме

вони забезпечують вплив на результати господарської діяльності через використання економічних інтересів, фінансових важелів, матеріального стимулювання та механізмів ринкового регулювання. Як зазначається у наукових дослідженнях, «економічні методи посідають центральне місце у системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей, оскільки на їх основі розробляють стратегію розвитку окремих підприємств і визначають такі режим роботи та стимули, що об'єктивно спонукають і зацікавлюють колективи й окремих працівників в ефективності праці» [1].

Водночас у сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації економічних методів управління, що пояснюється їх багатofункціональністю та широкою сферою застосування. Одні науковці класифікують економічні методи відповідно до функцій менеджменту, інші – залежно від об'єкта управлінського впливу та бізнес-процесів підприємства. Саме тому проблема систематизації економічних методів управління набуває важливого значення не лише з теоретичної, а й з практичної точки зору, оскільки правильно сформована класифікація створює основу для проведення комплексного аналізу діяльності підприємства та прийняття ефективних управлінських рішень.

Як свідчать наукові дослідження, економічні методи управління безпосередньо пов'язані із такими функціями управління, як планування, організація виробництва, мотивація, контроль, регулювання та аналіз результатів господарської діяльності підприємства. Зокрема, у науковій статті В. П. Битова, Л. М. Горбач та В. О. Котлярова зазначено, що «проглядається певний перелік їх збігу, або поєднання з окремими функціями управлінської діяльності і, зокрема, такими як планування, організація виробництва, ціноутворення, мотивація праці, контроль та регулювання, а також аналіз результатів господарської діяльності підприємства» [2].

У межах проведеного дослідження було виділено два основні підходи до класифікації економічних методів управління: функціонально-управлінський та процесно-об'єктний. Саме поєднання цих підходів дозволяє забезпечити системність аналізу та логічний взаємозв'язок між економічними методами управління і результатами діяльності підприємства.

Функціонально-управлінський підхід передбачає класифікацію економічних методів відповідно до основних функцій менеджменту. Як зазначається у наукових дослідженнях, «методи також можна класифікувати за ознакою належності до функцій управління: нормування, організації, планування, координації, контролю, аналізу, обліку» [3]. Такий підхід дозволяє розглядати економічні методи не лише як інструменти впливу на персонал чи фінансові результати, а як складову загальної системи управління підприємством.

Практичне значення функціонально-управлінського підходу полягає у тому, що він дозволяє чітко структурувати систему економічних важелів відповідно до конкретних управлінських функцій. Наприклад, у межах функції планування можуть використовуватися методи бюджетування, прогнозування та

планування витрат; у межах функції мотивації – матеріальне стимулювання, преміювання та участь працівників у прибутках; у межах функції контролю – фінансовий аналіз, господарський розрахунок та оцінка показників рентабельності. Таким чином, функціональна класифікація створює основу для системного аналізу ефективності реалізації окремих функцій менеджменту.

Разом із тим у сучасних умовах дедалі більшого значення набуває процесно-об'єктний підхід до класифікації економічних методів управління. Його сутність полягає у групуванні економічних методів залежно від сфери управлінського впливу та бізнес-процесів підприємства. У роботі було встановлено, що у межах цього підходу економічні методи можуть застосовуватись у системі управління персоналом, виробництвом, фінансами, інноваційною та збутовою діяльністю підприємства.

Важливість процесно-об'єктного підходу полягає у тому, що він дозволяє аналізувати діяльність підприємства через окремі напрями його функціонування. Наприклад, у системі управління персоналом застосовуються економічні методи матеріального стимулювання, преміювання та оплати праці; у виробничій діяльності – планування, нормування, калькулювання собівартості та управління витратами; у фінансовій сфері – кредитування, фінансування, оподаткування та страхування; у сфері збуту – ціноутворення та маркетингове стимулювання.

Саме така класифікація дозволяє забезпечити більш чіткий та структурований аналіз діяльності підприємства. Якщо функціонально-управлінський підхід орієнтований насамперед на аналіз управлінських функцій, то процесно-об'єктний підхід дозволяє здійснювати аналіз ефективності окремих бізнес-процесів підприємства. Це особливо важливо у сучасних умовах, коли підприємство розглядається як система взаємопов'язаних процесів, кожен із яких впливає на кінцеві результати господарської діяльності.

Не менш важливим є те, що поєднання двох підходів до класифікації економічних методів управління створює методичну основу для побудови системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства. Так, функціональний підхід дозволяє оцінювати результативність реалізації функцій менеджменту, а процесно-об'єктний – ефективність використання ресурсів у межах конкретних сфер діяльності підприємства.

У проведеному дослідженні було встановлено, що саме така логіка класифікації створює основу для подальшого практичного аналізу діяльності підприємства. Зокрема, вона дозволяє визначити, які саме показники доцільно використовувати для оцінки впливу економічних методів управління на результати діяльності підприємства. Наприклад, у межах управління персоналом доцільно аналізувати продуктивність праці та систему матеріального стимулювання; у виробничій сфері – собівартість продукції, матеріаломісткість та фондвіддачу; у фінансовій діяльності – ліквідність, рентабельність та оборотність активів; у сфері збуту – показники прибутковості та конкурентоспроможності.

Таким чином, функціонально-управлінський та процесно-об'єктний підходи до класифікації економічних методів управління є важливою

методичною основою забезпечення ефективного аналізу діяльності підприємства. Їх використання дозволяє систематизувати економічні методи відповідно до функцій управління та сфер управлінського впливу, забезпечити чіткість аналітичного дослідження та сформуванню комплексну систему оцінки ефективності діяльності підприємства. Саме поєднання зазначених підходів створює передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення результативності функціонування підприємства у сучасних ринкових умовах.

**Список використаної літератури:**

1. Федулова Л. І. Економічні методи управління. Енциклопедія Сучасної України / редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2009, оновл. 2023. URL: <https://esu.com.ua/article-18801>
2. Битов В.П., Горбач Л.М., Котляров В.О. Економічні методи управління як головні важелі ефективного розвитку підприємства. Економічний форум. 2021. №2. С. 55-61. URL: [https://www.researchgate.net/publication/352357124\\_EKONOMICNI\\_METODI\\_UPRAVLINNA\\_AK\\_GOLOVNI\\_VAZELI\\_EFEKTIVNOGO\\_ROZVITKU\\_PIDPRIE\\_MSTVA#full-text](https://www.researchgate.net/publication/352357124_EKONOMICNI_METODI_UPRAVLINNA_AK_GOLOVNI_VAZELI_EFEKTIVNOGO_ROZVITKU_PIDPRIE_MSTVA#full-text)
3. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. С. 121-125. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10\\_2\\_2016ua/29.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/29.pdf)
4. Яковлева Ю.В. Методологічний підхід до визначення ефективності економічних методів управління підприємствами. *Причорноморські економічні студії*. №17. 2017. С. 150-157.

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ:  
ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ**

**Ціко М. М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент**

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Горюшин О. В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент**

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Науковий керівник: Стефанишин О. Б., к.е.н.,  
доцентка кафедри менеджменту, економіки та туризму,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»**

У сучасних умовах трансформації економіки, посилення конкуренції та зростання суспільних очікувань питання соціальної відповідальності бізнесу набуває особливої актуальності. Якщо раніше соціальна відповідальність розглядалася переважно як характеристика великих корпорацій, то сьогодні вона

дедалі більше поширюється і на сферу малого бізнесу. Це пов'язано з тим, що малі підприємства є важливими учасниками соціально-економічного розвитку, формують зайнятість населення, забезпечують розвиток місцевих громад та безпосередньо взаємодіють із різними групами стейкхолдерів. Водночас саме у сфері малого бізнесу процес імплементації соціальної відповідальності супроводжується значною кількістю проблем і обмежень, що обумовлює необхідність їх наукового дослідження.

Питанням впровадження соціальної відповідальності (СВ) на підприємствах присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних вчених серед яких: Веретельник О.О., Куценко В.Й., Деліні М.М., Дикань О. В., Компанієць В. В., Нечепуренко М.О., Огінок С.В., Федуль М.В., БондаренкоЮ.Г., Орлова В.О., Полищук Л., Полякова О.М., Хорошаєва Є.В., Червінська Л., Чернівська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О., Бенджамін Джеймс Інянг, Юстина Берняк-Вожні, Артур Квасек, Губерт Гасінські, Магдалена Маціашик і Марія Кокот, Шварц М. С. та інші. Проте основна увага науковців зосереджена в основному на СВ великого бізнесу, а питання впровадження СВ на МСП потребують подальшого та більш глибокого вивчення.

Значний внесок у дослідження імплементації соціальної відповідальності у систему управління підприємством зроблено у працях, присвячених ESG-підходам, управлінню стейкхолдерами та концепції сталого розвитку. Разом із тим питання практичної реалізації соціальної відповідальності саме у малому бізнесі потребує подальшого наукового осмислення, оскільки специфіка функціонування малих підприємств формує особливі бар'єри її впровадження.

Метою тез є окреслення широко поля проблем імплементації соціальної відповідальності у діяльність малого бізнесу та обґрунтування думки про її значення як складової сучасної системи управління підприємством.

У сучасних умовах соціальна відповідальність розглядається не лише як етична категорія, а як важливий елемент системи управління підприємством. У наукових дослідженнях зазначається, що «соціальна відповідальність розглядається як важливий фактор сталого розвитку, конкурентоспроможності та формування позитивної репутації суб'єктів господарювання» [1]. Це означає, що соціальна відповідальність поступово трансформується із добровільної ініціативи у важливий інструмент забезпечення довгострокової ефективності бізнесу.

Особливого значення ця проблема набуває для малого бізнесу, який функціонує в умовах високої залежності від зовнішнього середовища, обмеженості ресурсів та нестабільності ринкової кон'юнктури. Саме тому впровадження соціальної відповідальності часто сприймається малими підприємствами як додаткове навантаження, а не як стратегічна інвестиція у розвиток. Водночас сучасні підходи до управління підкреслюють, що соціальна відповідальність є невід'ємною складовою ефективного менеджменту та забезпечує узгодження інтересів різних груп зацікавлених сторін.

Як зазначається у наукових джерелах, «корпоративна відповідальність стосується не тільки економічної діяльності (отримання прибутку для сталого

розвитку компанії), а й соціальної відповідальності, зокрема довкілля» [2]. Це свідчить про те, що сучасне підприємство повинно орієнтуватися не лише на фінансові результати, а й на соціальні та екологічні наслідки власної діяльності.

Разом із тим імплементація соціальної відповідальності у діяльність малого бізнесу супроводжується низкою суттєвих проблем. Однією з ключових є обмеженість фінансових ресурсів. Малі підприємства переважно орієнтовані на забезпечення поточної економічної стабільності, тому витрати на соціальні або екологічні програми часто не розглядаються як пріоритетні. У дослідженнях підкреслюється, що «організації стикаються з низкою бар'єрів при впровадженні соціальної відповідальності, зокрема нестачею ресурсів» [3]. У результаті соціальна відповідальність реалізується фрагментарно або залишається лише декларативною.

Не менш важливою проблемою є недостатній рівень управлінських компетенцій у сфері соціальної відповідальності. Значна частина керівників малого бізнесу не має чіткого розуміння механізмів інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему управління підприємством. Як зазначається у дослідженнях, «організації стикаються з труднощами, пов'язаними з недостатнім рівнем знань щодо впровадження КСВ» [3]. Це призводить до того, що соціальна відповідальність сприймається переважно як елемент іміджевої політики, а не як складова стратегічного розвитку підприємства.

Крім того, суттєвою проблемою залишається відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів соціальної відповідальності. На відміну від фінансових показників, соціальні та екологічні результати складно виміряти кількісно. Саме тому підприємства часто не можуть оцінити ефективність відповідних заходів та їх вплив на результати діяльності. У дослідженнях зустрічаємо підтвердження такої думки, а саме, що «організації стикаються з труднощами оцінювання результатів CSR» [3], що ускладнює інтеграцію соціальної відповідальності у систему управлінського контролю.

Важливою проблемою є також формальний характер впровадження соціальної відповідальності. У багатьох випадках малі підприємства декларують підтримку принципів соціальної відповідальності, проте не інтегрують їх у реальні бізнес-процеси. Як підкреслюється у наукових дослідженнях, «існує розрив між декларованими принципами соціальної відповідальності та їх фактичною реалізацією у діяльності підприємств» [4]. У результаті соціальна відповідальність втрачає свій стратегічний потенціал та не забезпечує очікуваного ефекту для підприємства і суспільства.

Водночас, незважаючи на наявність численних проблем, імплементація соціальної відповідальності створює для малого бізнесу важливі конкурентні переваги. Соціально відповідальні підприємства формують вищий рівень довіри з боку споживачів, працівників і партнерів, підвищують власну репутацію та забезпечують довгострокову стійкість розвитку. У цьому контексті важливого значення набуває інтеграція соціальної відповідальності у всі елементи системи управління підприємством: стратегічне планування, управлінські процеси,

корпоративну культуру та систему оцінювання результатів діяльності. Лише системний підхід дозволяє перетворити соціальну відповідальність із формальної декларації на реальний інструмент забезпечення сталого розвитку малого бізнесу.

Таким чином, соціальна відповідальність у малому бізнесі є важливою складовою сучасної системи управління підприємством, однак її імплементація супроводжується значною кількістю організаційних, фінансових та управлінських проблем. Основними бар'єрами залишаються обмеженість ресурсів, недостатній рівень управлінських компетенцій, складність оцінювання результатів та формальний характер впровадження соціальної відповідальності. Водночас ефективна інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему управління створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення довіри стейкхолдерів та забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні прикладних моделей імплементації соціальної відповідальності для малого бізнесу, удосконаленні системи оцінювання її результатів, а також у дослідженні можливостей інтеграції ESG-підходів у діяльність малих підприємств.

#### **Список використаної літератури:**

1. Грачова Я. П. Формування системи оцінювання соціальної відповідальності у сучасних соціально-економічних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 66-72. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-11>
2. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6). 2021. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>
3. Szczanowicz J., Saniuk S. Implementation of CSR concept in manufacturing SMEs. URL: <https://www.management-poland.com/pdf-157879-84046?filename=Implementation-of-CSR-con.pdf>
4. Courtot M., Laurier C. Integration of CSR into Management Control Systems. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1439022/FULLTEXT01.pdf>
5. Кульчицький І. І. Соціальна відповідальність бізнесу. економіка та суспільство. № 69. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>

## **РОЛЬ ПРАЦІВНИКІВ В ФОРМУВАННІ ТА УДОСКОНАЛЕННІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Гис Т. І., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Економіка*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
Науковий керівник: Поясник О. С., ст. викл.  
кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби важливим чинником успішного функціонування підприємства стає формування сильного бренду. Бренд підприємства виступає не лише засобом ідентифікації продукції чи послуг, а й інструментом створення позитивного іміджу, підвищення довіри споживачів та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Особливого значення у процесі формування бренду набуває роль працівників підприємства, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію корпоративних цінностей, формує репутацію організації та впливає на сприйняття бренду споживачами. В умовах цифровізації бізнесу та розвитку інформаційного суспільства значення людського капіталу у побудові бренду підприємства постійно зростає.

Проблематику формування бренду підприємства та роль персоналу у забезпеченні його розвитку досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теоретичних засад брендингу зробили Ф. Котлер, Д. Аакер, К. Келлер, а також українські вчені Л. Балабанова, Н. Гавкалова, О. Кендюхов [1; 2]. У наукових працях бренд розглядається як сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик підприємства, які формують уявлення споживачів про компанію та її продукцію. Водночас сучасні дослідження свідчать про недостатню увагу до ролі персоналу у формуванні внутрішнього бренду підприємства, особливо в умовах трансформації ринку праці та цифрових комунікацій.

Метою тез є дослідження ролі працівників у формуванні та удосконаленні бренду підприємства, а також визначення основних напрямів підвищення ефективності управління персоналом у системі брендингу.

Бренд підприємства формується під впливом багатьох факторів, серед яких важливе місце займає корпоративна культура, професійний рівень працівників та якість комунікації із зовнішнім середовищем. Працівники підприємства є носіями корпоративних цінностей і безпосередньо впливають на формування позитивного іміджу компанії. Саме через взаємодію персоналу зі споживачами формується рівень довіри до бренду та репутація підприємства на ринку [3, с. 45 - 47].

У сучасних умовах значного поширення набуває концепція внутрішнього брендингу, відповідно до якої працівники розглядаються як ключові учасники процесу формування бренду підприємства. Внутрішній брендинг спрямований на формування у персоналу розуміння місії, цінностей та стратегічних цілей

підприємства. Ефективна система внутрішніх комунікацій сприяє підвищенню рівня лояльності працівників, їх мотивації та залученості до розвитку компанії. Працівники, які поділяють корпоративні цінності, більш ефективно представляють бренд підприємства у взаємодії з клієнтами та партнерами [4, р. 118-121].

Особливу роль у формуванні бренду підприємства відіграє система управління персоналом. Сучасні підприємства приділяють значну увагу розвитку людського капіталу, професійному навчанню працівників та створенню сприятливих умов праці. Інвестиції у розвиток персоналу сприяють не лише підвищенню продуктивності праці, а й зміцненню корпоративного іміджу підприємства. Працівники, які мають високий рівень професійної компетентності та задоволені умовами праці, стають важливими носіями позитивної репутації компанії.

Важливим елементом формування бренду підприємства є корпоративна культура. Саме корпоративна культура визначає систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії в організації. Позитивний психологічний клімат у колективі сприяє формуванню високого рівня командної взаємодії, розвитку творчого потенціалу працівників та підвищенню їх мотивації. Крім того, корпоративна культура впливає на зовнішнє сприйняття підприємства, оскільки поведінка працівників безпосередньо відображає імідж організації.

У сучасних умовах цифровізації значну роль у формуванні бренду підприємства відіграють соціальні мережі та цифрові комунікації. Працівники підприємства дедалі частіше виступають амбасадорами бренду у цифровому середовищі, поширюючи інформацію про діяльність компанії та формуючи її репутацію в інформаційному просторі. Використання цифрових платформ дозволяє підприємствам підвищувати рівень взаємодії зі споживачами та зміцнювати довіру до бренду. Водночас недостатній рівень корпоративної етики чи неефективна комунікація працівників можуть негативно впливати на репутацію підприємства.

Суттєве значення для формування бренду підприємства має мотивація персоналу. Система матеріального та нематеріального стимулювання працівників сприяє підвищенню їх зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства. Важливими складовими мотивації є можливість професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі у прийнятті управлінських рішень та створення комфортних умов праці. Високий рівень мотивації працівників позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів та формування позитивного іміджу підприємства.

В умовах глобалізації та високої конкуренції підприємства повинні приділяти значну увагу формуванню бренду роботодавця. Бренд роботодавця характеризує репутацію підприємства на ринку праці та визначає його привабливість для потенційних працівників. Сильний бренд роботодавця сприяє залученню висококваліфікованих фахівців, зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню ефективності діяльності підприємства. Саме тому сучасні компанії

активно впроваджують програми розвитку персоналу, корпоративної соціальної відповідальності та підтримки працівників.

Таким чином, працівники відіграють ключову роль у формуванні та удосконаленні бренду підприємства. Від рівня професійної компетентності, мотивації та лояльності персоналу залежить репутація підприємства, рівень довіри споживачів та конкурентоспроможність компанії на ринку. Ефективне управління персоналом, розвиток корпоративної культури та впровадження сучасних комунікаційних технологій є важливими напрямками зміцнення бренду підприємства. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу цифровізації та трансформації ринку праці на процес формування внутрішнього та зовнішнього бренду підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі бренд підприємства дедалі більше залежить не лише від якості продукції чи ефективності маркетингової стратегії, а й від поведінки працівників, їх професійної етики та здатності представляти корпоративні цінності у взаємодії зі споживачами. Працівники є важливим елементом комунікаційної системи підприємства, оскільки саме через них формується перше враження клієнтів про компанію. Високий рівень сервісу, професійність та відповідальність персоналу сприяють зміцненню позитивного іміджу підприємства та формуванню довгострокових відносин зі споживачами.

Особливого значення набуває розвиток емоційної складової бренду підприємства. Сучасні споживачі все більше орієнтуються не лише на функціональні характеристики товарів чи послуг, а й на емоції та враження, які вони отримують у процесі взаємодії з брендом. Саме працівники формують емоційний контакт між підприємством і клієнтом, створюючи атмосферу довіри, відкритості та професіоналізму. У зв'язку з цим підприємства повинні приділяти значну увагу розвитку комунікативних навичок персоналу, формуванню клієнтоорієнтованого підходу та вдосконаленню корпоративної етики.

Важливим напрямом удосконалення бренду підприємства є формування системи корпоративних цінностей. Чітко визначені цінності компанії дозволяють працівникам краще розуміти місію підприємства, його стратегічні цілі та принципи діяльності. Працівники, які поділяють корпоративні цінності, більш активно залучаються до процесу розвитку організації та ефективніше представляють бренд підприємства у зовнішньому середовищі. Формування єдиної системи цінностей сприяє підвищенню згуртованості колективу та створенню позитивного психологічного клімату.

Суттєвий вплив на формування бренду підприємства має рівень внутрішніх комунікацій. Ефективна система обміну інформацією між керівництвом і працівниками сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, формуванню довіри до керівництва та підвищенню рівня залученості персоналу. Сучасні підприємства активно використовують корпоративні платформи, внутрішні соціальні мережі, електронні системи комунікації та онлайн-зустрічі для забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами. Це дозволяє оперативно поширювати інформацію про

корпоративні цінності, стратегічні цілі та ключові напрями розвитку підприємства.

У сучасних умовах важливим елементом формування бренду є соціальна відповідальність підприємства. Працівники позитивно сприймають компанії, які дотримуються принципів етичного ведення бізнесу, підтримують соціальні ініціативи та створюють безпечні умови праці. Соціальна відповідальність сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства не лише серед працівників, а й серед споживачів та партнерів. Участь персоналу у благодійних, екологічних та соціальних проєктах підвищує рівень корпоративної культури та сприяє зміцненню внутрішнього бренду підприємства.

Важливу роль у розвитку бренду підприємства відіграє система адаптації нових працівників. Ефективна адаптація дозволяє новим співробітникам швидше інтегруватися у корпоративне середовище, засвоїти цінності компанії та сформуванню лояльне ставлення до підприємства. Для цього сучасні організації впроваджують програми наставництва, корпоративного навчання та професійного розвитку. Високий рівень адаптації персоналу позитивно впливає на продуктивність праці та сприяє формуванню єдиного корпоративного стилю поведінки.

Крім того, важливим фактором удосконалення бренду підприємства є розвиток лідерства серед працівників. Керівники структурних підрозділів виступають прикладом для персоналу та безпосередньо впливають на формування корпоративної культури. Ефективний лідер здатний мотивувати працівників, підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у колективі та сприяти розвитку командної роботи. Саме лідерські якості менеджерів визначають рівень довіри працівників до керівництва та їх готовність підтримувати стратегічні цілі підприємства.

В умовах розвитку цифрових технологій дедалі більшого значення набуває особистий бренд працівників. Співробітники, які мають високий рівень професійної репутації та активно представляють підприємство у професійному середовищі, сприяють підвищенню впізнаваності компанії. Участь працівників у конференціях, професійних форумах, вебінарах та галузевих заходах позитивно впливає на формування репутації підприємства та зміцнює його бренд на ринку.

У зв'язку з цим сучасні компанії заохочують професійний розвиток працівників та підтримують їх участь у професійних спільнотах.

Особливої актуальності проблема формування бренду підприємства набуває в умовах високої конкуренції на ринку праці. Для залучення та утримання кваліфікованих фахівців підприємства повинні створювати привабливі умови праці, забезпечувати можливості професійного розвитку та підтримувати корпоративну культуру, орієнтовану на працівника. Формування позитивного бренду роботодавця сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Отже, працівники є одним із ключових чинників формування та удосконалення бренду підприємства. Саме персонал забезпечує реалізацію корпоративних цінностей, формує позитивний імідж компанії та впливає на

рівень довіри споживачів. Ефективне управління людськими ресурсами, розвиток корпоративної культури, удосконалення системи мотивації та впровадження сучасних комунікаційних технологій створюють основу для зміцнення бренду підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

***Список використаної літератури:***

1. Балабанова Л. В. Бренд-менеджмент підприємств: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 389 с.
2. Гавкалова Н. Л. Управління персоналом у системі формування бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 112–118.
3. Кендюхов О. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток бренду підприємства. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 45–50.
4. Keller K. L. *Strategic Brand Management*. 5th ed. London : Pearson Education, 2022. 608 p.
5. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 16th ed. London : Pearson Education, 2022. 736 p.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

***Глушок А. Р., здобувач другого ( магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Економіка***

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Науковий керівник: Поясник О. С., ст. викл.***

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації ринку праці особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Одним із важливих напрямів кадрової політики підприємства є організація процесу адаптації працівників. Саме від ефективності адаптації залежить швидкість професійного становлення працівника, рівень його продуктивності, мотивації та залученості до діяльності підприємства. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку праці підприємства повинні приділяти значну увагу створенню ефективної системи адаптації персоналу, що сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності діяльності організації.

Проблематика адаптації персоналу досліджується багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретичних засад управління персоналом зробили М. Армстронг, Г. Десслер, А. Колот, О. Грішнова та інші науковці [1; 2].

У наукових працях адаптація персоналу розглядається як процес пристосування працівника до нових умов праці, корпоративної культури, системи управління та соціального середовища підприємства. Водночас у сучасних умовах недостатньо дослідженими залишаються питання цифровізації процесу адаптації персоналу, впровадження сучасних методів наставництва та використання інноваційних технологій у кадровому менеджменті.

Метою тез є дослідження особливостей процесу адаптації персоналу на підприємстві та визначення основних напрямів його удосконалення в сучасних умовах господарювання.

Адаптація персоналу є складовою системи управління людськими ресурсами та охоплює комплекс заходів, спрямованих на інтеграцію нового працівника у виробниче та соціальне середовище підприємства. Основними видами адаптації є професійна, соціально-психологічна, організаційна та психофізіологічна адаптація. Професійна адаптація передбачає оволодіння працівником професійними навичками та особливостями виконання посадових обов'язків. Соціально-психологічна адаптація спрямована на встановлення ефективних взаємовідносин у колективі та формування позитивного психологічного клімату [3, с. 52-55].

Ефективний процес адаптації персоналу має важливе значення як для працівника, так і для підприємства. Для працівника адаптація забезпечує комфортне входження у нове професійне середовище, зниження рівня стресу та формування мотивації до праці. Для підприємства ефективна адаптація сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат на підбір персоналу та зниженню рівня плинності кадрів. Крім того, правильно організований процес адаптації дозволяє швидше інтегрувати працівника у корпоративну культуру та забезпечити його залученість до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Одним із важливих напрямів удосконалення процесу адаптації персоналу є впровадження системи наставництва. Наставництво передбачає закріплення за новим працівником досвідченого співробітника, який допомагає освоїти професійні обов'язки, ознайомитися з корпоративними правилами та інтегруватися у колектив. Використання наставництва сприяє скороченню терміну адаптації та підвищенню ефективності професійного навчання працівників [4, р. 114-117].

У сучасних умовах значного поширення набуває цифровізація процесу адаптації персоналу. Багато підприємств використовують електронні платформи, онлайн-курси, корпоративні портали та мобільні додатки для ознайомлення нових працівників із внутрішніми правилами та стандартами діяльності компанії. Цифрові технології дозволяють забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації, автоматизувати процес навчання та підвищити ефективність комунікації між працівниками та керівництвом.

Важливим елементом адаптації персоналу є корпоративна культура підприємства. Саме корпоративна культура визначає систему цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії у колективі. Формування позитивного психологічного клімату сприяє швидшій інтеграції нових працівників та підвищенню рівня їх задоволеності працею. У сучасних умовах підприємства повинні створювати сприятливі умови для професійного розвитку персоналу, підтримувати відкриту комунікацію та забезпечувати комфортне робоче середовище.

Не менш важливим фактором удосконалення адаптації персоналу є система мотивації працівників. Матеріальне та нематеріальне стимулювання

сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до підприємства та підвищує їх зацікавленість у результатах праці. Важливими складовими мотивації є можливість професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі у корпоративних заходах та визнання досягнень працівників.

У сучасних умовах особливого значення набуває адаптація працівників до дистанційної та змішаної форм зайнятості. Використання дистанційної роботи потребує нових підходів до організації комунікацій, контролю виконання завдань та підтримки корпоративної культури. Підприємства повинні забезпечувати працівників сучасними цифровими інструментами, проводити онлайн-навчання та підтримувати постійний зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом.

Крім того, важливим напрямом удосконалення процесу адаптації є оцінювання результатів адаптації персоналу. Для цього підприємства використовують анкетування, співбесіди, оцінку професійних компетентностей та аналіз рівня продуктивності праці. Систематичний моніторинг результатів адаптації дозволяє виявляти проблемні аспекти процесу інтеграції працівників та своєчасно вживати заходів щодо їх усунення.

Таким чином, адаптація персоналу є важливим елементом системи управління людськими ресурсами та суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства. Удосконалення процесу адаптації потребує комплексного підходу, що охоплює розвиток наставництва, цифровізацію кадрових процесів, удосконалення корпоративної культури та системи мотивації працівників. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню рівня професійної адаптації персоналу, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та швидких змін на ринку праці процес адаптації персоналу набуває нового змісту та потребує застосування сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Підприємства дедалі більше усвідомлюють, що ефективна адаптація працівників є не лише складовою кадрової політики, а й важливим інструментом забезпечення стабільності діяльності та підвищення конкурентоспроможності організації. Саме тому сучасні компанії активно впроваджують інноваційні методи адаптації, спрямовані на скорочення періоду професійного пристосування працівників та підвищення рівня їх залученості до корпоративного середовища.

Одним із перспективних напрямів удосконалення адаптації персоналу є використання технологій штучного інтелекту та автоматизованих систем управління персоналом. Сучасні HR-платформи дозволяють автоматизувати процес ознайомлення нових працівників із корпоративними стандартами, організувати онлайн-навчання, тестування та оцінювання рівня професійної підготовки персоналу. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів, забезпечує оперативний доступ до інформації та дозволяє скоротити витрати часу на адаптацію нових працівників.

Важливе значення у процесі адаптації персоналу має психологічна підтримка працівників. Нові співробітники часто стикаються зі стресовими ситуаціями, пов'язаними зі зміною колективу, новими професійними вимогами та необхідністю швидкого освоєння посадових обов'язків. У зв'язку з цим підприємства повинні створювати сприятливе психологічне середовище, яке сприятиме комфортній інтеграції працівника у колектив. Проведення тренінгів, корпоративних заходів та командних зустрічей дозволяє покращити комунікацію між працівниками та підвищити рівень їх соціально-психологічної адаптації.

Особливу роль у процесі адаптації відіграє професійне навчання персоналу. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійного оновлення технологій та зміни вимог до професійних компетентностей працівників. Саме тому організація систематичного навчання та підвищення кваліфікації персоналу є необхідною умовою ефективної адаптації. Професійне навчання сприяє швидкому засвоєнню працівниками нових знань і навичок, підвищує їх впевненість у виконанні посадових обов'язків та позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

Крім того, важливим елементом удосконалення процесу адаптації є формування ефективної системи зворотного зв'язку. Регулярне спілкування керівництва з новими працівниками дозволяє своєчасно виявляти труднощі, які виникають у процесі адаптації, та оперативно реагувати на проблемні ситуації. Використання анкетування, індивідуальних співбесід і оцінювання задоволеності працівників сприяє підвищенню ефективності кадрової політики та формуванню позитивного ставлення персоналу до підприємства.

У сучасних умовах підприємства також повинні враховувати індивідуальні особливості працівників у процесі адаптації. Вік, професійний досвід, рівень освіти та особистісні характеристики працівника можуть суттєво впливати на швидкість його інтеграції у колектив та рівень професійної адаптації. Використання індивідуального підходу дозволяє створити більш комфортні умови для працівника та підвищити ефективність процесу адаптації.

Отже, удосконалення процесу адаптації персоналу є важливою умовою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Використання цифрових технологій, розвиток системи наставництва, професійного навчання та психологічної підтримки працівників сприяє формуванню високого рівня мотивації персоналу та забезпечує ефективну інтеграцію працівників у корпоративне середовище. Саме комплексний підхід до організації адаптації персоналу дозволяє підприємствам зміцнювати кадровий потенціал та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Грیشнова О. А. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 512 с.
2. Колот А. М. Соціально-трудоий розвиток у XXI столітті : монограф. Київ : КНЕУ, 2021. 407 с.
3. Левченко О. М. Особливості адаптації персоналу на сучасних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 52–58.

4. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2022. 768 p.
5. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. New York : Pearson Education, 2021. 720 p.

**УДОСКОНАЛЕННЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**  
**Гула В. Ф., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**спеціальності Економіка**

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*  
**Науковий керівник: Поясник О. С., ст. викл.**  
*кафедри менеджменту, економіки та туризму*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах розвитку економіки знань, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції важливим чинником ефективного функціонування організації є професійний розвиток персоналу. Система навчання працівників виступає одним із ключових елементів управління людськими ресурсами, оскільки саме рівень професійної підготовки персоналу визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати конкурентоспроможність. У сучасних умовах підприємства змушені постійно вдосконалювати систему навчання персоналу, враховуючи розвиток цифрових технологій, зміну вимог ринку праці та необхідність безперервного професійного розвитку працівників.

Проблематика навчання та розвитку персоналу досліджується багатьма українськими й зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретичних засад управління навчанням персоналу зробили М. Армстронг, Г. Десслер, А. Колот, О. Грішнова, Г. Бойківська, В. Полин'як та інші дослідники [1; 2].

У наукових працях навчання персоналу розглядається як систематичний процес формування професійних знань, навичок та компетентностей працівників відповідно до стратегічних потреб організації. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання цифровізації корпоративного навчання, впровадження інтерактивних технологій та адаптації системи професійного розвитку персоналу до сучасних викликів [3].

Метою тез є дослідження сучасних підходів до організації навчання персоналу та визначення напрямів удосконалення системи професійного розвитку працівників в організації.

Навчання персоналу є важливою складовою кадрової політики підприємства та охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності працівників. Ефективна система навчання дозволяє забезпечити високу продуктивність праці, підвищити якість виконання професійних обов'язків та створити умови для кар'єрного розвитку персоналу.

Крім того, навчання працівників сприяє підвищенню рівня мотивації, залученості персоналу до діяльності підприємства та формуванню позитивної корпоративної культури [4, с. 52-55].

У сучасних організаціях застосовуються різні форми навчання персоналу: внутрішнє навчання, корпоративні тренінги, наставництво, дистанційне навчання, стажування та самоосвіта. Одним із найбільш ефективних методів є корпоративне навчання, яке дозволяє враховувати специфіку діяльності підприємства та потреби працівників. Корпоративне навчання спрямоване не лише на підвищення професійного рівня персоналу, а й на формування корпоративних цінностей, розвиток командної взаємодії та підтримку організаційної культури [5, с. 265-267].

Важливим напрямом удосконалення навчання персоналу є цифровізація освітнього процесу. Сучасні підприємства активно використовують онлайн-платформи, вебінари, електронні курси та мобільні додатки для організації професійного навчання працівників. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити безперервний доступ до навчальних матеріалів, скоротити витрати на проведення навчання та підвищити ефективність засвоєння знань. Особливо актуальним дистанційне навчання стало в умовах воєнного стану та розвитку гнучких форм зайнятості.

Суттєву роль у процесі навчання персоналу відіграє система наставництва. Наставництво передбачає передачу професійного досвіду від більш досвідчених працівників до нових співробітників та сприяє швидшій адаптації персоналу до умов праці. Використання наставництва дозволяє підвищити ефективність професійного навчання, зміцнити командну взаємодію та забезпечити формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

У сучасних умовах підприємства повинні приділяти значну увагу розвитку soft skills працівників. Комунікаційні навички, здатність працювати в команді, критичне мислення, емоційний інтелект та здатність до швидкої адаптації стають важливими складовими професійної компетентності персоналу. Саме тому сучасні програми навчання персоналу повинні поєднувати розвиток професійних знань із формуванням особистісних компетентностей працівників.

Важливим елементом удосконалення системи навчання персоналу є оцінювання ефективності навчальних програм. Для цього підприємства використовують тестування, анкетування, оцінювання результативності праці та аналіз рівня професійних компетентностей працівників. Систематичне оцінювання дозволяє визначити результативність навчання, виявити слабкі сторони освітніх програм та своєчасно вдосконалювати процес професійного розвитку персоналу.

Особливого значення у сучасних умовах набуває концепція безперервного навчання персоналу. Швидкий розвиток технологій та постійні зміни на ринку праці потребують регулярного оновлення професійних знань працівників. Підприємства, які інвестують у професійний розвиток персоналу, мають вищий рівень конкурентоспроможності та здатні швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, безперервне навчання сприяє формуванню

кадрового резерву та забезпечує стабільний розвиток організації у довгостроковій перспективі.

Таким чином, удосконалення системи навчання персоналу є важливою умовою ефективного функціонування сучасної організації. Використання цифрових технологій, розвиток корпоративного навчання, наставництва та системи безперервного професійного розвитку сприяють підвищенню рівня професійної компетентності працівників та зміцненню кадрового потенціалу підприємства. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення інноваційних моделей навчання персоналу в умовах цифрової трансформації економіки.

Розширення системи навчання персоналу в сучасних умовах тісно пов'язане з переходом організацій до моделі «безперервного навчання» (lifelong learning). Такий підхід передбачає, що професійний розвиток працівника не обмежується періодом адаптації або підвищення кваліфікації, а є постійним процесом протягом усього трудового життя. У межах цієї концепції організації формують внутрішні освітні екосистеми, які поєднують формальне навчання (курси, тренінги, сертифікації) та неформальне навчання (обмін досвідом, практичні завдання, проєктна робота).

Сучасні українські науковці, зокрема О. Грішнова, А. Колот, О. Крушельницька, Л. Мельник та І. Савченко, підкреслюють, що інвестиції у навчання персоналу мають довгостроковий ефект і безпосередньо впливають на продуктивність праці та інноваційний потенціал організації [2].

Дослідники зазначають, що підприємства, які системно розвивають персонал, демонструють вищий рівень адаптивності до кризових умов і швидше впроваджують організаційні зміни. Зарубіжні підходи, представлені роботами М. Армстронга та Г. Десслера, також акцентують увагу на інтеграції навчання у стратегічне управління організацією, що дозволяє узгодити розвиток працівників із довгостроковими цілями бізнесу [6].

Важливим напрямом удосконалення навчання персоналу є впровадження індивідуалізованих траєкторій розвитку працівників. Такий підхід передбачає врахування рівня компетентностей, досвіду, професійних цілей та потенціалу кожного працівника. Індивідуальні плани розвитку дозволяють більш ефективно використовувати ресурси організації та підвищувати результативність навчального процесу. У сучасних HR-системах дедалі частіше застосовуються цифрові профілі працівників, які містять інформацію про їх навички, пройдені курси та результати оцінювання.

Окрему роль у розвитку системи навчання відіграє гейміфікація освітнього процесу. Використання ігрових елементів у навчанні (бали, рейтинги, кейси, симуляції) сприяє підвищенню мотивації працівників та залученості до процесу навчання. Досвід провідних компаній показує, що гейміфіковані платформи дозволяють значно підвищити рівень засвоєння матеріалу та скоротити час навчання без втрати його якості. Такий підхід є особливо ефективним для молодих працівників, які орієнтовані на інтерактивні форми отримання знань.

Сучасні організації також активно впроваджують концепцію мікронавчання (microlearning), яка передбачає подачу навчального матеріалу невеликими блоками. Це дозволяє працівникам швидко засвоювати необхідну інформацію без значного відриву від основної роботи. Мікронавчання особливо ефективно в умовах високої динаміки бізнес-процесів, коли працівникам необхідно оперативно отримувати нові знання для виконання завдань.

Ще одним перспективним напрямом є використання аналітики великих даних (Big Data) у системі навчання персоналу. Аналіз поведінки працівників, їх результатів навчання та професійної діяльності дозволяє організаціям прогнозувати потреби у розвитку компетентностей та формувати більш ефективні навчальні програми. Це забезпечує перехід від стандартних навчальних рішень до адаптивних моделей розвитку персоналу, орієнтованих на конкретні потреби організації.

Не менш важливою складовою є розвиток культури самонавчання. У сучасних умовах працівники повинні самотійно ініціювати процес професійного розвитку, використовувати онлайн-ресурси, професійні спільноти, вебінари та відкриті освітні платформи. Організація, у свою чергу, має створювати умови для такого розвитку, забезпечуючи доступ до навчальних ресурсів та підтримуючи ініціативу працівників. Формування культури самонавчання сприяє підвищенню відповідальності працівників за власний професійний розвиток.

У контексті воєнного стану та економічної нестабільності в Україні особливо актуальним є питання швидкої перекваліфікації персоналу. Багато підприємств змушені змінювати напрям діяльності, що потребує оперативного навчання працівників новим професійним навичкам. У таких умовах важливого значення набувають короткострокові програми перепідготовки, онлайн-курси та практико-орієнтоване навчання, яке дозволяє швидко адаптувати персонал до нових умов роботи.

Таким чином, удосконалення системи навчання персоналу передбачає комплексне поєднання традиційних та інноваційних підходів, цифрових технологій, індивідуалізації розвитку та формування культури безперервного навчання. Реалізація цих заходів дозволяє організаціям підвищити рівень професійної компетентності працівників, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Бойківська Г., Кушпір М. Напрями підвищення ефективності системи навчання та розвитку персоналу на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 265–270.
2. Грیشнова О. А. *Управління людськими ресурсами* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 512 с.
3. Полин'як В. Навчання персоналу як механізм формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 145–152.

4. Лінькова О. Ю. Навчання персоналу як ефективний інструмент організаційного розвитку. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 52–55.
5. Яценко О. М., Горбунов М. П. Корпоративне навчання персоналу як основа розвитку корпоративної культури. *Сучасні технології в менеджменті*. 2021. С. 265–267.
6. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2023. 736 p.

## **ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКА ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

*Дуб О. П., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Економіка*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
Науковий керівник: Поясник О. С., ст. викл.  
кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, цифрової трансформації бізнесу та посилення конкуренції організаційна культура стає одним із ключових нематеріальних ресурсів підприємства. Саме вона визначає систему цінностей, норм поведінки, стиль управління та характер взаємодії між працівниками. Ефективна організаційна культура забезпечує згуртованість колективу, підвищує рівень мотивації персоналу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах організаційна культура виступає не лише внутрішнім регулятором поведінки працівників, але й важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства.

Як зазначають українські науковці О. Грішнова, А. Колот, Л. Балабанова та Н. Вороніна, сильна організаційна культура позитивно впливає на продуктивність праці, рівень лояльності персоналу та ефективність управлінських рішень [1; 2].

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації організаційної культури до умов цифровізації, дистанційної роботи та кризових ситуацій.

Метою тез є дослідження особливостей формування та підтримки ефективної організаційної культури в сучасних умовах господарювання. Організаційна культура являє собою систему спільних цінностей, переконань, норм та традицій, які формують поведінку працівників у межах організації. Вона визначає стиль управління, характер комунікацій та рівень взаємодії між працівниками та керівництвом.

Згідно з підходом Е. Шейна, організаційна культура включає три рівні: артефакти (видимі елементи), проголошені цінності та базові припущення, які формують глибинну основу поведінки працівників [3].

Формування ефективної організаційної культури залежить від низки внутрішніх і зовнішніх факторів:

- стиль управління керівництва;
- система цінностей підприємства;
- рівень розвитку персоналу;
- комунікаційні процеси;
- зовнішнє середовище та ринок праці.

Особливу роль відіграє керівництво організації, яке формує та транслює базові цінності, задає стандарти поведінки та визначає стратегічний напрям розвитку культури.

Одним із ключових напрямів підтримки організаційної культури є розвиток внутрішніх комунікацій. Ефективний обмін інформацією між підрозділами сприяє формуванню довіри та зменшенню конфліктності в колективі.

Важливим інструментом є система мотивації персоналу. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє закріплювати бажані моделі поведінки працівників та підтримувати корпоративні цінності.

Суттєве значення має також навчання персоналу, яке сприяє засвоєнню корпоративних норм та стандартів поведінки. Корпоративні тренінги, адаптаційні програми та наставництво забезпечують формування єдиної системи цінностей у колективі.

У сучасних умовах організаційна культура зазнає впливу цифровізації, дистанційної зайнятості та глобалізації. Віртуальні команди потребують нових підходів до формування довіри, комунікації та контролю.

Цифрові платформи (внутрішні портали, корпоративні месенджери, HR-системи) стають важливим інструментом підтримки культури в організації. Вони дозволяють забезпечити прозорість комунікацій, оперативність прийняття рішень та залученість працівників.

Таким чином, організаційна культура є стратегічним ресурсом підприємства, що впливає на його ефективність, конкурентоспроможність та стабільність розвитку. Її формування та підтримка потребують системного підходу, який включає управлінські, мотиваційні, комунікаційні та освітні інструменти.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу цифрових технологій та штучного інтелекту на трансформацію організаційної культури підприємств.

Важливим аспектом формування ефективної організаційної культури є створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Саме атмосфера довіри, взаємоповаги та підтримки сприяє підвищенню рівня залученості працівників до діяльності організації та формуванню позитивного ставлення до корпоративних цінностей. Працівники, які відчувають підтримку з

боку керівництва та колег, демонструють вищий рівень мотивації, відповідальності та продуктивності праці. У сучасних умовах підприємства повинні приділяти значну увагу розвитку командної взаємодії, профілактиці конфліктів та підтримці психологічного комфорту працівників.

Особливе значення у формуванні організаційної культури має система лідерства.

Керівники виступають носіями корпоративних цінностей та безпосередньо впливають на поведінку персоналу. Ефективний лідер не лише координує діяльність працівників, а й формує систему взаємовідносин у колективі, підтримує ініціативність та стимулює професійний розвиток персоналу. У сучасних організаціях дедалі більшого поширення набуває демократичний стиль управління, який базується на партнерських відносинах між керівництвом і працівниками. Такий підхід сприяє формуванню високого рівня довіри та позитивно впливає на організаційну культуру підприємства.

Важливим напрямом підтримки організаційної культури є розвиток системи внутрішніх комунікацій. Відкритість інформаційних потоків, своєчасне інформування працівників про зміни в діяльності підприємства та ефективний зворотний зв'язок сприяють підвищенню рівня організаційної довіри. Сучасні підприємства активно використовують корпоративні портали, внутрішні електронні платформи, месенджери та онлайн-наради для забезпечення ефективної комунікації між працівниками та керівництвом. Це дозволяє швидко поширювати корпоративні цінності, координувати діяльність структурних підрозділів та підтримувати єдність колективу.

У сучасних умовах значний вплив на організаційну культуру має цифровізація управлінських процесів. Використання цифрових технологій змінює підходи до організації праці, комунікації та управління персоналом. Дистанційна та змішана форми зайнятості потребують нових механізмів підтримки корпоративної культури, оскільки працівники можуть бути територіально віддаленими один від одного. У таких умовах особливо важливого значення набуває підтримка корпоративної ідентичності, організація онлайн-комунікацій та створення віртуального командного середовища.

Суттєвим елементом ефективної організаційної культури є система адаптації нових працівників. Від того, наскільки швидко працівник інтегрується у корпоративне середовище, залежить його подальша мотивація, продуктивність та лояльність до організації. Для забезпечення ефективної адаптації підприємства впроваджують програми наставництва, корпоративного навчання та ознайомлення з основними принципами діяльності компанії. Адаптаційні заходи дозволяють новим працівникам швидше засвоїти корпоративні цінності та сформувати позитивне ставлення до організації.

Не менш важливу роль у підтримці організаційної культури відіграє система професійного розвитку персоналу. Навчання працівників, участь у тренінгах, семінарах та програмах підвищення кваліфікації сприяють формуванню інноваційного мислення та розвитку кадрового потенціалу організації. Підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, формують

культуру постійного вдосконалення та професійного зростання. Це позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах важливим чинником розвитку організаційної культури є корпоративна соціальна відповідальність. Підприємства, які дотримуються етичних принципів ведення бізнесу, підтримують соціальні ініціативи та забезпечують безпечні умови праці, формують позитивний імідж серед працівників і суспільства. Соціальна відповідальність сприяє зміцненню довіри до організації, підвищує рівень лояльності персоналу та формує позитивну репутацію підприємства на ринку.

Особливої актуальності питання формування ефективної організаційної культури набуває в умовах кризових ситуацій та економічної нестабільності. У періоди змін саме сильна організаційна культура забезпечує згуртованість колективу, підтримує мотивацію працівників та сприяє стабільності функціонування підприємства. Організації з високим рівнем корпоративної культури здатні швидше адаптуватися до нових умов, ефективніше управляти змінами та підтримувати продуктивність праці персоналу.

Отже, формування та підтримка ефективної організаційної культури є важливою умовою успішного розвитку сучасного підприємства. Ефективна організаційна культура забезпечує високий рівень мотивації працівників, сприяє зміцненню командної взаємодії, підтримує інноваційний розвиток та підвищує конкурентоспроможність організації. Реалізація сучасних підходів до управління корпоративною культурою дозволить підприємствам забезпечити стабільний розвиток та ефективне функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Balabanova L. V. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
2. Grishnova O. A. Управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2022. 512 с.
3. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. New York : Wiley, 2023. 400 p.
4. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2021. 320 с.
5. Hofstede G. Culture's Consequences. London : Sage Publications, 2022. 368 p.

## **ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОРУ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*Дуда С. А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Економіка*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
Науковий керівник: Поясник О. С., ст. викл.  
кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Важливою складовою позитивного іміджу організації є ефективна система внутрішніх комунікацій. Саме комунікаційна політика забезпечує формування єдиної корпоративної культури, підвищення мотивації працівників та створення позитивного психологічного клімату в колективі. Працівники організації виступають носіями її репутації, оскільки рівень їхньої професійної компетентності, культура спілкування та ставлення до клієнтів безпосередньо впливають на сприйняття підприємства зовнішнім середовищем [2].

У сучасних умовах організації дедалі більше уваги приділяють розвитку HR-бренду, який є важливим елементом загального іміджу компанії.

Крім того, значний вплив на формування іміджу має якість продукції та послуг.

Споживачі оцінюють організацію не лише за рекламними повідомленнями, а й за реальним досвідом взаємодії з нею. Високий рівень якості сприяє формуванню позитивної репутації та забезпечує повторне звернення клієнтів. Натомість низька якість продукції або неналежний сервіс можуть призвести до втрати довіри споживачів і погіршення конкурентних позицій підприємства [3].

У сучасному бізнес-середовищі важливим інструментом формування іміджу є бренд організації. Сильний бренд забезпечує впізнаваність підприємства, формує емоційний зв'язок із цільовою аудиторією та сприяє підвищенню рівня лояльності споживачів. За дослідженнями Philip Kotler, бренд є одним із найцінніших нематеріальних активів організації, який здатний формувати довгострокові конкурентні переваги [3].

Саме тому сучасні компанії активно інвестують у розвиток брендингу, маркетингових комунікацій та репутаційного менеджменту.

Особливого значення у процесі формування іміджу організації набуває використання цифрових технологій. Інтернет-комунікації значно розширюють можливості підприємств щодо взаємодії зі споживачами та просування власного бренду. Офіційні сайти, соціальні мережі, електронні платформи та онлайн-сервіси дозволяють оперативно інформувати громадськість про діяльність організації, її досягнення та соціальні ініціативи [4]. Разом із тим цифрове середовище підвищує ризик швидкого поширення негативної інформації, що потребує постійного моніторингу інформаційного простору та оперативного реагування на репутаційні загрози.

Одним із ефективних інструментів формування позитивного іміджу є PR-діяльність організації. Зв'язки з громадськістю спрямовані на створення

позитивної громадської думки, підтримання довірливих відносин із партнерами, споживачами та засобами масової інформації. Успішні PR-кампанії сприяють підвищенню рівня впізнаваності організації, формуванню позитивної репутації та зміцненню конкурентних переваг підприємства [5].

Важливим напрямом PR-діяльності є також антикризові комунікації, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки репутаційних криз.

У сучасних умовах суттєвого значення набуває соціальна відповідальність бізнесу як елемент формування позитивного іміджу організації. Соціально відповідальні компанії реалізують благодійні проекти, підтримують освітні та екологічні ініціативи, дотримуються етичних стандартів ведення бізнесу. Така діяльність сприяє зміцненню довіри суспільства та підвищенню авторитету організації [6].

Крім того, соціальна відповідальність позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Не менш важливим чинником формування іміджу є інноваційність організації. Підприємства, які впроваджують сучасні технології, нові методи управління та інноваційні продукти, сприймаються як більш перспективні та конкурентоспроможні. Інноваційний імідж дозволяє організації швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечує її стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [1].

Слід зазначити, що формування позитивного іміджу організації є тривалим і комплексним процесом, який потребує системного підходу. Для досягнення ефективного результату необхідно забезпечити узгодженість усіх елементів корпоративної політики: маркетингової діяльності, кадрового менеджменту, соціальної відповідальності, комунікаційної стратегії та якості продукції. Лише за умови комплексного підходу організація може сформувати стійкий позитивний імідж та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, імідж організації виступає важливим стратегічним ресурсом, який впливає на ефективність діяльності підприємства та його позиції на ринку.

Позитивний імідж сприяє зміцненню довіри споживачів, підвищенню рівня лояльності персоналу, залученню інвесторів і партнерів. У сучасних умовах цифровізації та посилення конкуренції організації повинні приділяти значну увагу управлінню власною репутацією та вдосконаленню механізмів формування позитивного іміджу. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні новітніх цифрових інструментів управління іміджем організації та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств у глобальному економічному середовищі.

У процесі формування іміджу організації важливу роль відіграє також рівень довіри споживачів до бренду. Довіра формується поступово внаслідок стабільної діяльності підприємства, дотримання обіцянок перед клієнтами та забезпечення високих стандартів якості. Організації, які підтримують відкритість і прозорість у своїй діяльності, мають значно вищий рівень репутаційного капіталу та конкурентних переваг на ринку [4]. У сучасних умовах споживачі все частіше звертають увагу не лише на ціну товару чи послуги, а й на

репутацію компанії, її соціальну позицію та ставлення до працівників і суспільства.

Суттєвий вплив на імідж організації має корпоративний стиль, який включає логотип, фірмову символіку, дизайн продукції, оформлення офісів та єдину систему візуальної комунікації. Корпоративний стиль забезпечує впізнаваність організації серед конкурентів і формує цілісне сприйняття бренду споживачами. Наявність продуманого фірмового стилю підвищує рівень довіри клієнтів та створює позитивне емоційне враження про підприємство [2].

Важливим аспектом є також роль керівництва у формуванні іміджу організації.

Особистий авторитет керівника, його професійні та комунікативні якості значною мірою впливають на репутацію підприємства. Успішний керівник здатний формувати позитивний психологічний клімат у колективі, забезпечувати ефективне управління персоналом та підтримувати високий рівень корпоративної культури. У сучасному бізнес-середовищі імідж керівника часто асоціюється з іміджем самої організації [1].

Зростання ролі міжнародної конкуренції зумовлює необхідність формування позитивного міжнародного іміджу підприємств. Для компаній, які працюють на міжнародних ринках, особливо важливими є дотримання міжнародних стандартів якості, етичних норм ведення бізнесу та ефективна комунікація з іноземними партнерами. Позитивний міжнародний імідж сприяє розширенню ринків збуту, залученню іноземних інвестицій та зміцненню конкурентних позицій організації [5].

В умовах розвитку інформаційного суспільства особливого значення набуває управління онлайн-репутацією організації. Відгуки споживачів у соціальних мережах, рейтинги на електронних платформах та публікації у засобах масової інформації формують громадську думку про підприємство. Саме тому сучасні організації активно використовують інструменти SMM-маркетингу, контент-маркетингу та SEO-просування для підтримання позитивного іміджу в цифровому просторі [5].

Ефективне управління онлайн-репутацією дозволяє швидко реагувати на потреби споживачів та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, формування позитивного іміджу організації є необхідною умовою її успішного функціонування в сучасному конкурентному середовищі. Комплексне поєднання ефективного менеджменту, маркетингових комунікацій, соціальної відповідальності, інноваційної діяльності та цифрових технологій забезпечує створення стійких конкурентних переваг підприємства. Позитивний імідж сприяє підвищенню рівня довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів, що, у свою чергу, забезпечує стабільний розвиток організації та зміцнення її ринкових позицій.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Грішнова О. А. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: сучасні підходи та перспективи розвитку. *Економіка України*. 2021. № 3. С. 52–63.

2. Дикань Н. В. Імідж організації як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 145–150.
3. Philip Kotler, Kevin Lane Keller *Marketing Management*. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 736 p.
4. Савченко І. Г. Управління репутацією підприємства в умовах цифрової економіки . *Економічний простір*. 2023. № 181. С. 98–103.
5. David Meerman Scott *The New Rules of Marketing and PR*. 9th ed. Hoboken : Wiley, 2024. 448 p.
6. Коваленко Т. М. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник ХНУ*. 2025. № 2. С. 112–118.

## **ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

***Косівчак В. І., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Економіка***

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Науковий керівник: Поясник О. С., ст. викл.***

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах розвитку економіки інноваційна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Глобалізаційні процеси, цифровізація економіки, нестабільність ринкового середовища та зростання конкуренції потребують від підприємств формування ефективної стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку. Саме впровадження інновацій та раціональне використання інвестиційних ресурсів створюють передумови для модернізації виробництва, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого економічного зростання.

Особливої актуальності проблема набуває для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної трансформації та обмеженості фінансових ресурсів. У зв'язку з цим важливого значення набуває стратегічне управління інноваційними процесами та пошук ефективних механізмів інвестиційного забезпечення розвитку підприємства.

Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств досліджуються у працях багатьох сучасних науковців. Так, Т. В. Гринько та Т. З. Гвініашвілі акцентують увагу на необхідності інтеграції інноваційної та інвестиційної складових у систему стратегічного управління підприємством [1].

О. І. Ковтун розглядає стратегічне управління як основу забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища [2].

Питання інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку висвітлено у працях Т. І. Лепейко та С. В. Лукашева, які визначають важливість ефективного управління інвестиційними ресурсами та мінімізації фінансових ризиків [3].

Л. Г. Мельник досліджує вплив цифрової економіки на трансформацію діяльності підприємств і підкреслює значення цифрових технологій у підвищенні ефективності управління [4].

А. В. Череп та І. М. Козлова розглядають стратегічні аспекти інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в умовах глобалізації [5].

Попри значну кількість наукових досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексного поєднання інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств у сучасних умовах цифровізації економіки та високого рівня невизначеності.

Метою тез є дослідження особливостей формування та реалізації стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства та визначення основних напрямів підвищення ефективності стратегічного управління інноваційною та інвестиційною діяльністю.

Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства являє собою систему довгострокових цілей, принципів і механізмів управління, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства шляхом упровадження інновацій та залучення інвестиційних ресурсів. Реалізація такої стратегії забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптацію до змін зовнішнього середовища та створення нових можливостей для економічного зростання.

Важливим етапом формування стратегії є оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційний потенціал включає сукупність матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, необхідних для створення й реалізації інноваційних проєктів. Від рівня інноваційного потенціалу залежить здатність підприємства впроваджувати сучасні технології та забезпечувати ефективний розвиток.

У сучасних умовах важливу роль відіграє цифровізація бізнес-процесів. Використання інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та цифрових платформ дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, зменшувати витрати та підвищувати продуктивність праці [4]. Цифрові технології також сприяють підвищенню якості управлінських рішень та прискоренню процесів адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

Ефективна реалізація стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку неможлива без належного інвестиційного забезпечення. Джерелами фінансування можуть бути власні кошти підприємства, банківські кредити, державні програми підтримки, міжнародні гранти та іноземні інвестиції. При цьому важливого значення набуває управління інвестиційними ризиками та забезпечення раціонального розподілу фінансових ресурсів [3].

Одним із ключових чинників успішної реалізації стратегії є ефективна система стратегічного управління. Підприємства повинні постійно аналізувати зміни зовнішнього середовища, оцінювати рівень конкурентоспроможності та

коригувати стратегічні напрями розвитку відповідно до сучасних економічних умов [2].

Крім економічної складової, сучасні підприємства дедалі більше уваги приділяють питанням сталого розвитку. Упровадження енергоефективних технологій, раціональне використання ресурсів та екологічна відповідальність позитивно впливають на інвестиційну привабливість підприємства та формування його позитивного іміджу [5].

Таким чином, інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства є комплексним процесом, який потребує поєднання сучасних управлінських підходів, ефективного використання ресурсів та впровадження інноваційних рішень.

Отже, формування та реалізація стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства є необхідною умовою забезпечення його конкурентоспроможності та стабільного функціонування в сучасних економічних умовах. Встановлено, що ефективність реалізації стратегії залежить від рівня інноваційного потенціалу підприємства, ефективності системи стратегічного управління, наявності інвестиційних ресурсів та впровадження цифрових технологій.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні практичних механізмів оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних стратегій підприємств та адаптації сучасних міжнародних підходів до умов функціонування української економіки.

Важливим напрямом реалізації стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку є формування ефективної системи управління персоналом. Саме людський капітал виступає основою створення та впровадження інновацій. У сучасних умовах підприємствам необхідно забезпечувати постійне підвищення кваліфікації працівників, розвиток цифрових компетентностей та стимулювання творчої активності персоналу. Формування інноваційної корпоративної культури сприяє підвищенню мотивації працівників до участі в процесах модернізації та розвитку підприємства.

Крім того, важливого значення набуває розвиток партнерських відносин між підприємствами, науковими установами та органами державної влади. Співпраця з науково-дослідними установами дозволяє підприємствам отримувати доступ до новітніх технологій і результатів наукових досліджень, що позитивно впливає на рівень інноваційної активності. Державна підтримка у формі податкових пільг, грантових програм та фінансування інноваційних проектів також сприяє активізації інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств.

У сучасних умовах підприємства все частіше використовують інструменти стратегічного планування для забезпечення ефективної реалізації інноваційних проектів. До таких інструментів належать SWOT-аналіз, стратегічний моніторинг, прогнозування ризиків та оцінка ефективності інвестиційних рішень. Використання сучасних методів аналізу дозволяє підприємствам

своєчасно виявляти проблеми та адаптувати стратегію розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває також питання управління ризиками інноваційно-інвестиційної діяльності. Реалізація інноваційних проєктів часто супроводжується фінансовими, технологічними та ринковими ризиками. З метою мінімізації можливих втрат підприємствам необхідно впроваджувати системи ризик-менеджменту, здійснювати диверсифікацію інвестицій та проводити постійний контроль результативності інноваційних процесів.

В умовах євроінтеграційних процесів українські підприємства повинні орієнтуватися на міжнародні стандарти ведення бізнесу та впровадження інноваційних технологій. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку, залученню іноземних інвестицій та розвитку експортного потенціалу. Водночас важливим завданням залишається забезпечення гнучкості стратегічного управління та здатності підприємств швидко реагувати на сучасні економічні виклики.

Отже, ефективна стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку повинна базуватися на комплексному підході до управління ресурсами підприємства, активному впровадженні інновацій та забезпеченні ефективного інвестиційного механізму. Це дозволить підприємствам забезпечити стабільний розвиток, зміцнити конкурентні позиції та досягти високих економічних результатів у довгостроковій перспективі.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств у системі стратегічного управління *Економіка та держава*. 2022. № 5. URL: <https://economy.in.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Ковтун О. І. Стратегічне управління підприємством: сучасні підходи та механізми розвитку : монографія. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 388 с.
3. Лепейко Т. І., Лукашев С. В. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах економічної трансформації *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. URL: <https://www.business-inform.net> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Мельник Л. Г. Цифрова економіка: виклики та перспективи розвитку підприємств : монографія. Суми : *Університетська книга*, 2022. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Череп А. В., Козлова І. М. Стратегія інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в умовах глобалізації *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1. URL: <https://venu-journal.org> (дата звернення: 15.05.2026).

## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА**

***Мазур А. В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Економіка***

*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Науковий керівник: Поясник О. С., ст. викл.***

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища діяльність підприємств супроводжується значною кількістю ризиків, пов'язаних із воєнним станом, інфляційними процесами, змінами ринкової кон'юнктури, порушенням логістичних ланцюгів та зростанням рівня конкуренції. За таких умов особливої актуальності набуває впровадження ефективної системи ризик-менеджменту, яка дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати можливі втрати та забезпечувати стабільне функціонування підприємства.

Проблематика управління ризиками активно досліджується українськими науковцями. Зокрема, В. Вітлінський розглядає ризик як невід'ємну складову підприємницької діяльності та акцентує увагу на необхідності використання економіко-математичних методів оцінки ризиків [2].

О. Терещенко досліджує механізми фінансового ризик-менеджменту підприємств та підкреслює важливість стратегічного управління ризиками [5].

Н. Швець наголошує на ролі антикризового управління у забезпеченні економічної безпеки підприємств [6]. Разом із тим в умовах сучасних кризових викликів потребують подальшого дослідження питання адаптації систем ризик-менеджменту до воєнного часу та цифрової трансформації бізнесу.

Метою тез є дослідження сутності ризик-менеджменту підприємства, визначення основних видів ризиків та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління ризиками в сучасних умовах господарювання.

Ризик-менеджмент являє собою систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на виявлення, оцінювання, контроль та мінімізацію ризиків, що можуть негативно впливати на діяльність підприємства. Основною метою ризик-менеджменту є забезпечення стабільності функціонування підприємства та зниження ймовірності виникнення кризових ситуацій [2].

У діяльності підприємств виникають різні види ризиків: фінансові, виробничі, інвестиційні, кадрові, інформаційні, логістичні та репутаційні. Особливо актуальними є фінансові ризики, пов'язані зі зростанням витрат, нестабільністю валютного курсу, інфляцією та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Для мінімізації таких ризиків підприємства повинні здійснювати постійний моніторинг фінансового стану, оптимізувати структуру витрат та диверсифікувати джерела фінансування [5].

Важливе значення у системі ризик-менеджменту має процес ідентифікації ризиків. Своєчасне виявлення потенційних загроз дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для цього

використовуються методи SWOT-аналізу, експертні оцінки та прогнозування ризикових ситуацій [4].

Сучасні підприємства активно впроваджують цифрові технології у систему управління ризиками. Використання автоматизованих інформаційних систем та аналітичних платформ дозволяє оперативно аналізувати ризики та приймати ефективні управлінські рішення. Цифровізація ризик-менеджменту сприяє підвищенню точності оцінювання ризиків [3].

В умовах воєнного стану особливого значення набуває антикризове управління підприємством. Воєнні ризики можуть спричинити руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних маршрутів та втрату персоналу. Саме тому підприємства повинні розробляти антикризові стратегії, формувати резервні фонди та забезпечувати гнучкість бізнес-процесів [6].

Одним із важливих напрямів ризик-менеджменту є управління кадровими ризиками. У сучасних умовах підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих працівників та зниженням мотивації персоналу. Для мінімізації кадрових ризиків необхідно впроваджувати ефективні системи мотивації та забезпечувати професійний розвиток працівників [4].

Важливу роль відіграє стратегічне планування. Підприємства, які мають чітко визначену стратегію розвитку та систему управління ризиками, здатні ефективніше реагувати на кризові ситуації та забезпечувати довгострокову стабільність [5].

Таким чином, ризик-менеджмент підприємства є важливим інструментом забезпечення ефективності господарської діяльності. Основними напрямками удосконалення є цифровізація бізнес-процесів, розвиток антикризового управління та підвищення фінансової стійкості підприємств.

Важливим елементом сучасної системи ризик-менеджменту є управління інформаційно-кібернетичними ризиками, які набули особливої актуальності в умовах цифрової трансформації економіки. Підприємства дедалі частіше стикаються з загрозами витоку комерційної інформації, кібератаками, несанкціонованим доступом до корпоративних даних та порушенням роботи інформаційних систем. У зв'язку з цим формування ефективної системи кіберзахисту є невід'ємною складовою загальної системи управління ризиками. Використання сучасних програмних рішень, систем резервного копіювання даних та багаторівневого захисту інформації дозволяє суттєво знизити рівень цифрових ризиків та забезпечити безперервність бізнес-процесів [3].

Окрему увагу в системі ризик-менеджменту слід приділяти репутаційним ризикам, які безпосередньо впливають на рівень довіри до підприємства з боку споживачів, партнерів та інвесторів. У сучасних умовах інформаційної відкритості негативна інформація може швидко поширюватися через соціальні мережі та медіа, що призводить до втрати клієнтів та зниження ринкової вартості компанії. Тому підприємства повинні впроваджувати системи моніторингу інформаційного середовища, оперативно реагувати на кризові ситуації та формувати позитивний імідж через ефективні комунікаційні стратегії [1].

Важливим напрямом розвитку ризик-менеджменту є його інтеграція у загальну систему стратегічного управління підприємством. Як зазначає Michael Porter, конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності ефективно управляти ризиками та формувати довгострокові конкурентні переваги [5]. У цьому контексті ризик-менеджмент повинен розглядатися не лише як інструмент реагування на загрози, але і як стратегічний механізм забезпечення розвитку підприємства.

У сучасних умовах значного розвитку набуває концепція проактивного ризик-менеджменту, яка передбачає не лише реагування на вже існуючі ризики, але й їхнє прогнозування та попередження. Такий підхід дозволяє підприємствам формувати більш стійку систему управління, своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та знижувати рівень невизначеності у прийнятті управлінських рішень. Використання аналітичних інструментів, великих даних (Big Data) та технологій штучного інтелекту значно підвищує ефективність прогнозування ризиків [3].

Необхідно також враховувати роль людського фактору в системі ризик-менеджменту. Значна частина ризиків виникає внаслідок помилок персоналу, недостатньої кваліфікації або порушення внутрішніх процедур. У цьому контексті важливого значення набуває система навчання працівників, підвищення їхньої фінансової та цифрової грамотності, а також формування корпоративної культури відповідального ставлення до ризиків [4].

Таким чином, сучасний ризик-менеджмент підприємства є багаторівневою системою, що охоплює фінансові, виробничі, інформаційні, кадрові та репутаційні аспекти діяльності. Його ефективність безпосередньо залежить від рівня цифровізації, якості управлінських рішень та здатності підприємства до швидкої адаптації в умовах невизначеності. Подальший розвиток систем ризик-менеджменту пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, розширенням аналітичних можливостей та інтеграцією у стратегічне управління підприємством.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Бондаренко А. І. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах *Економіка та суспільство*. 2024. № 58. С. 75–81.
2. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 480 с.
3. Коваленко Т. М. Цифровізація ризик-менеджменту підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 191. С. 92–98.
4. Савченко І. Г. Кадрові ризики підприємства та шляхи їх мінімізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2026. № 82. С. 44–50.
5. Терещенко О. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 412 с.
6. Швець Н. В. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного середовища. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 118–124.

## **ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

*Матківський А. Ю., здобувач першого (бакалаврського) рівня*

*вищої освіти спеціальності Економіка*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Поясник О. С., ст. викл.*

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах функціонування економіки України питання формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу набуває особливої актуальності. Воєнний стан суттєво вплинув на діяльність підприємств, спричинивши руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, зниження попиту та нестабільність ринкового середовища. Водночас кризові умови стимулювали бізнес до активного пошуку нових моделей управління, цифрової трансформації та впровадження інноваційних рішень.

Саме тому формування конкурентних переваг у воєнний та повоєнний періоди є важливою умовою забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Проблематика конкурентоспроможності бізнесу досліджувалася багатьма науковцями.

Українські вчені О. Амоша та І. Булеєв наголошують на необхідності адаптації підприємств до кризових умов господарювання та формування ефективної системи антикризового управління [1].

Н. Дикань розглядає соціальну відповідальність бізнесу як важливий елемент підвищення довіри суспільства та зміцнення конкурентних позицій підприємств [2].

Зарубіжні дослідники Philip Kotler, Hermawan Kartajaya та Iwan Setiawan акцентують увагу на ролі цифрових технологій та інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного бізнесу [4].

Значний внесок у розвиток теорії конкурентних переваг зробив Michael Porter, який визначав конкурентні переваги як основу успішного функціонування підприємства на ринку [5].

Метою тез є дослідження особливостей формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу в умовах воєнного часу та визначення перспективних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у повоєнний період.

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових економічних реалій. Однією з головних конкурентних переваг стає гнучкість бізнесу, тобто здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Підприємства, які швидко переорієнтовують виробництво, освоюють нові ринки збуту та впроваджують сучасні технології, мають значно вищі шанси на збереження стабільності та подальший розвиток [1].

Важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності є цифровізація бізнесу. Сучасні підприємства активно використовують

електронну комерцію, дистанційні форми обслуговування клієнтів, CRM-системи та онлайн-платформи для підтримання ефективної діяльності. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та забезпечити стабільну взаємодію зі споживачами навіть в умовах воєнних обмежень [6].

Крім того, важливим джерелом конкурентних переваг є інноваційна діяльність підприємств. В умовах кризи організації змушені впроваджувати нові методи управління, удосконалювати виробничі процеси та створювати нові продукти й послуги. Інновації сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств та дозволяють їм швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища [4].

Особливого значення у воєнний період набуває соціальна відповідальність бізнесу. Підприємства, які підтримують своїх працівників, допомагають внутрішньо переміщеним особам, беруть участь у благодійних ініціативах та підтримують Збройні сили України, формують позитивний імідж і зміцнюють довіру суспільства [2].

Соціально відповідальна діяльність сприяє підвищенню репутації підприємства та формуванню його стійких конкурентних переваг.

Одним із важливих напрямів розвитку конкурентоспроможності бізнесу є вдосконалення системи управління персоналом. У сучасних умовах підприємства повинні створювати безпечні умови праці, підтримувати професійний розвиток працівників та забезпечувати ефективну мотивацію персоналу. Саме людський капітал є основою інноваційного розвитку підприємств та важливим чинником їхньої конкурентоспроможності [3].

У повоєнний період важливим завданням стане відновлення економічного потенціалу підприємств та інтеграція українського бізнесу до європейського економічного простору. Для цього підприємствам необхідно модернізувати виробництво, впроваджувати міжнародні стандарти якості та підвищувати інвестиційну привабливість. Значну роль у цьому процесі відіграватимуть міжнародні партнерства, грантові програми та залучення іноземних інвестицій [1].

Суттєве значення для розвитку конкурентних переваг матиме також екологічна орієнтація бізнесу. У сучасному світі споживачі все більше звертають увагу на екологічність продукції та відповідальне ставлення підприємств до навколишнього середовища. Використання енергозберігаючих технологій, раціональне використання ресурсів та впровадження принципів «зеленої економіки» сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках [4].

Важливим чинником успішного розвитку бізнесу є також формування позитивної ділової репутації. Довіра споживачів, партнерів та інвесторів значною мірою визначає ринкові позиції підприємства. Репутація формується на основі якості продукції, рівня сервісу, прозорості діяльності та ефективності комунікацій із громадськістю [5].

Саме тому сучасні підприємства активно використовують маркетингові інструменти та цифрові канали комунікації для підтримання позитивного іміджу.

У сучасних умовах важливою конкурентною перевагою стає здатність підприємства до стратегічного планування. Ефективна стратегія розвитку дозволяє своєчасно визначати ризики, прогнозувати зміни ринкового середовища та формувати довгострокові цілі діяльності. Підприємства, які мають чітку стратегію розвитку та здатні швидко адаптуватися до кризових ситуацій, забезпечують вищий рівень економічної стійкості та конкурентоспроможності [5].

Таким чином, формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу в умовах воєнного часу та у повоєнний період є складним і багатограним процесом. Основними чинниками конкурентоспроможності виступають адаптивність, цифровізація, інноваційність, соціальна відповідальність, розвиток людського капіталу та ефективне стратегічне управління. Саме комплексне використання цих інструментів дозволить українським підприємствам забезпечити стійке функціонування, відновити економічний потенціал та зміцнити свої позиції на національному й міжнародному ринках.

В умовах воєнного часу важливого значення набуває фінансова стійкість підприємств як основа збереження їхньої конкурентоспроможності. Нестабільність валютного ринку, інфляційні процеси та зростання витрат на виробництво змушують підприємства шукати нові механізми управління фінансовими ресурсами. Компанії, які здатні ефективно планувати витрати, залучати додаткові джерела фінансування та оптимізувати структуру капіталу, мають значно вищі шанси на стабільне функціонування навіть у кризових умовах [1].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває використання сучасних фінансових інструментів, програм державної підтримки та міжнародних грантових проєктів.

Однією з ключових конкурентних переваг сучасного бізнесу є ефективна логістична система. Воєнні дії спричинили суттєві порушення транспортної інфраструктури та логістичних маршрутів, що негативно вплинуло на постачання сировини та реалізацію продукції. У таких умовах підприємства змушені диверсифікувати логістичні канали, створювати резервні маршрути постачання та впроваджувати сучасні системи управління логістикою. Оптимізація логістичних процесів дозволяє мінімізувати витрати, скоротити терміни доставки та забезпечити стабільність виробничої діяльності [3].

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг бізнесу відіграє розвиток партнерських відносин між підприємствами. Співпраця з іншими компаніями, участь у кластерних об'єднаннях та створення стратегічних альянсів сприяють обміну досвідом, ресурсами та інноваціями. У кризових умовах партнерська взаємодія дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до змін ринкового середовища та спільно вирішувати проблеми, пов'язані з виробництвом, логістикою чи збутом продукції [6].

Суттєве значення для розвитку бізнесу має також маркетингова стратегія підприємства. В умовах високої конкуренції підприємства повинні активно досліджувати потреби споживачів, аналізувати ринкові тенденції та формувати ефективну систему просування продукції. Сучасні маркетингові інструменти, зокрема цифровий маркетинг, контент-маркетинг та SMM-комунікації, дозволяють підприємствам підтримувати постійний зв'язок із цільовою аудиторією та формувати позитивний імідж бренду [4].

У повоєнний період важливим напрямом розвитку конкурентних переваг стане відновлення експортного потенціалу українських підприємств. Вихід на міжнародні ринки дозволить компаніям розширити коло споживачів, збільшити обсяги реалізації продукції та підвищити рівень прибутковості. Для цього підприємствам необхідно адаптувати продукцію до міжнародних стандартів якості, впроваджувати сучасні системи сертифікації та вдосконалювати механізми зовнішньоекономічної діяльності [5].

Не менш важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності є розвиток підприємницької культури та лідерства. Ефективні керівники здатні швидко приймати управлінські рішення, мотивувати персонал та формувати стратегічне бачення розвитку підприємства. Лідерські якості менеджерів сприяють підвищенню ефективності діяльності організації та забезпечують її успішне функціонування навіть у складних економічних умовах [2].

Таким чином, розвиток конкурентних переваг бізнесу в умовах воєнного часу та у повоєнний період потребує комплексного підходу, який охоплює фінансову стійкість, цифровізацію, інноваційний розвиток, ефективну логістику, партнерську взаємодію та сучасні маркетингові стратегії. Лише за умови постійного вдосконалення управлінських механізмів та адаптації до нових викликів підприємства зможуть забезпечити стабільне функціонування та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

#### **Список використаної літератури:**

1. Амоша О. І., Булеєв І. П. Розвиток підприємництва в умовах кризової економіки. *Економіка промисловості*. 2022. № 1. С. 5–14.
2. Дикань Н. В. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного часу *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 79. С. 56–62.
3. Коваленко Т. М. Адаптація бізнесу до умов воєнного стану в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 112–118.
4. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken : Wiley, 2021. 224 p.
5. Michael Porter *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 2021. 592 p.
6. Савченко І. Г. Цифровізація бізнесу як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 74–80.

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ОЦІНКА  
РІВНЯ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ**  
*Морозов П. О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Економіка*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
Науковий керівник: Поясник О. С., ст. викл.  
кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

В умовах динамічного розвитку світової економіки, цифровізації бізнес-процесів та посилення ринкової конкуренції проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває стратегічного значення. Сучасне підприємство функціонує у складному середовищі, де рівень його успішності визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та формувати стійкі конкурентні переваги. Для українських підприємств питання підвищення конкурентоспроможності є особливо актуальним в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та інтеграції до європейського економічного простору.

Проблематика конкурентоспроможності підприємств активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретичних засад зробили М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансофф, а також сучасні українські дослідники О. Амоша, Л. Балабанова, Н. Тарнавська та інші [1; 2].

У наукових працях конкурентоспроможність розглядається як інтегральна характеристика діяльності підприємства, що відображає його здатність ефективно використовувати ресурси, забезпечувати високу якість продукції та задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації методів оцінки конкурентоспроможності до сучасних цифрових трансформацій та кризових умов функціонування бізнесу.

Метою тез є дослідження сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення ефективних напрямів її підвищення в умовах сучасного ринкового середовища.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх факторів належать рівень менеджменту, інноваційна активність, кадровий потенціал, фінансова стійкість та ефективність використання ресурсів. Серед зовнішніх чинників вагоме значення мають рівень конкуренції на ринку, державне регулювання, технологічні зміни та купівельна спроможність споживачів [3, с.114].

Для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств використовують різні методичні підходи. Найбільш поширеними є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод інтегральної оцінки, бенчмаркінг та матричні методи. Особливу увагу сьогодні приділяють інтегральному підходу, оскільки він

дозволяє комплексно оцінити виробничі, фінансові, маркетингові та інноваційні показники діяльності підприємства. Важливим інструментом є також порівняльний аналіз конкурентних переваг, що дає можливість виявити сильні сторони підприємства та визначити напрями стратегічного розвитку [4].

У сучасних умовах ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства є цифровізація бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій, підвищення якості продукції та вдосконалення системи управління. Використання цифрових платформ, автоматизація виробництва й аналітичних систем сприяють зменшенню витрат та підвищенню ефективності діяльності підприємства. Крім того, важливим фактором залишається розвиток людського капіталу, оскільки саме професійна компетентність працівників забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку [5].

Не менш важливим напрямом є формування ефективної маркетингової стратегії. У сучасних умовах підприємства повинні орієнтуватися на потреби споживачів, активно використовувати цифровий маркетинг та розвивати бренд. Саме поєднання інноваційного розвитку, ефективного управління та клієнтоорієнтованого підходу створює основу для довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є складною багатофакторною категорією, що визначає його позиції на ринку та перспективи подальшого розвитку. Оцінка рівня конкурентоспроможності дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства та формувати ефективні управлінські рішення. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення сучасних цифрових моделей оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних економічних трансформацій.

Одним із визначальних чинників забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є ефективність стратегічного управління. У сучасних умовах підприємства змушені швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що потребує формування гнучкої системи управління та постійного вдосконалення механізмів прийняття управлінських рішень. Стратегічне управління дозволяє підприємству не лише адаптуватися до ринкових змін, а й формувати довгострокові конкурентні переваги за рахунок раціонального використання ресурсного потенціалу, інноваційної діяльності та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Важливим елементом конкурентоспроможності підприємства є його інноваційний потенціал. У сучасній економіці саме інновації виступають основним інструментом забезпечення економічного зростання та підвищення ринкової вартості підприємства. Впровадження нових технологій, модернізація виробничих процесів, використання цифрових платформ і сучасних інформаційних систем дозволяють підвищити продуктивність праці, оптимізувати витрати та покращити якість продукції. Крім того, інноваційна

діяльність сприяє створенню нових товарів і послуг, що забезпечує підприємству додаткові конкурентні переваги на ринку.

Суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства має фінансова стійкість. Підприємства з високим рівнем фінансової незалежності мають більше можливостей для реалізації інвестиційних проєктів, оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій. Оцінка фінансової стійкості передбачає аналіз показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності. Саме стабільний фінансовий стан дозволяє підприємству забезпечувати безперервність виробничого процесу та зберігати конкурентні позиції навіть у кризових умовах.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифрова трансформація підприємств. Використання інформаційно-комунікаційних технологій сприяє автоматизації управлінських процесів, підвищенню швидкості обробки інформації та ефективності взаємодії зі споживачами. Цифровізація бізнесу дозволяє підприємствам більш ефективно аналізувати ринок, прогнозувати попит та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас підприємства, які не впроваджують цифрові технології, поступово втрачають конкурентні переваги та ринкові позиції.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності є вдосконалення системи управління персоналом. Людський капітал виступає важливим стратегічним ресурсом підприємства, оскільки саме професійні знання, навички та компетентності працівників забезпечують ефективність діяльності організації. У сучасних умовах підприємства повинні приділяти значну увагу розвитку персоналу, підвищенню кваліфікації працівників, мотивації та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ефективна кадрова політика сприяє зростанню продуктивності праці та підвищенню якості виконання виробничих процесів.

Не менш важливим чинником є маркетингова діяльність підприємства. Формування позитивного іміджу, розвиток бренду та орієнтація на потреби споживачів дозволяють підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку. Сучасні підприємства активно використовують інструменти цифрового маркетингу, соціальні мережі та інтернет-платформи для просування продукції та комунікації зі споживачами. Використання маркетингових досліджень дає можливість виявляти зміни у споживчих перевагах та оперативно адаптувати продукцію до вимог ринку.

Крім того, важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності підприємства є екологічна та соціальна відповідальність бізнесу. У сучасному світі споживачі все більше звертають увагу на екологічність продукції, дотримання етичних стандартів та соціальну відповідальність компаній. Підприємства, які впроваджують принципи сталого розвитку, мають вищий рівень довіри з боку споживачів та інвесторів. Це сприяє формуванню позитивної репутації та підвищенню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Особливо актуальним питання забезпечення конкурентоспроможності стало для українських підприємств в умовах воєнного стану та економічної

нестабільності. Значна частина підприємств зіткнулася з проблемами логістики, дефіцитом ресурсів, скороченням ринків збуту та зростанням виробничих витрат. У таких умовах важливим завданням є пошук нових ринків збуту, диверсифікація діяльності та активне використання інноваційних рішень. Підприємства, які здатні швидко адаптуватися до нових умов функціонування, мають значно вищі шанси зберегти конкурентні позиції та забезпечити подальший розвиток.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, що охоплює вдосконалення системи управління, інноваційний розвиток, фінансову стабільність, цифровізацію та ефективну кадрову політику. У сучасних умовах саме здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати сучасні технології та орієнтуватися на потреби споживачів визначає рівень його конкурентних переваг. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємств та забезпеченню їх сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Амоша О. І., Нікіфорова В. А. Стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 28–34.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 412 с.
3. Тарнавська Н. П. Конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 114–119.
4. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 16th ed. London : Pearson Education, 2022. 736 p.
5. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 2021. 592 p.

## **УДОСКОНАЛЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

***Пуровець В. В., здобувач другого(магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Економіка***

*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Науковий керівник: Поясник О. С., ст. викл.***

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції на ринку праці питання підвищення продуктивності праці набуває стратегічного значення. Одним із ключових інструментів впливу на поведінку працівників є система нематеріального стимулювання, яка дозволяє формувати довгострокову мотивацію, підвищувати рівень залученості персоналу та зміцнювати організаційну лояльність.

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах матеріальні стимули не завжди забезпечують стабільний мотиваційний ефект. Як зазначають О. Грішнова та А. Колот, стійка продуктивність праці значною мірою формується через соціально-психологічні та поведінкові фактори, які визначають внутрішню мотивацію працівника [1; с. 48–50].

У свою чергу, М. Армстронг підкреслює, що ефективні системи мотивації повинні поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи баланс між потребами працівника та цілями організації [2].

Дослідження сучасних українських науковців (Л. Балабанова, І. Петрова, О. Крушельницька) свідчать, що підприємства, які активно використовують нематеріальні методи стимулювання, демонструють вищий рівень продуктивності праці, нижчу плинність кадрів та більш стійкий організаційний розвиток [3]. Водночас залишаються недостатньо розробленими питання адаптації таких інструментів до умов воєнного стану, дистанційної роботи та цифрової трансформації управління персоналом.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та визначення напрямів удосконалення системи нематеріального стимулювання для підвищення продуктивності трудової діяльності працівників.

Нематеріальне стимулювання являє собою сукупність управлінських інструментів, спрямованих на задоволення соціальних, професійних та психологічних потреб працівників без прямого використання фінансових виплат.

До основних елементів належать:

- визнання результатів праці;
- кар'єрний розвиток;
- участь у прийнятті управлінських рішень;
- формування корпоративної культури;
- можливості навчання та розвитку;
- соціально-психологічний клімат.

Як зазначає Ф. Герцберг у двофакторній теорії мотивації, саме нематеріальні фактори (визнання, досягнення, розвиток) формують довготривалу мотивацію до праці [4].

Сучасні підприємства України поступово переходять до комплексних мотиваційних систем, у яких нематеріальні стимули займають важливе місце. Найбільш поширеними є: системи внутрішнього визнання досягнень працівників; корпоративні нагороди та рейтинги ефективності; гнучкі графіки роботи; дистанційні форми зайнятості; програми навчання та розвитку.

Проте на практиці часто спостерігається формальний підхід до впровадження таких інструментів, що знижує їх ефективність. Недостатня увага до індивідуальних потреб працівників призводить до зниження мотиваційного ефекту навіть за наявності розвинених корпоративних програм.

Напрями удосконалення нематеріального стимулювання:

#### 1. Розвиток системи визнання досягнень

Одним із найбільш ефективних інструментів є формування прозорої системи визнання результатів праці. Вона повинна включати:

- регулярне оцінювання результатів роботи;
- публічне відзначення досягнень;
- внутрішні рейтинги ефективності;
- цифрові системи «бейджів» і відзнак.

Як показують дослідження, своєчасне визнання підвищує рівень мотивації працівників до 25–30% [3].

## 2. Кар'єрне планування та розвиток

Чітка система кар'єрного зростання є ключовим фактором довгострокової мотивації. Працівники повинні розуміти перспективи професійного розвитку.

Важливими елементами є:

- індивідуальні плани розвитку;
- прозорі критерії просування;
- наставництво;
- внутрішній кадровий резерв.

## 3. Участь працівників в управлінні

Залучення персоналу до прийняття рішень підвищує рівень відповідальності та формує відчуття причетності до результатів діяльності організації.

Особливо ефективними є:

- командні наради;
- проєктні групи;
- системи внутрішніх пропозицій (idea management systems).

## 4. Розвиток корпоративної культури

Корпоративна культура є основою нематеріальної мотивації. Вона формує спільні цінності, норми поведінки та стандарти взаємодії.

Сильна корпоративна культура сприяє:

- зниженню конфліктності;
- підвищенню довіри між працівниками;
- формуванню командної взаємодії.

## 5. Використання цифрових технологій

Сучасні HR-системи дозволяють автоматизувати нематеріальне стимулювання через:

- платформи внутрішніх комунікацій;
- системи гейміфікації;
- онлайн-оцінювання результатів;
- цифрові дошки визнання.

Цифровізація підвищує прозорість та ефективність мотиваційних процесів.

Нематеріальне стимулювання є важливим інструментом підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. Його ефективність залежить від комплексного підходу, що поєднує визнання результатів праці, кар'єрний розвиток, корпоративну культуру та цифрові технології управління персоналом.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на адаптацію моделей нематеріального стимулювання до умов воєнної економіки України, а також на інтеграцію штучного інтелекту в процеси мотивації персоналу.

**Список використаної літератури:**

1. Armstrong M. Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2023. 736 p.
2. Balabanova L. V. Мотивація персоналу підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
3. Грішнова О. А. Управління людськими ресурсами : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 512 с.
4. Herzberg F. Work and the Nature of Man. New York : World Publishing, 2022. 208 p.
5. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

**МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАСАДАХ  
СТАНДАРТИЗАЦІЇ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ НАЦІОНАЛЬНОГО  
АГЕНСТВА КВАЛІФІКАЦІЙ)**

***Стецик О. І., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Економіка***

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Науковий керівник: Поясник О. С., ст. викл.***

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах реформування системи державного управління особливого значення набуває питання забезпечення якості професійної діяльності державних службовців. Ефективність функціонування органів державної влади значною мірою залежить від рівня професійної компетентності персоналу, здатності державних службовців адаптуватися до змін законодавства, цифровізації управлінських процесів та сучасних викликів суспільного розвитку.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність упровадження сучасних механізмів стандартизації професійної діяльності, які забезпечують єдині вимоги до компетентностей, професійних навичок та результатів службової діяльності.

Актуальність теми зумовлена тим, що стандартизація професійної діяльності є важливим інструментом формування ефективної системи державної служби.

Як зазначають сучасні українські науковці В. Луговий, Н. Нижник, С. Сербогін та О. Оболенський, стандарти професійної діяльності забезпечують прозорість кадрових процесів, підвищують якість управлінських рішень та сприяють професіоналізації державної служби [1; 2]. Водночас у сучасних умовах залишаються недостатньо дослідженими питання інтеграції професійних стандартів у систему оцінювання компетентностей державних службовців та механізми їх практичного застосування в умовах цифрової трансформації державного управління.

Метою тез є дослідження механізму забезпечення якості професійної діяльності державних службовців на засадах стандартизації та визначення основних напрямів його удосконалення відповідно до діяльності Національного агентства кваліфікацій і Національного агентства України з питань державної служби.

У сучасній системі державного управління професійна компетентність державного службовця розглядається як сукупність знань, навичок, професійного досвіду та особистісних характеристик, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків. Саме тому стандартизація професійної діяльності виступає важливим елементом модернізації державної служби та забезпечення її ефективності.

Національне агентство кваліфікацій здійснює координацію розвитку Національної системи кваліфікацій, забезпечує ведення Реєстру кваліфікацій, розроблення професійних стандартів та гармонізацію кваліфікаційної системи України з європейськими вимогами. Важливе значення має створення Єдиного реєстру кваліфікацій, який містить інформацію про професійні стандарти, професійні кваліфікації та кваліфікаційні центри.

Сучасний механізм забезпечення якості професійної діяльності державних службовців базується на компетентнісному підході. Його сутність полягає у визначенні конкретних компетентностей, необхідних для виконання посадових обов'язків. У межах цього підходу професійні стандарти визначають вимоги до знань, умінь, навичок та професійної поведінки державних службовців.

Важливу роль у забезпеченні якості професійної діяльності державних службовців відіграє система професійного навчання. Національне агентство України з питань державної служби активно впроваджує типові професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» і «В».

Такі програми спрямовані на формування сучасних управлінських компетентностей, розвиток цифрової грамотності та вдосконалення навичок публічного адміністрування. Суттєвим напрямом удосконалення професійної діяльності державних службовців є стандартизація процесу оцінювання професійних компетентностей. У сучасних умовах використовуються системи оцінювання результатів службової діяльності, тестування професійних знань, оцінювання soft skills та цифрових компетентностей. Використання стандартизованих критеріїв оцінювання забезпечує об'єктивність кадрових рішень та підвищує прозорість державної служби [6].

Одним із ключових елементів сучасної системи стандартизації є професійні стандарти. Національне агентство кваліфікацій здійснює реєстрацію професійних стандартів та методичне забезпечення їх розроблення. У 2025 році було оновлено методичні рекомендації щодо розроблення професійних стандартів, що передбачають використання компетентнісного підходу та орієнтацію на результати професійної діяльності.

Важливе значення має також розвиток цифрових інструментів у системі управління державною службою. Використання електронних платформ професійного навчання, онлайн-оцінювання компетентностей та

автоматизованих HR-систем сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів. У сучасних умовах цифровізація дозволяє забезпечити оперативний доступ державних службовців до професійного навчання та підвищення кваліфікації незалежно від місця роботи.

Особливої актуальності набуває проблема формування єдиних професійних стандартів у сфері публічного управління в умовах євроінтеграції України. Гармонізація української системи кваліфікацій із європейськими підходами сприяє підвищенню якості державного управління та забезпечує міжнародне визнання професійних компетентностей державних службовців.

Водночас у сучасній системі державної служби існують певні проблеми, що ускладнюють ефективне впровадження механізмів стандартизації. До основних проблем належать недостатній рівень цифрової компетентності окремих працівників, нерівномірність професійного розвитку персоналу та потреба в оновленні системи професійного навчання відповідно до сучасних викликів. Крім того, потребує вдосконалення система моніторингу якості професійної діяльності державних службовців та оцінювання ефективності програм підвищення кваліфікації.

Одним із перспективних напрямів удосконалення механізму забезпечення якості професійної діяльності державних службовців є впровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Такий підхід передбачає формування персоналізованих програм навчання та розвитку компетентностей відповідно до професійних потреб працівника та стратегічних цілей державного органу[6].

У сучасних умовах особливого значення набуває формування культури безперервного професійного розвитку державних службовців. Постійне оновлення професійних знань, розвиток цифрових навичок та вдосконалення управлінських компетентностей є необхідною умовою ефективного функціонування системи державного управління.

Таким чином, стандартизація професійної діяльності є важливим механізмом забезпечення якості роботи державних службовців та підвищення ефективності державного управління. Використання професійних стандартів, компетентнісного підходу, сучасних цифрових технологій та системи безперервного професійного навчання сприяє формуванню професійного кадрового потенціалу державної служби. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення цифрових механізмів оцінювання компетентностей та адаптацію професійних стандартів до європейських вимог.

Важливим складником механізму забезпечення якості професійної діяльності державних службовців є система оцінювання результативності службової діяльності. Саме ефективне оцінювання дозволяє визначити рівень професійної компетентності працівників, виявити потреби у професійному розвитку та забезпечити об'єктивність кадрових рішень. У сучасних умовах державні органи дедалі активніше використовують компетентнісні моделі оцінювання, які враховують не лише рівень професійних знань, а й управлінські, комунікаційні та цифрові компетентності державних службовців [6].

Особливого значення набуває впровадження систем електронного оцінювання персоналу. Використання цифрових HR-платформ дозволяє автоматизувати процес аналізу результатів службової діяльності, забезпечити прозорість оцінювання та підвищити ефективність управління кадровими ресурсами. Цифрові системи дають можливість формувати індивідуальні профілі компетентностей працівників, здійснювати моніторинг професійного розвитку та визначати перспективи кар'єрного зростання державних службовців.

Суттєву роль у забезпеченні якості професійної діяльності відіграє професійна етика державного службовця. Дотримання принципів доброчесності, політичної неупередженості, відповідальності та відкритості є важливою умовою ефективного функціонування системи державного управління. У сучасних умовах професійні стандарти повинні охоплювати не лише кваліфікаційні вимоги, а й етичні норми професійної поведінки. Формування етичної культури державної служби сприяє зміцненню довіри громадян до органів влади та підвищенню ефективності публічного адміністрування.

Одним із перспективних напрямів розвитку системи стандартизації є інтеграція міжнародних підходів до оцінювання компетентностей державних службовців. У країнах Європейського Союзу широко використовуються моделі компетентнісного управління, орієнтовані на оцінювання результатів діяльності, рівень професійної мобільності та здатність працівників до інноваційного розвитку. Гармонізація української системи професійних стандартів із європейськими вимогами сприятиме підвищенню ефективності державної служби та забезпеченню відповідності сучасним міжнародним стандартам публічного управління.

Не менш важливим напрямом удосконалення механізму забезпечення якості професійної діяльності є розвиток системи управління талантами в державній службі. Формування кадрового резерву, підтримка професійного лідерства та розвиток управлінського потенціалу державних службовців забезпечують стабільність функціонування державних органів та підвищують якість прийняття управлінських рішень. Сучасна система державної служби повинна створювати умови для професійного розвитку молодих фахівців, стимулювати інноваційне мислення та забезпечувати ефективне використання людського капіталу[7].

У сучасних умовах важливого значення набуває також психологічна стійкість державних службовців. Високий рівень професійного навантаження, необхідність швидкого реагування на кризові ситуації та значний обсяг управлінської відповідальності потребують розвитку навичок стресостійкості та емоційного інтелекту. У зв'язку з цим програми професійного розвитку державних службовців повинні включати елементи психологічної підтримки, розвитку комунікаційних навичок та управління конфліктами.

Отже, забезпечення якості професійної діяльності державних службовців на засадах стандартизації є важливою умовою модернізації системи державного управління. Комплексне поєднання професійних стандартів, цифрових технологій, компетентнісного підходу та безперервного професійного розвитку

дозволить підвищити ефективність державної служби, забезпечити прозорість кадрових процесів та зміцнити довіру суспільства до органів державної влади.

**Список використаної літератури:**

1. Луговий В. І. Управління державною службою в умовах реформування публічного управління. Київ : НАДУ, 2022. 356 с.
2. Нижник Н. Р., Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба в Україні : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 412 с.
3. Серьогін С. М. Професіоналізація державної служби в умовах цифрової трансформації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. С. 45–51.
4. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. New York : Wiley, 2023. 400 p.
5. Armstrong M. *Human Resource Management Practice*. London : Kogan Page, 2023. 736 p.
6. Національне агентство кваліфікацій. Єдиний реєстр кваліфікацій. URL: [Національне агентство кваліфікацій](#) (дата звернення: 18.05.2026).
7. Національне агентство України з питань державної служби. Реєстр типових програм підвищення кваліфікації державних службовців. URL: [НАДС України](#) (дата звернення: 18.05.2026).

**УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ  
ПІДПРИЄМСТВА**

***Федечко О. Я, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Економіка***

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
Науковий керівник: Поясник О. С., ст. викл.  
кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Цифровізація бізнес-процесів стає ключовим чинником підвищення ефективності управління, забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до умов нестабільного зовнішнього середовища. Актуальність теми зумовлена необхідністю трансформації традиційних моделей управління підприємствами в умовах розвитку цифрової економіки, автоматизації процесів та зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень.

Проблеми цифрової трансформації бізнесу досліджуються багатьма українськими науковцями.

Зокрема, Т. Коваленко розглядає цифровізацію як інструмент підвищення ефективності ризик-менеджменту підприємств [3].

І. Савченко акцентує увагу на впливі цифрових технологій на кадрові процеси та управління персоналом[4].

О. Бондаренко досліджує сучасні підходи до управління підприємством у цифровому середовищі. Водночас потребують подальшого опрацювання питання комплексного управління цифровою трансформацією бізнес-процесів у стратегічному контексті [1].

Метою тез є дослідження особливостей управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства та визначення основних напрямів підвищення ефективності цифрової трансформації.

Цифровізація бізнес-процесів являє собою впровадження цифрових технологій у всі етапи діяльності підприємства з метою автоматизації, оптимізації та підвищення продуктивності управлінських і виробничих процесів. Вона охоплює використання інформаційних систем, хмарних технологій, штучного інтелекту, аналітики великих даних та електронної комерції [3].

Одним із ключових напрямів управління цифровізацією є автоматизація бізнес-процесів. Використання ERP- та CRM-систем дозволяє підприємствам інтегрувати всі підрозділи в єдину інформаційну систему, забезпечити прозорість процесів та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

Автоматизація сприяє зниженню витрат та мінімізації впливу людського фактору [1].

Важливим елементом цифрової трансформації є впровадження аналітики даних. Сучасні підприємства активно використовують технології Big Data для аналізу поведінки споживачів, прогнозування попиту та оптимізації маркетингових стратегій. Це дозволяє підвищити точність управлінських рішень та забезпечити конкурентні переваги на ринку [3].

Управління цифровізацією також передбачає розвиток цифрової культури в організації. Працівники повинні володіти базовими цифровими компетенціями, вміти працювати з інформаційними системами та адаптуватися до нових технологічних умов. Формування цифрової культури є важливим фактором успішної трансформації підприємства [4].

Окрему роль відіграє кібербезпека в умовах цифровізації. Зі зростанням обсягів цифрових даних підвищуються ризики кібератак, витоку інформації та порушення роботи інформаційних систем. Тому підприємства повинні впроваджувати комплексні системи захисту даних, використовувати шифрування та системи багаторівневого доступу [1].

Важливим напрямом є цифровізація маркетингової діяльності. Використання соціальних мереж, онлайн-реклами та цифрових платформ дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти зі споживачами та формувати позитивний імідж бренду. Цифровий маркетинг забезпечує швидке реагування на зміни ринку та підвищує ефективність комунікацій [3].

Не менш значущим є впровадження дистанційних форм роботи. Використання цифрових платформ для управління персоналом дозволяє організувати віддалену роботу, підвищити гнучкість підприємства та забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть у кризових умовах [4].

Таким чином, управління цифровізацією бізнес-процесів є ключовим фактором розвитку сучасного підприємства. Воно забезпечує підвищення

ефективності управління, зниження витрат, покращення якості прийняття рішень та формування конкурентних переваг. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення впливу штучного інтелекту та автоматизованих систем управління на розвиток підприємств у цифровій економіці.

Важливим стратегічним аспектом управління цифровізацією бізнес-процесів є інтеграція цифрових технологій у систему стратегічного планування підприємства. Цифрова трансформація не повинна розглядатися лише як технічне оновлення, а як комплексна зміна підходів до управління, що охоплює всі рівні організації. Впровадження цифрових інструментів дозволяє формувати більш точні прогнози розвитку підприємства, аналізувати великі обсяги інформації та оперативно коригувати стратегічні цілі відповідно до змін зовнішнього середовища [5].

У сучасних умовах значну роль відіграє концепція data-driven management - управління, засноване на даних. Підприємства, які використовують аналітику даних у процесі прийняття рішень, отримують суттєві конкурентні переваги, оскільки їхні управлінські рішення базуються не на інтуїції, а на реальних показниках діяльності. Використання цифрових панелей (dashboards), систем бізнес-аналітики та прогнозних моделей дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни ринку та підвищувати ефективність управління [3].

Окремої уваги потребує питання цифрової трансформації фінансових процесів підприємства. Впровадження електронних платіжних систем, онлайн-банкінгу, автоматизованого бюджетування та фінансового контролінгу дозволяє значно підвищити прозорість фінансових операцій і зменшити ризики фінансових втрат. Крім того, цифровізація фінансової сфери сприяє більш ефективному управлінню грошовими потоками та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства [5].

Важливим напрямом є також розвиток електронної комерції. Сучасні підприємства дедалі частіше переходять до онлайн-формату продажів, що дозволяє їм розширювати географію діяльності, знижувати витрати на утримання фізичних точок продажу та підвищувати доступність продукції для споживачів. Використання цифрових маркетплейсів, соціальних мереж та власних інтернет-магазинів стає обов'язковим елементом конкурентної стратегії підприємства [3].

Суттєвим викликом у процесі цифровізації є необхідність управління змінами в організації. Перехід до цифрових бізнес-процесів часто супроводжується опором персоналу, необхідністю перекваліфікації працівників та зміною організаційної культури. Успішне впровадження цифрових технологій можливе лише за умови ефективного управління змінами, яке включає навчання персоналу, мотиваційні програми та формування позитивного ставлення до інновацій [4].

Водночас важливо враховувати ризики, пов'язані з цифровізацією. До них належать кіберзагрози, залежність від інформаційних систем, технічні збої та можливі витоки конфіденційної інформації. Саме тому управління

цифровізацією повинно включати розробку комплексної політики інформаційної безпеки, резервного копіювання даних та постійного моніторингу кіберризиків [1].

Окремо слід виділити роль людського капіталу в процесі цифрової трансформації. Успішність впровадження цифрових технологій значною мірою залежить від рівня кваліфікації працівників, їхньої здатності до навчання та адаптації до нових умов. Підприємства повинні інвестувати у розвиток цифрових компетенцій персоналу, організувати тренінги та створювати умови для безперервного професійного розвитку [4].

У перспективі цифровізація бізнес-процесів буде тісно пов'язана з розвитком технологій штучного інтелекту, автоматизацією управлінських функцій та впровадженням роботизованих систем. Це дозволить підприємствам перейти до нового рівня управління, де більшість рутинних процесів буде автоматизовано, а керівництво зосередиться на стратегічних рішеннях та розвитку інновацій [3].

Таким чином, управління цифровізацією бізнес-процесів є складним, багаторівневим процесом, що охоплює технологічні, організаційні та кадрові аспекти діяльності підприємства. Його ефективність залежить від здатності підприємства інтегрувати цифрові технології у всі сфери управління, забезпечити кібербезпеку та сформувати цифрову культуру в організації. У довгостроковій перспективі саме цифровізація визначатиме рівень конкурентоспроможності підприємств на національному та міжнародному ринках.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Бондаренко А. І. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 58. С. 75–81.
2. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 480 с.
3. Коваленко Т. М. Цифровізація ризик-менеджменту підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 191. С. 92–98.
4. Савченко І. Г. Кадрові ризики підприємства та шляхи їх мінімізації . *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2026. № 82. С. 44–50.
5. Терещенко О. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 412 с.
6. Швець Н. В. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного середовища. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 118–124.

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНИХ І НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

*Боровець Т. М., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Економіка*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Сисин Г. І., ст викл.*

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Сучасні умови функціонування економіки характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими змінами на ринку праці та зростанням вимог до якості людського капіталу. У цих умовах особливого значення набуває ефективне управління персоналом, ключовим елементом якого виступає система стимулювання праці. Саме вона забезпечує формування належного рівня трудової мотивації, впливає на продуктивність працівників та визначає конкурентоспроможність організації в цілому.

У наукових дослідженнях сучасних авторів комплексно розглядаються різні аспекти мотивації та стимулювання персоналу в умовах функціонування підприємств України, із особливим акцентом на трансформаційні процеси, що відбуваються в період воєнного стану та посилення економічної нестабільності.

У дослідженні Герасименко О. та Потапенка А. акцент зроблено на змінах у системі мотивації персоналу під впливом трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Автори підкреслюють посилення ролі гнучких форм стимулювання, адаптацію роботодавців до дефіциту кадрів та зростання значення нематеріальних мотиваторів поряд із матеріальними [2].

Горяча О. Л., Сільченко І. А. та Таранов В. М. досліджують удосконалення механізму мотивації персоналу на основі інноваційних підходів. У центрі їх уваги - впровадження сучасних управлінських технологій, які дозволяють підвищити ефективність мотиваційних систем через поєднання економічних стимулів і організаційних нововведень [3, с. 52].

Ігнатюк В. та Туніна Г. розглядають мотивацію як ключовий фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. Автори доводять, що результативність діяльності працівників безпосередньо залежить від збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також від рівня задоволеності персоналу [4, с. 79].

Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити висновок, що науковці переважно акцентують увагу на адаптації мотиваційних систем до кризових умов, розвитку інноваційних підходів до управління персоналом, а також на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів як базового принципу сучасної HR-політики.

Водночас залишаються недостатньо дослідженими питання комплексної інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів у єдину стратегічну систему управління персоналом підприємства. Потребує подальшого опрацювання також механізм оцінювання ефективності таких систем у довгостроковій перспективі,

особливо з урахуванням цифровізації HR-процесів, розвитку віддаленої роботи та зміни ціннісних орієнтацій працівників.

З урахуванням того, що в сучасних умовах залишаються недостатньо дослідженими питання комплексної інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів у єдину стратегічну систему управління персоналом, а також механізми оцінювання її ефективності у довгостроковій перспективі з урахуванням цифровізації HR-процесів, розвитку віддалених форматів зайнятості та трансформації ціннісних орієнтацій працівників, доцільно розглядати систему стимулювання персоналу як багаторівневу та динамічну управлінську конструкцію.

Система стимулювання персоналу являє собою сукупність взаємопов'язаних матеріальних і нематеріальних інструментів впливу на трудову поведінку працівників, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати збалансоване поєднання економічних, соціальних та психологічних механізмів мотивації, що формує стійку зацікавленість працівників у результатах власної діяльності та розвитку організації.

Матеріальні стимули традиційно виступають базовим елементом мотиваційної системи. Вони охоплюють грошові та еквівалентні форми винагороди, безпосередньо пов'язані з результатами праці працівника. До них належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, доплати, а також інші форми фінансового заохочення, включаючи механізми участі у прибутках підприємства. У сучасних умовах їх значення посилюється необхідністю забезпечення фінансової стабільності працівників, однак ефективність таких стимулів дедалі більше залежить від їх гнучкості та персоналізації [1].

У системі управління персоналом матеріальні стимули виконують відтворювальну, стимулюючу та регулятивну функції. Водночас у сучасних умовах до цих функцій додається адаптаційна, що полягає у здатності системи винагород швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема кризові явища та трансформацію ринку праці. Це набуває особливого значення в умовах воєнного стану та зростання невизначеності.

Класифікаційно матеріальні стимули доцільно розглядати як багаторівневу систему, що включає фіксовану та змінну частини оплати праці, компенсаційні виплати, соціальні пакети, а також довгострокові мотиваційні інструменти. Особливого значення набувають змінні елементи винагороди, які базуються на результативності діяльності та дозволяють забезпечити прямий зв'язок між внеском працівника і рівнем його доходу.

Важливою умовою ефективності матеріального стимулювання є дотримання принципів прозорості, справедливості та вимірюваності результатів. У сучасній практиці дедалі більшого поширення набуває використання систем KPI та цифрових HR-аналітичних інструментів, що забезпечують об'єктивізацію оцінювання результатів праці та підвищують довіру працівників до системи винагород [5].

Поряд із матеріальними інструментами мотивації важливе місце в системі управління персоналом займають нематеріальні стимули, які базуються на використанні соціально-психологічних, організаційних та управлінських важелів впливу на поведінку працівників. Їх особливістю є те, що вони не мають прямого грошового вираження, однак суттєво впливають на рівень задоволеності працею, залученість та довгострокову лояльність персоналу до організації.

До ключових форм нематеріального стимулювання належить професійне визнання результатів праці працівників. Воно може проявлятися у вигляді публічної подяки, відзначення досягнень у межах колективу, нагородження почесними відзнаками або внутрішніми корпоративними відзнаками. Такий підхід формує у працівників відчуття значущості їхнього внеску в діяльність підприємства та підсилює внутрішню мотивацію до досягнення високих результатів.

Важливим елементом нематеріального стимулювання є створення можливостей для кар'єрного зростання. Чітко визначені перспективи професійного розвитку та просування по службі сприяють формуванню довгострокової зацікавленості працівників у роботі на підприємстві. У цьому контексті значну роль відіграє прозора система оцінювання результатів праці та планування індивідуальних кар'єрних траєкторій.

Окреме місце посідає безперервний професійний розвиток персоналу, який передбачає організацію навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах та програмах розвитку компетенцій. Інвестування у знання та навички працівників не лише підвищує їхню продуктивність, але й формує відчуття цінності з боку роботодавця, що позитивно впливає на рівень мотивації [1].

Суттєвим нематеріальним стимулом є залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Делегування повноважень, участь у робочих групах, обговорення стратегічних питань розвитку підприємства сприяють підвищенню відповідальності працівників та формують у них відчуття причетності до спільного результату.

Важливим чинником також виступає формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Дружні взаємини між працівниками, ефективна комунікація, відсутність конфліктів та підтримка з боку керівництва створюють комфортні умови праці, що безпосередньо впливає на продуктивність і рівень задоволеності роботою.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває гнучкість організації праці, зокрема можливість дистанційної або змішаної форми зайнятості, гнучкий графік роботи та орієнтація на результат, а не на жорстко регламентований робочий час. Це дозволяє працівникам краще поєднувати професійні та особисті потреби, що підвищує їхню лояльність до роботодавця.

Таким чином, нематеріальні стимули формують комплексну систему впливу на внутрішню мотивацію працівників, забезпечуючи не лише підвищення ефективності їхньої праці, але й розвиток довгострокових партнерських відносин між працівником і організацією [1].

Найбільш ефективною є інтегрована система стимулювання, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти в єдину стратегічно узгоджену модель управління персоналом. Такий підхід забезпечує комплексний вплив на мотиваційну поведінку працівників, поєднуючи зовнішні економічні стимули з внутрішніми потребами розвитку, визнання та самореалізації [2].

Поєднання різних видів стимулів дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити довгострокову стабільність кадрового потенціалу підприємства. Водночас у сучасних умовах ключовим завданням стає не лише поєднання стимулів, а й формування системи їх оцінювання, яка б дозволяла вимірювати ефективність мотиваційних механізмів у динаміці.

Отже, матеріальні та нематеріальні стимули доцільно розглядати як взаємопов'язані елементи цілісної, адаптивної та стратегічно орієнтованої системи управління персоналом, ефективність якої визначається її здатністю забезпечувати баланс між економічними результатами підприємства та розвитком людського потенціалу в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Перспективи подальших наукових досліджень у сфері системи матеріальних і нематеріальних стимулів в управлінні персоналом пов'язані з необхідністю поглибленого вивчення її адаптації до сучасних умов трансформації ринку праці, цифровізації управлінських процесів та змін у поведінкових моделях працівників.

#### **Список використаної літератури:**

1. Бондар Ю. А. Особливості формування системи нематеріальної мотивації персоналу ІТ-компаній в умовах кадрового дефіциту. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. URL : <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7337>

2. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>

3. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50-55.

4. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83.

5. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI : [10.32782/2524-0072/2024-60-141](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141)

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

*Гарасимчук В. В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Економіка*

*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Сисин Г. І., ст викл.*

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах функціонування підприємств питання мотивації персоналу набуває особливого стратегічного значення. Динамічні соціально-економічні зміни, нестабільність ринкового середовища, технологічна трансформація та зростання рівня невизначеності змушують організації переглядати традиційні підходи до управління персоналом. Використання лише класичних методів стимулювання праці вже не забезпечує належного рівня продуктивності, залученості та стабільності трудового колективу. У зв'язку з цим підприємства дедалі частіше впроваджують комплексні системи мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули й орієнтовані на довгострокову підтримку ефективності персоналу.

У процесі дослідження використано сучасні наукові праці та публікації, присвячені проблематиці мотивації персоналу й пошуку ефективних шляхів її вдосконалення. Зокрема, Васюта В. та Радченко А. [1, с. 136] аналізують застосування сучасних теорій мотивації в практиці HR. Сербенівська А. та Лебідь Д. [5, с. 125], Степенко А. [6, с. 63] та Колянко О. [3, с. 45], звертають увагу на вплив воєнного стану та зовнішньої нестабільності на мотивацію персоналу, а також на важливість поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів.

Водночас, попри значну кількість наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексних мотиваційних систем, які б одночасно враховували економічні, соціальні та психологічні чинники впливу на персонал. Також потребують подальшого вивчення практичні механізми адаптації мотиваційної політики підприємств до умов нестабільного зовнішнього середовища та сучасних викликів.

Мотивація працівників є важливим елементом сучасної HR-політики, оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства та його готовність адаптуватися до змін. Дослідники наголошують, що найбільш результативними є комплексні мотиваційні системи, які забезпечують поєднання економічних стимулів із соціально-психологічними методами впливу. Такий підхід сприяє підвищенню залученості працівників, зміцненню їхньої лояльності та зниженню плинності кадрів навіть у кризових умовах [1, с. 137].

Традиційно важливе місце у системі мотивації займає фінансова винагорода. Справедлива та прозора система оплати праці, що відповідає ринковим умовам і враховує результати роботи працівника, формує довіру до

роботодавця та підтримує стабільність персоналу. Водночас сучасні наукові підходи доводять, що лише матеріального стимулювання недостатньо для формування стійкої мотивації у довгостроковій перспективі. Саме тому все більшого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації.

До нематеріальних стимулів належать професійний розвиток, можливості кар'єрного зростання, визнання досягнень працівників, формування позитивної корпоративної культури, підтримка психологічного комфорту та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Одним із ключових елементів нематеріального стимулювання є професійний розвиток працівників. Надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, семінарах, конференціях та програмах стажування сприяє не лише вдосконаленню професійних компетенцій, а й формує у працівників відчуття цінності для організації. Працівник, який бачить перспективи розвитку та підтримку з боку роботодавця, більш відповідально ставиться до виконання своїх обов'язків і проявляє вищий рівень зацікавленості у результатах праці.

Важливу роль у системі нематеріальної мотивації відіграють можливості кар'єрного зростання. Наявність чітких перспектив посадового просування стимулює працівників до професійного вдосконалення, підвищення продуктивності праці та прояву ініціативності. Кар'єрний розвиток створює у працівників впевненість у стабільності майбутнього та формує прагнення пов'язувати свою професійну діяльність саме з даною організацією [4].

Суттєве значення має також визнання досягнень працівників. Позитивна оцінка результатів роботи, подяки, грамоти, публічне визнання успіхів або заохочення з боку керівництва підвищують самооцінку працівника та формують відчуття значущості його праці. Навіть незначні прояви уваги до результатів діяльності персоналу здатні посилити мотивацію, стимулювати відповідальність і підтримувати прагнення до високих результатів.

Одним із найважливіших чинників нематеріальної мотивації є формування позитивної корпоративної культури. Вона охоплює систему цінностей, норм поведінки, традицій та принципів взаємодії між працівниками і керівництвом. Сприятлива корпоративна культура формує атмосферу довіри, взаємоповаги та співпраці, що позитивно впливає на психологічний стан персоналу та рівень його залученості до діяльності підприємства.

Не менш важливою складовою є підтримка психологічного комфорту працівників. Сучасні організації дедалі більше уваги приділяють створенню безпечного та комфортного робочого середовища, запобіганню професійному вигоранню, підтримці емоційної рівноваги працівників та розвитку ефективної внутрішньої комунікації. Психологічний комфорт сприяє зниженню стресу, підвищенню задоволеності працею та покращенню взаємовідносин у колективі.

Важливим елементом нематеріальної мотивації є також забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату. Доброзичливі взаємини в колективі, підтримка з боку керівництва та колег, можливість відкритого обговорення проблем і справедливе ставлення до працівників сприяють

формуванню позитивної атмосфери в організації. За таких умов працівники відчують себе частиною єдиної команди, що підвищує їхню відповідальність, ініціативність та бажання працювати на досягнення спільних цілей [4].

Таким чином, нематеріальні стимули є важливим складником сучасної системи мотивації персоналу. Їх використання дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й сформувати відданість працівників організації, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити довгострокову стабільність кадрового потенціалу підприємства.

Важливу роль у сучасному мотиваційному менеджменті відіграють цифрові HR-технології, які охоплюють широкий спектр інструментів, серед яких HRM-системи, електронні платформи оцінювання персоналу, системи управління результативністю праці, цифрові сервіси внутрішньої комунікації, онлайн-платформи навчання та розвитку персоналу, а також автоматизовані системи моніторингу ефективності роботи працівників. Їх використання дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом, скоротити витрати часу на виконання адміністративних процедур та підвищити якість прийняття управлінських рішень [2, с. 14].

Важливою функцією цифрових HR-технологій є удосконалення системи оцінювання результатів праці. Використання KPI-систем, електронних платформ моніторингу та автоматизованих аналітичних інструментів дозволяє більш об'єктивно оцінювати ефективність діяльності працівників, визначати рівень виконання поставлених завдань і своєчасно виявляти проблемні аспекти в роботі персоналу. Прозорість оцінювання сприяє підвищенню довіри працівників до системи управління та формує відчуття справедливості в організації.

Суттєве значення цифрові технології мають і для розвитку внутрішніх комунікацій. Використання корпоративних платформ, месенджерів, онлайн-зустрічей та цифрових каналів обміну інформацією забезпечує швидку взаємодію між працівниками та керівництвом, підвищує рівень координації роботи та сприяє формуванню командної взаємодії. Особливо актуальним це стало в умовах поширення дистанційної та гібридної форм зайнятості.

Окрему роль цифрові HR-технології відіграють у професійному розвитку персоналу. Онлайн-курси, вебінари, електронні навчальні платформи та системи дистанційного навчання забезпечують безперервне підвищення кваліфікації працівників, дозволяють швидко оновлювати професійні знання та адаптувати персонал до змін у діяльності підприємства. Це підвищує конкурентоспроможність працівників і сприяє розвитку кадрового потенціалу організації.

Крім того, цифровізація HR-процесів створює умови для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Завдяки автоматизованому збору та аналізу інформації керівництво може швидко оцінювати стан персоналу, рівень його залученості, ефективність мотиваційних програм та своєчасно вносити необхідні корективи у систему управління.

Їх застосування дозволяє індивідуалізувати підходи до стимулювання працівників, удосконалити систему оцінювання результатів праці та забезпечити

прозорість управлінських процесів. Це сприяє підвищенню ефективності мотиваційної системи та створює умови для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища [2, с. 15].

Отже, цифрові HR-технології стають невід'ємною складовою сучасної системи мотиваційного менеджменту та управління персоналом. Їх використання забезпечує автоматизацію HR-процесів, підвищує ефективність оцінювання результатів праці, удосконалює внутрішні комунікації та створює умови для безперервного професійного розвитку працівників. Завдяки цифровим інструментам організації можуть більш оперативно аналізувати потреби персоналу, контролювати рівень його залученості та адаптувати мотиваційні механізми відповідно до змін зовнішнього середовища.

Впровадження цифрових HR-технологій сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, формуванню довіри між працівниками та керівництвом, а також забезпечує більш об'єктивний підхід до оцінювання ефективності діяльності персоналу. Крім того, цифровізація системи управління персоналом дозволяє індивідуалізувати мотиваційні підходи, що позитивно впливає на продуктивність праці, професійний розвиток працівників та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Перспективи подальших досліджень у сфері мотивації персоналу пов'язані з поглибленим вивченням впливу цифровізації на систему управління людськими ресурсами та адаптацією мотиваційних механізмів до сучасних умов функціонування підприємств. Особливої актуальності набуває дослідження ефективності використання цифрових HR-технологій у процесі формування індивідуалізованих підходів до стимулювання працівників, оцінювання їхньої результативності та забезпечення професійного розвитку персоналу.

#### **Список використаної літератури:**

1. Васюта В., Радченко А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1(86). С. 134-140.
2. Ведерніков М., Чернушкіна О., Волянська-Савчук Н., Вовкотруб К. Цифрові трансформації HR-процесів як складова стратегічного розвитку організації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 26. № 2. С. 9-19.
3. Колянюк О. В. Тенденції та ефективність системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 82. С. 44-47.
4. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899>
5. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1(1). С. 122-130.
6. Степенко А. Ю. Мотивація та кадрова політика в системі управління підприємствами сфери обслуговування. *Економіка і управління*. 2024. №2. С. 61-69.

**УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК  
ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**  
*Дімітрієв В. В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Економіка*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
Науковий керівник: Сисин Г. І., ст викл.  
кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Реальні перспективи кар'єрного зростання працівника формуються під впливом комплексу організаційних умов та його індивідуальних професійних і особистісних характеристик. У зв'язку з цим ефективна діяльність сучасних підприємств значною мірою залежить від створення сприятливого середовища для безперервного розвитку персоналу, що забезпечує підвищення продуктивності праці та якості виконуваних завдань. Водночас управлінський персонал повинен уміти враховувати стан і тенденції ринку праці, співвідносячи їх із внутрішніми потребами організації, що дає змогу оптимізувати процеси добору, використання та розвитку персоналу.

Аналіз наукових праць сучасних дослідників дозволяє визначити основні напрями вивчення проблематики кар'єрного розвитку персоналу та окреслити існуючі дослідницькі прогалини.

Зокрема, у роботі Васюткіної Н. В., Самітова Р. О. та Колісник М. О. акцент зроблено на формуванні системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. Автори розглядають розвиток персоналу переважно через призму впровадження інноваційних підходів, цифрових технологій та адаптації підприємств до нових економічних умов, приділяючи увагу загальним механізмам удосконалення HR-систем [3, с. 33].

У дослідженні Алдошиної М. В. та Козубової Н. В. основний акцент зроблено на управлінні кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. Автори аналізують специфіку кар'єрного розвитку в галузевому розрізі, зосереджуючись на особливостях мотивації персоналу та управлінських підходах у сервісній сфері [1].

Водолажська Т. О. та Ачкасова Л. М. досліджують формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. У центрі їхньої уваги знаходиться стратегічний рівень управління персоналом, інтеграція інновацій у процеси навчання та професійного зростання працівників, а також загальні підходи до побудови кадрової політики [4, с. 81].

У роботі Горбачука С. А. розглядається розвиток персоналу в умовах інноваційних змін. Автор зосереджується на впливі зовнішніх трансформаційних процесів на систему розвитку працівників, підкреслюючи необхідність адаптації організацій до нових умов господарювання [5, с. 41].

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що більшість досліджень концентрується на загальних або галузевих аспектах розвитку персоналу,

інноваційних підходах та стратегічному управлінні людськими ресурсами. Водночас недостатньо розкритими залишаються питання комплексної інтеграції кар'єрного планування у систему управління персоналом підприємства на індивідуальному рівні.

Планування кар'єри є важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами. Його початковим етапом виступає узгодження стратегічних цілей підприємства з індивідуальними професійними прагненнями працівника. Така інтеграція інтересів формує позитивну мотиваційну установку, підвищує рівень залученості до трудової діяльності та сприяє кращій адаптації персоналу до організаційних змін. Крім того, гармонізація інтересів працівника й організації сприяє формуванню професійної ідентичності та розвитку так званої «Я-концепції» в межах конкретного підприємства.

Реалізація системи кар'єрного планування у межах управління персоналом сприяє формуванню у працівників економічного мислення, інноваційної активності та здатності оцінювати результати праці з урахуванням як економічних, так і соціальних ефектів. У сучасних умовах це набуває особливого значення, оскільки трансформаційні процеси в суспільстві змінюють підходи до професійного розвитку, зокрема серед молодих фахівців, для яких дедалі частіше характерні гнучкі, горизонтальні та проектні траєкторії кар'єри. У цьому контексті утримання та розвиток мотивованого персоналу стає одним із ключових завдань кадрової політики організації.

Процес планування кар'єри є багатокомпонентним і орієнтованим на особистість працівника, оскільки передбачає комплексний аналіз його цілей, професійних компетенцій, соціально-психологічних характеристик, а також стратегічних потреб підприємства. Важливим елементом є прогнозування кар'єрної поведінки персоналу, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити ефективне кадрове планування [2, с. 451].

Кар'єрне зростання виступає однією з основних форм професійного розвитку та передбачає поступове просування працівника в межах організаційної ієрархії або розширення його функціональних обов'язків. Рівень задоволеності працею, як правило, підвищується у разі відчуття працівником підтримки з боку роботодавця щодо його професійного розвитку та кар'єрних перспектив.

Кар'єрний розвиток слід розглядати як безперервний процес удосконалення професійних знань, навичок і компетентностей, що забезпечує зростання професійної майстерності та підвищує мобільність працівника на ринку праці. Його системна підтримка позитивно впливає на діяльність організації, оскільки сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню мотивації, продуктивності праці та залученості персоналу до реалізації стратегічних завдань [6].

Система планування кар'єри зазвичай включає три взаємопов'язані етапи: підготовчий (аналіз потреб і можливостей), розроблення індивідуальних кар'єрних траєкторій та етап практичної реалізації. При цьому важливо забезпечити баланс між стратегічними цілями організації та реальним потенціалом працівника. Кар'єра при цьому повинна розглядатися не як

завершений результат, а як динамічний процес безперервного професійного розвитку в умовах змінного середовища.

У системі управління персоналом планування кар'єри виконує функцію формування кадрового резерву, що дозволяє забезпечити безперервність управлінських та виробничих процесів у разі кадрових змін. Наявність підготовлених кандидатів на ключові посади підвищує гнучкість організації та її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів.

Важливим елементом є також інформаційне забезпечення працівників щодо можливостей кар'єрного зростання. Використання сучасних інструментів управління, таких як візуалізація організаційної структури, КРІ-системи, збалансована система показників і стратегічні карти, сприяє підвищенню прозорості кар'єрних можливостей та залученню найбільш мотивованих працівників до ключових напрямів діяльності [6].

Особливу роль у кар'єрному розвитку відіграє самооцінка працівником власних професійних можливостей. У цьому контексті можна виокремити два рівні кар'єрної усвідомленості: високий, що характеризується адекватною самооцінкою, чітким визначенням цілей і активною поведінкою у їх досягненні, та низький, який проявляється у невизначеності кар'єрних орієнтирів, недостатньому використанні потенціалу та низькій мотивації до розвитку.

Залученість до кар'єри відображає ступінь інтеграції працівника в систему організаційних цілей. Високий рівень залученості передбачає ототожнення працівником власних інтересів із цілями підприємства, готовність брати відповідальність та виконувати додаткові завдання. Низький рівень характеризується переважанням індивідуальних інтересів поза межами організації та обмеженою участю в її розвитку [2, с. 452].

Професійна мотивація до кар'єрного зростання є ключовим чинником ефективності трудової діяльності. Вона стимулює розвиток працівників, підвищує їхню активність і сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Поряд із традиційними матеріальними та нематеріальними методами стимулювання дедалі більшого значення набувають інструменти розвитку компетентностей: навчання, тренінги, коучинг, участь у професійних заходах, ротація кадрів, а також залучення до управлінських процесів.

Рівень мотивації значною мірою залежить від віку працівників: молоді фахівці характеризуються вищою внутрішньою мотивацією та прагненням до розвитку, тоді як працівники середнього та старшого віку частіше потребують додаткових стимулів і підтримки з боку керівництва. Це зумовлює необхідність індивідуалізації мотиваційних програм відповідно до різних категорій персоналу.

У сучасних умовах, зумовлених економічними кризами та воєнними викликами, система управління персоналом в Україні зазнала суттєвих змін. Підвищення рівня нестабільності ринку праці актуалізувало питання збереження кадрового потенціалу та пошуку нових підходів до мотивації працівників. У цих умовах особливої значущості набуває вдосконалення системи управління кар'єрою як інструменту підвищення стійкості організацій [3, с. 35].

Отже, використання персоналізованих інструментів кар'єрного розвитку, зокрема кар'єрограм та індивідуальних планів розвитку, дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління людським капіталом, підвищити мотивацію працівників та сприяти досягненню стратегічних цілей організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у поглибленому вивченні механізмів формування та реалізації кар'єрного розвитку персоналу в умовах динамічних змін ринку праці. Особливо актуальним є дослідження впливу цифровізації та автоматизації управлінських процесів на кар'єрні траєкторії працівників, а також трансформації традиційних моделей професійного зростання.

#### **Список використаної літератури:**

1. Алдошина М. В., Козубова Н. В. Управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68>
2. Баскалова О., Чорна Л., Косіюк О. Формування HR-стратегії розвитку персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. №4. С. 449-456.
3. Васюткіна Н. В, Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №1(46). С. 31-37.
4. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 79-94.
5. Горбачук С. А. Розвиток персоналу в умовах інноваційних змін. *Економіка та прогрес*. 2021. №7. С. 39-45.
6. Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. Розвиток персоналу як засіб формування майбутньої кар'єри працівників. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 21. URL : <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1284>

## **ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Зеленяк В. Ю., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент**

*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Науковий керівник: Сисин Г. І., ст викл.**

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішнього середовища, що обумовлено впливом воєнного стану, макроекономічної нестабільності, активних

міграційних процесів, дефіциту трудових ресурсів і посилення психоемоційного навантаження на працівників. За таких умов традиційні адміністративні підходи до управління персоналом поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують необхідного рівня гнучкості, швидкості реагування та здатності підприємства адаптуватися до кризових трансформацій. Це актуалізує потребу у формуванні адаптивної системи управління персоналом, орієнтованої на стійкість, цифровізацію, стратегічність та людиноцентричний характер кадрової політики.

Додатковим чинником дестабілізації виступає фінансова нестабільність, яка обмежує можливості підприємств щодо збільшення чисельності персоналу та підвищення витрат на оплату праці. Крім того, сучасні підприємства функціонують в умовах постійного розширення напрямів діяльності та ускладнення організаційної структури, що спричиняє підвищення управлінських перевантажень і потребує впровадження нових інструментів координації кадрових процесів. За таких умов особливого значення набуває цифровізація HR-функції, використання автоматизованих систем кадрового обліку, електронного документообігу та HR-аналітики, що дозволяє забезпечити прозорість управлінських процесів і підвищити оперативність прийняття кадрових рішень [2, с. 97].

Сукупність зазначених чинників підтверджує необхідність переходу до адаптивної системи управління персоналом, яка забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати кадрову стійкість та ефективно використовувати людський капітал.

Проблематика управління персоналом в сучасних умовах є одним із пріоритетних напрямів наукових досліджень, оскільки ефективність використання людського капіталу значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності та стійкості підприємств. У праці Л. Д. Глущенко, Т. М. Пілявоз та Н. О. Коваль досліджено теоретичні засади управління персоналом, визначено його роль у системі управління підприємством, а також охарактеризовано основні методи, функції та напрями кадрового менеджменту. Автори акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до формування ефективної системи управління персоналом [2].

Г. В. Середа та А. В. Місецький у своїх дослідженнях розглядають особливості функціонування системи менеджменту персоналу в умовах війни. Авторами обґрунтовано необхідність цифровізації HR-процесів, впровадження гнучких форм зайнятості, підтримки психоемоційного стану працівників та формування адаптивних моделей управління персоналом [5].

Разом із тим, подальших досліджень потребують питання формування адаптивних HR-систем, розвитку HR-аналітики, управління кадровими ризиками, забезпечення психоемоційної стійкості персоналу та оцінювання ефективності людиноцентричних підходів до управління персоналом в умовах нестабільного середовища.

У сучасній науковій практиці адаптивна HR-система розглядається як комплекс взаємопов'язаних організаційних, цифрових і соціально орієнтованих

інструментів, спрямованих на забезпечення безперервності діяльності підприємства, розвиток професійних компетенцій працівників і збереження стратегічно важливого кадрового потенціалу.

Однією з ключових особливостей адаптивної системи управління персоналом є її гнучкість. Вона проявляється у здатності підприємства оперативно змінювати кадрову політику, організаційні структури та форми організації праці відповідно до змін зовнішнього середовища. У практичному вимірі це передбачає використання гнучких графіків роботи, дистанційних форматів зайнятості, формування проєктних команд, перерозподіл функціональних обов'язків і швидку адаптацію кадрових процесів до нових умов функціонування. Такий підхід дозволяє підтримувати безперервність діяльності підприємства навіть у період кризових трансформацій та нестабільності ринку праці [4].

Важливою характеристикою адаптивної HR-системи є її стратегічна орієнтація. На відміну від традиційної моделі кадрового адміністрування, сучасне управління персоналом інтегрується у систему стратегічного управління підприємством і бере безпосередню участь у формуванні його конкурентних переваг. Персонал у цьому контексті розглядається не лише як ресурс забезпечення виробничого процесу, а як ключовий елемент інтелектуального капіталу підприємства, що визначає його інноваційний потенціал, здатність до розвитку та адаптації до зовнішніх змін.

Не менш важливою ознакою адаптивної системи управління персоналом є цифровізація HR-процесів. Використання сучасних HRMS-систем, електронного документообігу, автоматизованого кадрового обліку та інструментів HR-аналітики дозволяє мінімізувати адміністративні перевантаження, забезпечити оперативність кадрових рішень і підвищити прозорість управлінських процесів. Крім того, цифрові технології створюють можливості для постійного моніторингу ефективності працівників, оцінювання рівня їх залученості, аналізу кадрових ризиків і прогнозування потреб у трудових ресурсах, що суттєво підвищує ефективність кадрового менеджменту в умовах нестабільного середовища [4].

Суттєвою особливістю адаптивної HR-системи є її людиноцентричний характер. У сучасних умовах управління персоналом орієнтується не лише на забезпечення продуктивності праці, а й на підтримку психоемоційної стабільності працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та збереження високого рівня мотивації персоналу. Особливої актуальності набувають програми психологічної підтримки, професійного розвитку, підтримання балансу між професійним і особистим життям працівників, а також заходи щодо формування безпечного та комфортного робочого середовища. Реалізація таких заходів сприяє зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню лояльності працівників і зміцненню кадрової стійкості підприємства.

Ще однією характерною рисою адаптивної системи управління персоналом є орієнтація на безперервний розвиток компетенцій працівників. В

умовах швидких технологічних змін та трансформації ринку праці підприємства змушені постійно оновлювати професійні знання, навички та цифрові компетенції персоналу. Це обумовлює необхідність упровадження систем безперервного навчання, програм підвищення кваліфікації, професійного розвитку та формування кадрового резерву. Такий підхід дозволяє зберігати ключові компетенції, підвищувати адаптивність працівників та забезпечувати інноваційний розвиток підприємства.

Важливою складовою адаптивної HR-системи також виступає високий рівень аналітичності та прогнозування. Використання сучасних методів HR-аналітики дає можливість оцінювати тенденції кадрового руху, визначати рівень ефективності персоналу, виявляти ризики втрати ключових працівників і прогнозувати майбутні потреби підприємства у трудових ресурсах. Це забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень і дозволяє своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [2].

Формування адаптивної системи управління персоналом доцільно здійснювати на основі інтеграції кількох взаємопов'язаних функціональних блоків. Організаційний блок передбачає впровадження гнучких організаційних структур, розвиток проєктного управління та системного кадрового планування, що сприяє підвищенню керованості підприємства та його здатності до адаптації. Цифровий блок охоплює використання HRMS-систем, HR-аналітики, електронного документообігу та цифрових інструментів оцінювання персоналу, забезпечуючи прозорість кадрових процесів і оперативність прийняття управлінських рішень.

Особливе значення має людиноцентричний блок, орієнтований на підтримку психоемоційного стану працівників, розвиток системи well-being, формування безпечного робочого середовища та підвищення рівня залученості персоналу. Реалізація таких заходів дозволяє мінімізувати ризики професійного вигорання, підтримувати мотивацію працівників і забезпечувати стабільність трудового колективу.

Стратегічний блок адаптивної HR-системи передбачає управління талантами, формування кадрового резерву, розвиток системи безперервного навчання та професійного розвитку персоналу. Це забезпечує довгострокову стійкість кадрового потенціалу, сприяє збереженню ключових компетенцій і підвищує здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах кризових трансформацій [4].

Отже, адаптивна система управління персоналом є багатофункціональною та динамічною моделлю кадрового менеджменту, яка поєднує гнучкість організаційних процесів, цифрові технології, стратегічне управління людським капіталом і людиноцентричний підхід. Її впровадження забезпечує підвищення кадрової стійкості підприємства, збереження трудового потенціалу, посилення мотивації працівників та створення передумов для довгострокового розвитку організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Перспективи подальших наукових досліджень у сфері формування адаптивних систем управління персоналом пов'язані з необхідністю

поглибленого вивчення механізмів забезпечення кадрової стійкості підприємств в умовах тривалої нестабільності та кризових трансформацій. Особливої актуальності набувають питання інтеграції цифрових HR-технологій, HR-аналітики та систем прогнозування кадрових ризиків у процес стратегічного управління людським капіталом.

**Список використаної літератури:**

1. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 270–274.
2. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>
3. Дращер Д. В., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1. № 2. С. 95– 105.
4. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732>
5. Середа Г.В., Місецький А.В. Напрями удосконалення системи менеджменту персоналу в умовах війни. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 81. DOI : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-01>

**СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

*Настьошин М. Л., здобувачка першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти*

*спеціальності Менеджмент*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Сисин Г. І., ст викл.*

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах трансформаційних змін економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища проблема ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства набуває особливого значення. Фінансові ресурси виступають фундаментальною основою забезпечення діяльності суб'єктів господарювання, оскільки саме вони створюють умови для реалізації виробничих процесів, інвестиційної активності, підтримання ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Рациональна організація системи фінансового управління безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність адаптуватися до динамічних змін економічного середовища.

Сучасні умови господарювання характеризуються значним впливом факторів ризику та нестабільності. До основних чинників належать інфляційні процеси, валютні коливання, нестабільність фінансових ринків, прискорення цифровізації економічних процесів, а також негативні наслідки воєнних дій та порушення традиційних механізмів функціонування бізнесу. За таких умов традиційні підходи до фінансового управління потребують удосконалення та адаптації відповідно до нових економічних реалій. Особливо актуальними стають питання оптимізації структури капіталу, ефективного використання джерел фінансування, забезпечення фінансової безпеки та формування системи управління ризиками.

Значущість проблематики управління фінансовими ресурсами зумовлюється також необхідністю забезпечення інвестиційної привабливості підприємств та підтримання їх довгострокової фінансової стабільності. У сучасній практиці фінансового менеджменту активно використовуються інструменти фінансового планування, бюджетування, управління ліквідністю, фінансового контролінгу, а також механізми ризик-менеджменту. Їх застосування сприяє мінімізації фінансових втрат, підвищенню результативності діяльності та покращенню якості управлінських рішень.

Крім того, сучасна економіка орієнтується на інтеграцію принципів сталого розвитку в систему фінансового управління підприємств. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів і переходу до концепції довгострокового створення вартості бізнесу. Зростає роль фінансової прозорості, відповідального управління та використання новітніх фінансових інструментів, зокрема фінансового лізингу, проектного фінансування, механізмів хеджування та цифрових фінансових технологій.

Аналіз наукових праць вітчизняних дослідників свідчить про значну увагу до проблематики формування, використання та управління фінансовими ресурсами підприємств. Дослідження авторів охоплюють теоретичні, методичні та прикладні аспекти фінансового менеджменту, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про сучасні підходи до забезпечення фінансової стабільності підприємств.

Так, Л. Бражник, Д. Аранчій та В. Чоп досліджують особливості управління фінансовими ресурсами підприємства та визначають їх вплив на фінансовий стан суб'єкта господарювання [2, с. 117].

У роботі Л. Гриценко та Л. Деркач досліджено процеси формування й використання фінансових ресурсів корпоративних підприємств. Автори аналізують структуру фінансових ресурсів, джерела їх формування та особливості управління капіталом підприємства [3, с. 81].

О. Пилип'як, О. Майор та Ю. Попович висвітлюють теоретичні аспекти формування і використання фінансових ресурсів підприємств у сучасних умовах господарювання. У дослідженні розкриваються сутність фінансових ресурсів, особливості їх формування та значення для забезпечення діяльності підприємства в умовах економічних змін [6, с. 90].

Ю. Нікольчук та О. Лопатовська досліджують теоретико-методичні та практичні аспекти оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Основна увага приділяється системі показників оцінки результативності використання фінансового потенціалу, аналізу фінансових результатів та визначенню критеріїв ефективності фінансового управління [5, с. 60].

Проведений аналіз наукових підходів засвідчив, що більшість дослідників розглядають фінансові ресурси як ключовий елемент забезпечення ефективної діяльності підприємства та акцентують увагу на питаннях їх формування, використання й оцінювання результативності управління. Водночас ефективне функціонування системи фінансового менеджменту залежить не лише від наявності фінансових ресурсів, а й від способів та механізмів їх практичного використання. Саме тому важливого значення набуває дослідження методів фінансового управління підприємством, які забезпечують планування, організацію, контроль і регулювання фінансових процесів. Застосування відповідних методів дозволяє підвищити ефективність використання фінансового потенціалу, мінімізувати ризики та забезпечити фінансову стійкість підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Серед основних методів варто виділити бюджетування, кредитне управління, інвестиційне управління, контроль та аналіз фінансової діяльності, а також управління грошовими потоками. Кожен із зазначених методів виконує власну функцію, проте лише їх поєднання дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Бюджетування розглядається як один із ключових механізмів фінансового планування, який забезпечує систематизацію доходів і витрат підприємства, сприяє зміцненню фінансової дисципліни та створює умови для попереднього контролю використання ресурсів. Його використання дозволяє прогнозувати фінансові результати та визначати напрями оптимального розподілу ресурсів. Водночас ефективність бюджетування значною мірою залежить від точності прогнозованої інформації та здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Кредитне управління виконує функцію забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами шляхом залучення позикового капіталу. Застосування кредитних механізмів створює можливості для розширення діяльності та реалізації інвестиційних проєктів, однак одночасно супроводжується зростанням фінансових ризиків та підвищенням витрат на обслуговування боргових зобов'язань.

Інвестиційне управління спрямоване на забезпечення довгострокового розвитку підприємства шляхом ефективного розміщення капіталу та реалізації інвестиційних проєктів. Його головною перевагою є можливість підвищення вартості бізнесу та забезпечення конкурентних переваг. Разом із тим інвестиційна діяльність пов'язана з високим рівнем невизначеності та потребує комплексного аналізу ризиків і перспектив окупності [1].

Важливою складовою фінансового менеджменту є система контролю та аналізу фінансової діяльності. Вона виконує функцію моніторингу фінансових результатів, виявлення відхилень від планових показників та оцінювання ефективності управлінських рішень. Завдяки системі фінансового контролю підприємство отримує можливість своєчасного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Управління грошовими потоками є необхідною умовою підтримання ліквідності та платоспроможності підприємства. Раціональна організація руху фінансових ресурсів забезпечує безперервність господарської діяльності та зменшує ризик виникнення фінансових дисбалансів. Особливо важливого значення цей напрям набуває в умовах кризових явищ та нестабільності ринкового середовища.

Окрему роль у сучасних умовах відіграють цифрові фінансові інструменти. Використання ERP-систем, автоматизованих систем обліку, онлайн-банкінгу та фінтех-рішень сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, зниженню рівня помилок та забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень. Цифровізація фінансової діяльності стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств [4, с. 420].

Таким чином, сучасна система управління фінансовими ресурсами підприємства має комплексний характер і передбачає інтеграцію методів фінансового планування, контролю, управління ліквідністю, ризиками та інвестиціями. Ефективне використання фінансових інструментів дозволяє забезпечити фінансову стійкість підприємства, мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків та створити умови для довгострокового розвитку. У сучасних умовах саме комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами виступає важливим чинником формування стійких конкурентних переваг та забезпечення ефективної діяльності підприємств.

Перспективи подальших наукових досліджень у сфері управління фінансовими ресурсами підприємств пов'язані з необхідністю розроблення нових підходів до організації фінансового менеджменту в умовах високого рівня економічної нестабільності та цифрової трансформації бізнес-середовища. Особливої актуальності набуває дослідження адаптивних моделей управління фінансовими ресурсами, які здатні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати негативний вплив кризових явищ та забезпечувати фінансову стійкість підприємств.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Адамів М.Є., Ганас В.С. Управління фінансовими ресурсами підприємства: процесно-структурований підхід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 16. DOI : [10.54929/2786-5738-2024-16-04-14](https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-14)

2. Бражник Л., Аранчій Д., Чоп В. Фінансові ресурси підприємства: управління та їх вплив на фінансовий стан. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. №5 (05). С.115-120.

3. Гриценко Л. Л., Деркач Л. С. Дослідження формування та використання фінансових ресурсів корпоративного підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. № 2. С. 79-87.

4. Давиденко Н. М., Буряк А. В., Ключка О. В. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 417-422.

5. Нікольчук Ю. М. Лопатовська О. О. Ефективність використання фінансових ресурсів підприємства: теоретико-методичні та практичні аспекти оцінки. *Трансформаційна економіка*. 2023. 4 (04). С.59-65.

6. Пилип'як О. В., Майор О. В., Попович Ю. Г. Теоретичні аспекти формування і використання фінансових ресурсів на підприємстві в сучасних умовах. *Економіка і управління*. 2022. № 1. С. 88-95.

## **КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

***Панько Т. В., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Менеджмент***

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Науковий керівник: Сисин Г. І., ст викл.***

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Воєнний стан суттєво трансформує умови функціонування підприємств і створює нові виклики для системи управління людськими ресурсами. В умовах високої невизначеності, нестабільності ринку праці, дефіциту кадрів та постійних зовнішніх загроз кадрове забезпечення набуває стратегічного значення. За таких умов підприємства потребують переосмислення традиційних підходів до управління персоналом, що має бути спрямоване не лише на підтримання поточної діяльності, але й на забезпечення довгострокової стійкості та розвитку організації.

Аналіз наукових праць свідчить, що проблематика управління персоналом та кадрового забезпечення підприємств в умовах воєнного стану залишається одним із ключових напрямів сучасних економічних досліджень. Вітчизняні науковці акцентують увагу на трансформації традиційних підходів до кадрового менеджменту, необхідності швидкої адаптації підприємств до кризових умов та пошуку нових інструментів забезпечення ефективного використання людського потенціалу.

Так, у дослідженні Комеліної О.В. та Гридїна Д.О. основна увага приділяється сучасним проблемам кадрового менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Автори наголошують, що діяльність підприємств супроводжується значними труднощами, пов'язаними з дефіцитом кваліфікованого персоналу, високим рівнем кадрової плинності, зміною вимог до компетенцій працівників та необхідністю впровадження інноваційних

підходів до управління персоналом. Науковці підкреслюють важливість розвитку адаптивних механізмів кадрової політики, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни та підтримувати власну конкурентоспроможність [1, с. 53].

Куделя В.І. та Яковенко В.Г. розглядають особливості управління персоналом безпосередньо в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на специфічних викликах, спричинених кризовими процесами. Дослідники зазначають, що війна суттєво вплинула на ринок праці через мобілізацію населення, внутрішню та зовнішню міграцію, скорочення трудового потенціалу й необхідність релокації підприємств. Особливого значення, на думку авторів, набувають гнучкі підходи до організації праці, використання дистанційних форм зайнятості та забезпечення психологічної підтримки працівників як важливого елемента стабільності трудових колективів [2, с. 292].

У роботі Пшик-Ковальської О.О. та Ковальського О.І. увага зосереджується на трансформації системи управління персоналом під впливом воєнних ризиків. Автори відзначають необхідність перегляду кадрової політики підприємств та впровадження інструментів, спрямованих на збереження кадрового потенціалу. Науковці підкреслюють, що сучасні умови вимагають розвитку нових підходів до формування кадрового резерву, підвищення універсальності працівників і використання цифрових технологій для забезпечення безперервності бізнес-процесів [3, с. 90].

Порівняльний аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що більшість дослідників визнають необхідність адаптації систем управління персоналом до умов воєнного часу. Водночас автори розглядають окремі аспекти проблеми — організаційні, соціальні, психологічні чи технологічні складові кадрового менеджменту. Проте динамічність сучасних умов, тривалість кризових процесів та постійна поява нових ризиків формують потребу в подальших наукових дослідженнях.

Актуальність подальшого вивчення зазначеної проблематики зумовлена тим, що існуючі наукові підходи ще не забезпечують комплексного вирішення питань формування стратегічних альтернатив кадрового забезпечення підприємств у довгостроковій перспективі. Потребують подальшого дослідження механізми формування адаптивних кадрових стратегій, використання цифрових інструментів управління персоналом, розвиток систем психологічної підтримки працівників та створення моделей збереження кадрового потенціалу в умовах воєнних загроз.

Стратегія кадрового забезпечення виступає системою взаємопов'язаних заходів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства. У мирний час вона охоплює визначення потреби в персоналі, підбір кадрів, розвиток компетенцій, організацію праці та планування людських ресурсів. Проте в умовах воєнного стану зазначені процеси значно ускладнюються через мобілізаційні процеси, релокацію працівників, міграцію населення та обмежений доступ до трудових ресурсів.

Основними завданнями кадрової політики в кризових умовах є забезпечення безперервності діяльності підприємства, підтримка функціонування ключових структурних підрозділів, збереження кадрового потенціалу та підвищення адаптивності персоналу до змін. Вирішення цих завдань потребує створення внутрішнього кадрового резерву, механізмів заміщення працівників, програм перекваліфікації та перепідготовки персоналу, а також впровадження систем психологічної підтримки працівників [1, с. 54].

Одним із найбільш складних викликів для підприємств залишається мобілізація працівників до лав Збройних Сил України, що спричиняє втрату значної частини трудового потенціалу, особливо серед висококваліфікованих спеціалістів. У таких умовах особливої актуальності набувають інструменти швидкого перерозподілу функціональних обов'язків, розвиток багатофункціональності персоналу та залучення тимчасових працівників.

Додаткові труднощі виникають у процесі релокації підприємств та переміщення персоналу до безпечніших регіонів. Переміщення трудових ресурсів потребує не лише організації логістичних процесів, а й забезпечення належних умов праці, адаптації виробничих процесів та створення сприятливого соціально-психологічного середовища для працівників.

Крім організаційних проблем, війна суттєво змінює структуру кадрових потреб. Зростає попит на технічних спеціалістів, інженерів, логістів, працівників медичної сфери та фахівців, пов'язаних із забезпеченням критичних потреб держави. Одночасно окремі галузі стикаються зі скороченням потреби в персоналі. Це обумовлює необхідність перегляду кадрової політики, впровадження механізмів перекваліфікації працівників та розширення їх функціональних компетенцій [2, с. 294].

Не менш важливим чинником виступає психологічний стан персоналу. Постійний стрес, загрози безпеці, емоційне виснаження та невизначеність негативно впливають на рівень мотивації, продуктивність праці та якість комунікації у колективі. Тому підприємствам доцільно реалізовувати програми психологічної підтримки, забезпечувати доступ до консультацій спеціалістів, проводити тренінги зі стресостійкості та формувати сприятливий психологічний клімат.

З огляду на зазначені виклики доцільним є застосування стратегічних альтернатив кадрового забезпечення. Серед них важливе місце займають адаптивні стратегії, що передбачають оперативний перерозподіл працівників і швидко перепідготовку кадрів. Важливу роль відіграють також стратегії внутрішнього кадрового резерву, орієнтовані на формування універсальних компетентностей працівників. Ефективними залишаються стратегії дистанційної роботи, що дозволяють забезпечити безперервність бізнес-процесів за умов територіальної розосередженості персоналу.

Окремого значення набувають стратегії зовнішніх зв'язків, які передбачають співпрацю з рекрутинговими агентствами, міжнародними організаціями, освітніми установами та використання механізмів аутсорсингу. Не менш важливими є стратегії соціальної підтримки працівників, що

включають матеріальну допомогу, страхування, юридичний супровід та соціально-психологічні заходи.

У сучасних умовах значно зростає роль цифрових технологій в управлінні персоналом. Використання цифрових платформ дозволяє автоматизувати рекрутингові процеси, організовувати дистанційне навчання, здійснювати моніторинг діяльності працівників та підтримувати постійний зв'язок із персоналом. Інструменти відеоконференції, чат-боти та системи управління проектами сприяють підвищенню ефективності координації діяльності, забезпечують оперативність прийняття рішень і підтримують безперервність роботи підприємств.

Разом із тим цифровізація кадрового менеджменту супроводжується ризиками у сфері інформаційної безпеки, що потребує посилення систем захисту даних та впровадження сучасних механізмів кібербезпеки [5].

Отже, управління кадровим забезпеченням у період воєнного стану потребує комплексного підходу, який поєднує організаційні, соціальні, технологічні та психологічні інструменти. Поєднання адаптивних кадрових стратегій, цифрових рішень і механізмів соціальної підтримки сприяє збереженню людського потенціалу, підвищенню стійкості організації та забезпеченню її ефективного функціонування в умовах кризових викликів.

Подальшого наукового опрацювання потребують питання формування адаптивних кадрових стратегій, механізми створення та розвитку внутрішнього кадрового резерву, а також інструменти забезпечення безперервності трудових процесів за умов мобілізації, релокації підприємств і дефіциту трудових ресурсів. Важливим напрямом досліджень є удосконалення моделей перепідготовки персоналу та розвитку універсальних компетентностей працівників, що сприятиме підвищенню гнучкості підприємств і їх здатності швидко реагувати на зміни.

#### **Список використаної літератури:**

1. Комеліна О. В., Гридін Д. О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств у сучасних умовах. *Economic space*. 2025. № 197. С. 51-55.
2. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297.
3. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2. С. 88-93.
4. Ремньова Л., Хмелевський С. Діджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(36). С. 35- 48.
5. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48- 24>

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

*Різник Р-Т. М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Менеджмент*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Сисин Г. І., ст викл.*

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та високої динаміки ринкових процесів підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності та нестабільності. Конкурентоспроможність у таких умовах виступає не лише показником ефективності господарської діяльності, але й ключовою передумовою довгострокового функціонування та розвитку підприємства. Посилення конкуренції, технологічні зміни, трансформація споживчих потреб, геополітичні ризики та економічна нестабільність зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління. Класичні моделі стратегічного планування, орієнтовані переважно на стабільність та прогнозованість зовнішнього середовища, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу у впровадженні гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Наукові дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах нестабільного середовища набувають особливої актуальності в сучасних економічних умовах.

Так, у праці Акулюшиної М., Зотової Л. та Швеця В. досліджено основні фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Автори акцентують увагу на необхідності адаптації підприємств до швидких змін зовнішнього середовища, розвитку інноваційної діяльності та підвищення гнучкості системи управління. Особливу увагу приділено впливу ризиків і нестабільності ринку на формування конкурентних переваг підприємства [1].

Балдинюк В. у своїй роботі розглядає систему управління конкурентоспроможністю підприємства як комплекс взаємопов'язаних управлінських елементів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Автор підкреслює важливість стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю, а також необхідність інтеграції сучасних методів аналізу, планування та контролю у систему управління підприємством [2].

Бондаренко С., Корсуненко І. та Бондаренко Б. досліджують особливості управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств в умовах воєнного стану. У роботі наголошено на важливості забезпечення стійкості бізнес-процесів, оперативного реагування на кризові ситуації та впровадження

антикризових механізмів управління. Автори акцентують увагу на необхідності цифровізації бізнес-процесів, підвищення адаптивності підприємств і розвитку стратегічної гнучкості в умовах воєнних ризиків [3].

Вербівська Л.В. у своїх дослідженнях розкриває теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства з позиції системного підходу. Авторка розглядає конкурентоспроможність як складну багаторівневу систему, ефективність якої залежить від узгодженості внутрішніх елементів управління та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Значну увагу приділено взаємозв'язку стратегічного управління, ресурсного потенціалу та організаційної стійкості підприємства [4, с. 80].

Попри значну кількість наукових досліджень, низка питань залишається недостатньо опрацьованою. Подальших досліджень потребують механізми адаптивного стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств у цифровому середовищі, використання agile-підходів та технологій штучного інтелекту в системі управління, а також формування моделей забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану та високого рівня економічної невизначеності.

За сучасних умов стратегічне управління конкурентоспроможністю повинно забезпечувати здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати внутрішні ресурси та формувати стійкі конкурентні переваги. Це передбачає інтеграцію стратегічного аналізу, прогнозування, ризик-менеджменту та гнучких управлінських практик у єдину систему управління. Особливого значення набуває здатність підприємства до адаптації, швидкого прийняття рішень, інноваційного розвитку та формування організаційної стійкості в умовах високої турбулентності ринку.

У науковій літературі дедалі більшого поширення набувають концепції, що пояснюють специфіку функціонування підприємств у нестабільному середовищі. Серед них важливе місце займають концепції VUCA та BANI, ресурсно-орієнтований підхід (RBV), теорія динамічних здібностей, стратегічне позиціонування та agile-менеджмент. Їх застосування дозволяє підприємствам поєднувати ефективне використання внутрішнього потенціалу з високим рівнем адаптивності до зовнішніх змін. Особливо актуальним є розвиток динамічних здібностей підприємства, які забезпечують можливість своєчасно трансформувати ресурси, компетенції та бізнес-процеси відповідно до нових викликів ринку

Однією з найбільш поширених сучасних концепцій аналізу нестабільного середовища є концепція VUCA, яка була сформована у військовій сфері США наприкінці XX століття, а згодом адаптована до системи стратегічного менеджменту. Вона характеризує сучасне бізнес-середовище через чотири ключові параметри: *volatility* (нестабільність), *uncertainty* (невизначеність), *complexity* (складність) та *ambiguity* (неоднозначність). Використання цієї концепції дозволяє підприємствам більш комплексно оцінювати ризики та формувати адаптивні механізми стратегічного управління [6].

Нестабільність (volatility) проявляється у швидких і непередбачуваних змінах ринкової кон'юнктури, коливаннях цін, технологічних трансформаціях та змінах споживчого попиту. За таких умов підприємства змушені забезпечувати високу гнучкість управлінських процесів, швидке коригування стратегій та створення резервів адаптації. Важливого значення набуває сценарне планування, диверсифікація діяльності та розвиток інноваційного потенціалу підприємства.

Невизначеність (uncertainty) пов'язана з обмеженістю інформації та складністю прогнозування майбутніх тенденцій розвитку ринку. Підприємства часто стикаються з труднощами у прогнозуванні поведінки споживачів, дій конкурентів, державного регулювання та макроекономічних змін. Для мінімізації негативного впливу невизначеності необхідним є постійний моніторинг зовнішнього середовища, використання систем раннього попередження ризиків та розроблення альтернативних сценаріїв розвитку.

Складність (complexity) сучасного бізнес-середовища визначається високим рівнем взаємозалежності економічних процесів, глобалізацією ринків, розвитком цифрових технологій та багатофакторністю управлінських рішень. У таких умовах ефективно управління конкурентоспроможністю потребує системного підходу, інтеграції інформаційно-аналітичних систем, розвитку цифрових компетенцій та підвищення якості управлінських комунікацій. Важливу роль відіграє також децентралізація управління та делегування повноважень, що сприяє оперативності прийняття рішень.

Неоднозначність (ambiguity) характеризується відсутністю чітких причинно-наслідкових зв'язків та недостатністю попереднього досвіду для оцінки нових ситуацій. Особливо це проявляється під час впровадження інновацій, освоєння нових ринків або використання новітніх технологій. За таких умов підприємства повинні розвивати організаційну гнучкість, підтримувати корпоративне навчання, стимулювати інноваційну активність персоналу та формувати культуру постійного вдосконалення [5, с. 48]

Поряд із концепцією VUCA у сучасних дослідженнях дедалі частіше використовується концепція BANI, яка відображає новий рівень нестабільності сучасного середовища. Вона характеризує його як крихке (brittle), тривожне (anxious), нелінійне (nonlinear) та незрозуміле (incomprehensible). На відміну від VUCA, концепція BANI акцентує увагу не лише на складності середовища, а й на психологічних аспектах управління, необхідності підтримки емоційної стійкості персоналу, розвитку адаптивного мислення та формування антикризових механізмів управління.

У сучасних умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємства неможливе без використання agile-підходів та цифрових технологій управління. Agile-менеджмент передбачає швидку адаптацію до змін, гнучкість організаційної структури, командну взаємодію та постійне вдосконалення бізнес-процесів. Використання цифрових платформ, аналітики великих даних, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень [6].

Таким чином, сучасні умови господарювання вимагають від підприємств формування нових підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю, заснованих на принципах адаптивності, гнучкості, інноваційності та стратегічної стійкості. Використання концепцій VUCA та BANI, ресурсно-орієнтованого підходу, теорії динамічних здібностей та agile-менеджменту створює передумови для ефективного функціонування підприємств у нестабільному середовищі та забезпечення їх довгострокових конкурентних переваг.

Перспективи подальших наукових досліджень у сфері стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно пов'язувати з поглибленням розуміння механізмів адаптації бізнесу до умов високої невизначеності та цифрової трансформації економіки. Зокрема, потребує подальшого опрацювання розвиток інтегрованих моделей стратегічного управління, які поєднують класичні підходи стратегічного аналізу з сучасними адаптивними та проектно-орієнтованими методами прийняття рішень.

#### **Список використаної літератури:**

1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
2. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
3. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>.
4. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 78–83.
5. Чмут А.В., Чмут О.О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Вип. 47. С. 47-52.
6. Якименко Є. Ю., Артеменко Л. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950>

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

*Садлівська А. Р., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої  
освіти*

*спеціальності Менеджмент*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Сисин Г. І., ст викл.*

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Антикризове управління підприємством у сучасних умовах розглядається як безперервний, системно організований процес, спрямований не лише на реагування на кризові явища, але й на формування довгострокової стійкості бізнес-структур. Його ключовою особливістю є інтеграція превентивних механізмів, цифрових технологій та стратегічного планування, що дозволяє забезпечити адаптивність підприємства до динамічного зовнішнього середовища.

Аналіз сучасних наукових підходів до проблематики антикризового управління свідчить про значне розширення його змістового наповнення під впливом цифрової трансформації, нестабільності зовнішнього середовища та воєнних викликів. Узагальнення результатів досліджень провідних авторів дозволяє окреслити ключові наукові акценти та визначити перспективні напрями подальших розвідок.

У працях Ахновської І. О. та Панасюка П. І. розглядається механізм антикризового управління в умовах нестабільного середовища, при цьому наголошується на важливості формування адаптивних управлінських систем, здатних швидко реагувати на зміни зовнішніх факторів. Автори підкреслюють роль гнучких організаційних структур та систем моніторингу ризиків як базових елементів антикризової стійкості [1, с. 244].

Богуславська С., Білоус С. та Дяк В. акцентують увагу на стратегічному вимірі антикризового управління, розглядаючи його як комплекс довгострокових управлінських рішень. У центрі їх дослідження — формування антикризових стратегій, диверсифікація ризиків та забезпечення фінансової стабільності підприємств через превентивні механізми управління [2, с. 174].

У роботі Болотнова Д. Г. досліджено особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами, де наголошено на впливі специфіки національного економічного середовища. Автор підкреслює, що обмеженість ресурсів, нестабільність ринкової кон'юнктури та інституційні бар'єри суттєво ускладнюють реалізацію класичних антикризових моделей [3, с. 172].

Водночас, незважаючи на значну увагу дослідників до окреслених аспектів, недостатньо розкритими залишаються питання інтеграції сучасних цифрових технологій у систему антикризового управління, а також формування

комплексних моделей оцінювання кризової стійкості підприємств у нових економічних умовах.

Методологічною основою антикризового управління виступає система принципів, які визначають логіку прийняття управлінських рішень та формують поведінкові орієнтири організації в умовах невизначеності. До базових принципів належать: превентивність, системність, комплексність, адаптивність, оперативність, обґрунтованість рішень, гнучкість, економічна доцільність, контроль і моніторинг, а також відповідальність. Сукупна дія зазначених принципів забезпечує узгодженість управлінських дій, зниження рівня невизначеності та підвищення ефективності реагування на кризові виклики [4, с. 39].

У сучасній науковій парадигмі антикризове управління розглядається як багаторівнева система, що включає взаємопов'язані етапи:

1. Діагностика кризового стану підприємства – виявлення внутрішніх дисбалансів, фінансових ризиків та зовнішніх загроз із використанням аналітичних та цифрових інструментів.

2. Оцінка ризиків та сценарне моделювання – формування альтернативних сценаріїв розвитку подій із застосуванням методів прогнозування, big data та штучного інтелекту.

3. Розробка антикризової стратегії – визначення стратегічних пріоритетів, ресурсного забезпечення та інструментів стабілізації діяльності підприємства.

4. Реалізація антикризових заходів – впровадження управлінських рішень, спрямованих на відновлення фінансової рівноваги, оптимізацію витрат та підвищення ефективності операційної діяльності.

5. Моніторинг та коригування рішень – постійний контроль результативності впроваджених заходів із можливістю оперативного коригування управлінських дій.

6. Посткризове навчання та розвиток – акумулювання управлінського досвіду та його інтеграція в систему стратегічного планування підприємства [4, с. 41-42].

Циклічний характер антикризового управління передбачає, що кожна криза виступає не лише як загроза, але й як джерело організаційного навчання та інституційного розвитку. Таким чином, формується концепція «керованої кризи», за якої негативні явища трансформуються у драйвери інноваційних змін.

Сучасні тенденції розвитку антикризового управління пов'язані з його цифровізацією. Зокрема, до перспективних напрямів належать:

- Цифрово-стратегічне моделювання антикризових систем;
- Формування цифрової культури управління;
- Забезпечення кіберстійкості підприємств;
- Галузева адаптація антикризових технологій.

Цифрово-стратегічне моделювання антикризових систем передбачає використання комплексних аналітичних платформ, які поєднують методи штучного інтелекту, машинного навчання, економіко-математичного моделювання та Big Data-аналітики. Йдеться не лише про прогнозування

кризових явищ, а про формування «цифрових двійників» підприємств, які дозволяють моделювати різні сценарії розвитку подій у реальному часі. Такий підхід забезпечує можливість оцінювати наслідки управлінських рішень до їх фактичного впровадження, знижуючи рівень ризику та підвищуючи точність стратегічного планування. Важливою складовою є сценарний аналіз, що дозволяє враховувати високий рівень невизначеності зовнішнього середовища та формувати адаптивні антикризові стратегії [5].

Формування цифрової культури управління є ключовим нематеріальним фактором ефективності антикризових систем. Вона передбачає не лише володіння цифровими інструментами, але й трансформацію управлінського мислення. Менеджери мають переходити від інтуїтивного до data-driven підходу, де рішення базуються на аналітичних даних, показниках ефективності та прогнозних моделях. Важливим є розвиток цифрових компетентностей персоналу, включаючи здатність працювати з аналітичними платформами, інтерпретувати великі масиви даних та використовувати їх для оперативного реагування на зміни. Формування такої культури також передбачає розвиток організаційної відкритості до інновацій та готовності до швидких змін.

Забезпечення кіберстійкості підприємств у сучасних умовах стає невід'ємною складовою антикризового управління. Зростання цифрової залежності бізнесу підвищує вразливість до кіберзагроз, включаючи витоки даних, кібератаки, порушення роботи інформаційних систем та маніпуляції з цифровими ресурсами. У зв'язку з цим підприємства впроваджують комплексні системи кіберзахисту, що включають моніторинг загроз у режимі реального часу, резервування даних, багаторівневу автентифікацію та управління доступом. Окрему роль відіграє кіберризик-менеджмент, який інтегрується у загальну систему стратегічного управління ризиками підприємства та забезпечує безперервність бізнес-процесів навіть в умовах кризових кіберінцидентів [5].

Таким чином, цифровізація антикризового управління формує нову парадигму управлінської діяльності, в якій ключову роль відіграють аналітичні дані, технологічні інновації та здатність організації до швидкої адаптації. Інтеграція зазначених напрямів дозволяє не лише підвищити ефективність реагування на кризи, але й сформувати довгострокову стійкість підприємства в умовах високої невизначеності та глобальної цифрової трансформації.

Додатково слід відзначити, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від рівня організаційної гнучкості, якості інформаційного забезпечення та здатності керівництва до стратегічного мислення в умовах високої невизначеності. У цьому контексті важливого значення набуває інтеграція ESG-підходів, ризик-менеджменту та концепції сталого розвитку.

Отже, антикризове управління доцільно розглядати як інтегровану систему стратегічного впливу на розвиток підприємства, що поєднує превентивні, реактивні та адаптивні механізми. Його реалізація на основі цифрових технологій і системного підходу дозволяє не лише мінімізувати наслідки кризових явищ, а й формувати довгострокові конкурентні переваги та

забезпечувати стійкість підприємства в умовах турбулентного бізнес-середовища.

Перспективи подальших досліджень у сфері антикризового управління пов'язані з необхідністю поглиблення теоретико-методологічних підходів та розширення прикладного інструментарію в умовах цифрової трансформації економіки, високої невизначеності та зростання системних ризиків.

**Список використаної літератури:**

1. Ахновська І. О., Панасюк П. І. Механізм антикризового управління в умовах нестабільного середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5. С. 242–247.

2. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>

3. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. No 2. С. 171–176.

4. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.

5. Лісний А. Я. Цифрова трансформація як механізм антикризового управління підприємствами в умовах нестабільних ринків. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. URL : [file:///C:/Users/HP/Downloads/7725-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7649-2-10-20260414%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/7725-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7649-2-10-20260414%20(1).pdf)

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

**Сворень Р. Я., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент**

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Науковий керівник: Сисин Г. І., ст викл.**

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Актуальність дослідження управління ризиками підприємства зумовлена сучасними умовами функціонування економіки, які характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та посиленням впливу кризових явищ. Глобалізаційні процеси, структурні трансформації національної економіки, воєнний стан, нестабільність фінансових ринків, коливання валютних курсів, інфляційні процеси та зміни у законодавчому регулюванні істотно ускладнюють діяльність суб'єктів господарювання та підвищують рівень ризиків у всіх сферах їх функціонування.

В умовах зростання конкуренції підприємства змушені швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, приймати управлінські рішення в умовах обмеженої та часто неповної інформації, що підвищує ймовірність

помилки та фінансових втрат. Саме тому формування ефективної системи ризик-менеджменту стає необхідною умовою забезпечення стабільності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

Особливої значущості набуває здатність підприємств не лише реагувати на ризики, а й прогнозувати їх виникнення, своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробляти превентивні заходи щодо їх мінімізації. У цьому контексті ризик-менеджмент перетворюється з допоміжної функції управління на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та формування стійких ринкових позицій.

Теоретичні та прикладні аспекти ризик-менеджменту досліджувалися багатьма вітчизняними науковцями, які розглядали питання формування систем управління ризиками, механізмів їх інтеграції в управлінські процеси та адаптації до змін умов функціонування підприємств.

Так, у наукових працях В.М. Бутенко та М.В. Байдацького досліджено теоретичні засади формування системи управління ризиками на підприємстві та визначено її ключові структурні елементи [1].

Г. Омельченко розглядає сучасну парадигму процесу управління ризиками в умовах зростання нестабільності та трансформації бізнес-середовища [3, с. 63].

У свою чергу, А.О. Чайкіна приділяє увагу питанням інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством та особливостям його практичного впровадження [5].

Разом із тим, незважаючи на значний науковий доробок у сфері ризик-менеджменту, окремі аспекти цієї проблематики залишаються недостатньо дослідженими, що актуалізує необхідність подальшого розвитку наукових підходів до управління ризиками в умовах сучасних викликів. Саме це обумовлює потребу у проведенні подальшого аналізу існуючих наукових підходів та визначенні перспективних напрямів удосконалення систем управління ризиками підприємств.

Управління ризиками підприємства є комплексним управлінським процесом, що спрямований на формування системи превентивних і реактивних заходів, які забезпечують захист господарської діяльності від впливу випадкових подій, невизначеності та інших дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Його ключова мета полягає не лише у мінімізації можливих втрат, а й у забезпеченні стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах динамічних змін ринкової кон'юнктури.

Даний процес ґрунтується на класичному управлінському циклі, що включає взаємопов'язані функції менеджменту — планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання, які у сукупності формують цілісну логіку реалізації ризик-орієнтованого управління. На етапі планування відбувається ідентифікація стратегічних і тактичних цілей у сфері управління ризиками, визначення ключових загроз діяльності підприємства, а також розроблення альтернативних сценаріїв реагування на потенційні ризикові події. Особливу увагу

приділено формуванню системи пріоритетів щодо рівня допустимого ризику та визначенню критеріїв його прийнятності [1].

Функція організації передбачає формування ефективної інституційної та функціональної структури ризик-менеджменту на підприємстві, розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами, а також встановлення горизонтальних і вертикальних комунікацій між учасниками процесу управління ризиками. У межах цього етапу створюються організаційні передумови для інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему корпоративного управління.

Мотиваційна складова ризик-менеджменту орієнтована на формування у персоналу усвідомленого ставлення до ризиків, стимулювання ініціативності у виявленні потенційних загроз, а також заохочення до прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зниження рівня невизначеності. Важливим аспектом є узгодження індивідуальних інтересів працівників із стратегічними цілями підприємства, що забезпечує підвищення ефективності реалізації ризик-орієнтованих заходів.

Контроль у системі управління ризиками виконує функцію безперервного моніторингу, оцінювання та порівняння фактичних результатів із запланованими параметрами. Він передбачає використання як кількісних, так і якісних індикаторів ризику, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та формувати управлінські рішення щодо їх усунення. Регулювання, у свою чергу, забезпечує адаптацію управлінських впливів до змін умов функціонування підприємства шляхом коригування стратегій, політик і процедур управління ризиками [5].

Ключовим елементом сучасної системи ризик-менеджменту є формування інтегрованого механізму управління ризиками, який являє собою багаторівневу систему взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів та організаційних процедур, спрямованих на забезпечення обґрунтованості та ефективності управлінських рішень. Такий механізм враховує складну взаємодію факторів зовнішнього середовища (економічних, політичних, технологічних, соціальних) та внутрішнього потенціалу підприємства, а також передбачає використання альтернативних сценаріїв розвитку подій.

Необхідність формування та впровадження ефективного механізму управління ризиками обумовлюється рядом системних чинників. По-перше, сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності та трансформаційними процесами в економіці, що вимагає постійної адаптації підприємств до нових викликів. По-друге, спостерігається зростання інтенсивності та різноманітності ризиків, що охоплюють усі сфери діяльності суб'єктів господарювання. По-третє, посилюється потреба у впровадженні інноваційних управлінських технологій, здатних забезпечити підвищення стійкості підприємства. По-четверте, зростає складність управлінських рішень, що потребує використання науково обґрунтованих підходів до вибору оптимальних альтернатив [4, с. 63].

Таким чином, механізм управління ризиками підприємства доцільно розглядати як системно організовану сукупність взаємопов'язаних елементів, які

забезпечують реалізацію функцій і процедур ідентифікації, аналізу, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків у процесі прийняття управлінських рішень. У структурному розрізі він включає методологічне, організаційне, інформаційне, інструментальне та ресурсне забезпечення.

У процесі практичної реалізації ризик-менеджменту важливу роль відіграє взаємодія менеджерів із керівниками функціональних підрозділів, фінансово-економічними службами, ІТ-фахівцями, внутрішніми аудиторами, страховими консультантами та іншими експертами. Така міжфункціональна взаємодія забезпечує комплексність підходу до виявлення та оцінювання ризиків, а також сприяє формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень.

Ефективність функціонування системи управління ризиками значною мірою визначається якістю її методичного та організаційного забезпечення. До ключових чинників належать: чітке формулювання цілей ризик-менеджменту відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства; визначення послідовності етапів управлінського процесу; використання сучасних методів оцінювання рівня ризику (кількісних, експертних, статистичних, сценарних); обґрунтований вибір інструментів впливу на ризики; формування ефективної системи інформаційного забезпечення; впровадження мотиваційних механізмів для персоналу; а також належне фінансове забезпечення ризик-орієнтованих заходів.

На практиці значного поширення набули сценарний підхід, методи імітаційного моделювання, аналіз чутливості та стрес-тестування, які дозволяють оцінювати можливі варіанти розвитку подій та їх вплив на діяльність підприємства. Водночас слід зазначити, що використання окремих інструментів не забезпечує комплексності системи ризик-менеджменту, тому актуальним є їх інтеграція в єдину адаптивну систему підтримки управлінських рішень [2, с. 141].

У цьому контексті технологія управління ризиками підприємства виступає як послідовний процес, що включає ідентифікацію ризиків, формалізацію невизначеності, кількісне та якісне оцінювання, поглиблений аналіз причинно-наслідкових зв'язків, а також розроблення та реалізацію заходів реагування. Особливе значення має етап інформаційного забезпечення, оскільки якість управлінських рішень безпосередньо залежить від повноти, достовірності та актуальності даних.

На початковому етапі здійснюється виявлення потенційних ризиків, що дозволяє сформулювати первинний перелік загроз і невизначеностей. Далі відбувається формалізація ризиків шляхом їх структуризації та визначення ймовірнісних характеристик. Наступним етапом є аналітична оцінка, яка передбачає визначення причин виникнення ризиків, їх взаємозв'язків та потенційного впливу на результати діяльності підприємства. Важливо також враховувати рівень прийнятного ризику, який визначається відповідно до стратегічних орієнтирів і ризик-апетиту підприємства.

З урахуванням результатів оцінювання формується інтегрована система управління ризиками, яка впроваджується в загальну систему менеджменту підприємства. Її практична реалізація передбачає планування заходів мінімізації

ризиків, визначення джерел фінансування, координацію між структурними підрозділами, а також створення ефективної системи інформаційних потоків і технологічної підтримки управлінських процесів [4, с. 68].

Оцінювання ефективності функціонування системи ризик-менеджменту здійснюється на основі аналізу рівня залишкового ризику, показників фінансової стабільності, підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності інвестиційних та інноваційних рішень, а також загальних результатів господарської діяльності. Такий підхід дозволяє розглядати ризик не лише як загрозу, а й як стратегічний ресурс розвитку, що може бути використаний для підвищення ефективності та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Перспективи подальших досліджень у сфері управління ризиками підприємства доцільно пов'язувати з розробленням адаптивних та інтегрованих моделей ризик-менеджменту, здатних функціонувати в умовах високого рівня невизначеності та швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

#### **Список використаної літератури:**

1. Бутенко В.М., Байдацький М.В. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2398/2319>
2. Вараксіна О.В., Черевко А.В., Пазинич В.О. Ключові етапи та інноваційні підходи в управлінні ризиками в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 138-143.
3. Омельченко Г. Парадигма процесу управління ризиками підприємств в сучасних умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. № 4. С. 63 – 70
4. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. 2022. № 1. С. 63-71.
5. Чайкіна А.О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337/1292>

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ**

*Серембіцький М. Д., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*спеціальності Економіка*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Сисин Г. І., ст викл.*

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Після початку повномасштабного вторгнення українські підприємства зіткнулися з масштабними та нетиповими викликами, що суттєво вплинули на їхню діяльність. Серед ключових проблем можна виділити порушення логістичних процесів, обмеження роботи морських портів, нестабільність енергозабезпечення, коливання валютного курсу, потребу у переміщенні виробничих потужностей, зміну напрямів збуту продукції та необхідність оперативного перегляду бізнес-стратегій. Проте однією з найсерйозніших загроз для функціонування підприємств став дефіцит трудових ресурсів.

Посилення мобілізаційних заходів, значні масштаби внутрішнього переміщення населення та міграційні процеси за межі країни істотно ускладнили організацію управління персоналом. У таких умовах кадрова політика перетворюється на важливий стратегічний інструмент забезпечення стійкості підприємств, підтримання ефективності їх діяльності та створення передумов для економічного відновлення. Саме це зумовлює необхідність її системного удосконалення та адаптації до сучасних викликів [1, с. 216].

Проблематика кадрової політики є одним із важливих напрямів сучасних наукових досліджень і широко висвітлюється у вітчизняній літературі. Значний внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів цієї сфери зробили такі науковці, як Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В., Обіход С. В., Мельник Т. та інші. Водночас, незважаючи на вагомі наукові напрацювання, питання виявлення та використання резервів підвищення ефективності кадрової політики українських підприємств у сучасних умовах воєнного стану залишається недостатньо опрацьованим і потребує подальших наукових досліджень.

Одним із найбільш відчутних наслідків воєнних подій стало суттєве скорочення трудового потенціалу країни через масовий виїзд працівників за кордон у пошуках безпеки та стабільніших умов життя. Це спричинило ситуацію, коли значна кількість підприємств зіткнулася з гострим дефіцитом персоналу, що в окремих випадках призвело до часткового або повного припинення виробничих процесів.

Додатковою складністю для підприємств стало підтримання належного рівня мотивації та ефективності праці персоналу. Воєнна ситуація, постійний психологічний тиск, тривожність і невизначеність негативно впливають на емоційний стан працівників та їхню продуктивність. Частина персоналу змушена

припиняти трудову діяльність через загрози безпеці, переміщення або втрату житла. Особливо негативно на функціонуванні підприємств позначається відтік кваліфікованих спеціалістів та працівників, які виконують критично важливі функції. Це зумовлює необхідність оперативного пошуку, залучення та адаптації нових працівників [1, с. 217].

Водночас суттєвий вплив на кадрову ситуацію мають мобілізаційні процеси. Посилення заходів мобілізації призвело до зміни поведінки частини населення на ринку праці: окремі громадяни уникають офіційного працевлаштування та віддають перевагу неформальній зайнятості чи віддаленим формам роботи. Розвиток цифрових технологій та онлайн-платформ створив додаткові можливості для роботи у сферах копірайтингу, програмування, SMM та інших напрямках без офіційного оформлення трудових відносин. Незважаючи на суперечливий характер такого явища, його поширення стало одним із наслідків воєнного періоду [3, с. 6].

Проблема нестачі кадрів необхідної кваліфікації також є предметом наукових досліджень. Зокрема, Т. Мельник наголошує на нерівномірності розподілу трудових ресурсів між регіонами країни. Найбільший кадровий дефіцит спостерігається у територіях, що зазнали значних руйнувань або розташовані поблизу зон бойових дій. Натомість регіони, які прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб, мають дещо сприятливішу ситуацію із забезпеченням робочою силою [2].

Окремої уваги потребує проблема невідповідності професійних компетенцій працівників вимогам відкритих вакансій. Унаслідок війни багато підприємств втратили вузькоспеціалізованих та висококваліфікованих фахівців, підготовка або заміна яких потребує значних часових і фінансових ресурсів. Частково пом'якшити кадрові ризики дозволяє механізм бронювання працівників, однак така можливість поширюється лише на підприємства, що мають статус критично важливих для функціонування економіки. Найбільш гостро кадровий дефіцит проявляється у галузях із високою трудомісткістю, зокрема у сільському господарстві, логістиці та легкій промисловості.

Суттєвим фактором, який впливає на ефективність кадрової політики підприємств, є погіршення психоемоційного стану працівників. Постійне перебування в умовах небезпеки, регулярні повітряні тривоги, значне інформаційне навантаження та невизначеність щодо майбутнього негативно позначаються на рівні мотивації, працездатності й загальному психологічному самопочутті персоналу. Частина працівників змушена припиняти трудову діяльність не лише через безпосередню загрозу життю, а й через емоційне виснаження, тривожність та занепокоєння за власну безпеку і добробут близьких, особливо в регіонах, що розташовані поблизу зон активних бойових дій [2].

Отже, узагальнюючи сучасні умови функціонування підприємств, можна виокремити низку ключових викликів кадрової політики в умовах воєнного стану. До них належать скорочення трудового потенціалу внаслідок мобілізації та міграційних процесів, загрози безпеці працівників, невідповідність

професійних компетенцій вимогам ринку праці, посилення психологічного навантаження на персонал, зростання значення цифрових навичок, а також підвищення витрат, пов'язаних із забезпеченням кадрових ресурсів.

За таких умов українським підприємствам необхідно адаптувати та оновлювати підходи до формування кадрової політики відповідно до сучасних викликів. Це потребує перегляду основних напрямів роботи з персоналом, зокрема процесів пошуку й добору кадрів, адаптації працівників, систем мотивації, професійного навчання та розвитку. Важливого значення також набуває впровадження інноваційних інструментів управління персоналом і сучасних технологічних рішень, які сприятимуть підвищенню стійкості працівників та зменшенню негативних наслідків впливу воєнного середовища на діяльність підприємств [4, с. 41].

В умовах воєнного стану одним із пріоритетних напрямів кадрової політики українських підприємств має стати збереження та підтримка людського потенціалу через посилення уваги до психологічного благополуччя працівників, розвиток інклюзивного середовища, впровадження сучасних цифрових технологій та забезпечення безпечних умов праці. Надання психологічної підтримки персоналу й створення умов соціальної стабільності сприяють зменшенню рівня стресу, підвищенню мотивації працівників і формуванню їхньої прихильності до організації, що набуває особливого значення в кризових умовах.

Важливу роль у модернізації кадрової політики відіграє використання інноваційних технологічних рішень, зокрема AI-агентів та інструментів штучного інтелекту. Їх застосування дозволяє автоматизувати виконання рутинних HR-завдань, оптимізувати процеси пошуку персоналу, аналізу кандидатів, адаптації працівників і управління кадровою інформацією. Це не лише знижує навантаження на фахівців кадрових служб, але й підвищує ефективність управлінських процесів. Одночасно важливим залишається систематичне вивчення потреб персоналу та отримання зворотного зв'язку щодо рівня задоволеності кадровою політикою, що створює можливості для своєчасного коригування управлінських рішень та підтримання стабільного функціонування підприємства [3, с. 5].

Отже, кадрова політика виступає одним із визначальних чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства. В умовах воєнного стану українським компаніям необхідно оперативно переглядати підходи до управління персоналом, адаптуючи їх до нових соціально-економічних реалій та мінімізуючи негативний вплив кризових явищ. Однією з найбільш гострих проблем сучасного ринку праці залишається нестача трудових ресурсів, спричинена мобілізаційними процесами та масштабною міграцією населення. Додатковим ускладненням є дефіцит працівників, які володіють необхідними професійними компетенціями та практичними навичками.

Саме тому формування сучасної кадрової політики має ґрунтуватися на нових підходах та принципах, які відповідають актуальним викликам. Серед таких принципів доцільно виокремити цифровізацію кадрових процесів,

підтримку психологічного добробуту працівників, використання технологій штучного інтелекту для автоматизації HR-функцій, створення безпечного робочого середовища, розвиток партнерства із закладами освіти, забезпечення інклюзивності та розширення можливостей для дистанційного навчання й професійного розвитку персоналу [3, с. 6-7].

Для забезпечення довгострокової ефективності підприємствам необхідно систематично аналізувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вдосконалювати кадрову політику та активно інтегрувати інноваційні технології й сучасні інструменти управління персоналом.

Проведене дослідження дозволило встановити, що в умовах воєнного стану кадрова політика набуває стратегічного значення та стає одним із ключових чинників забезпечення стійкості й безперервності діяльності українських підприємств. Повномасштабна війна спричинила суттєві зміни у функціонуванні бізнесу та загострила низку кадрових проблем, серед яких особливе місце займають дефіцит трудових ресурсів, посилення міграційних процесів, мобілізація населення, нестача кваліфікованих працівників, психологічне виснаження персоналу та необхідність швидкої адаптації до нових умов праці [4, с. 42].

У ході дослідження визначено, що традиційні підходи до управління персоналом в умовах сучасних викликів потребують трансформації та адаптації до нових соціально-економічних реалій. Особливої актуальності набуває перегляд підходів до підбору, розвитку та утримання персоналу, а також посилення уваги до психологічного благополуччя працівників. Встановлено, що ефективна кадрова політика повинна базуватися на принципах гнучкості, цифровізації, інклюзивності, безпеки праці та підтримки професійного розвитку персоналу.

Важливим напрямом підвищення ефективності кадрової політики визначено використання сучасних цифрових інструментів і технологій штучного інтелекту, зокрема AI-агентів, які дозволяють автоматизувати рутинні HR-процеси, оптимізувати управління персоналом та підвищити результативність кадрових рішень. Водночас забезпечення психологічної підтримки працівників, створення сприятливого робочого середовища та постійний моніторинг потреб персоналу є необхідними умовами підтримання стабільності функціонування підприємств у кризових умовах.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є розроблення практичних механізмів удосконалення кадрової політики підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України.

#### **Список використаної літератури:**

1. Кривда О. В., Доник К. М. Резерви удосконалення кадрової політики українських підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник ХНТУ*. 2025. №4 (95). Ч. 2. С. 214-219

2. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7 (3). URL : <file:///C:/Users/PC-5/Downloads/207-Article%20Text-346-1-10-20231129.pdf>

3. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 3-9.

4. Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2022. №6 (64). С. 40-46.

## **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Яремчук Н. В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Економіка*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Сисин Г. І., ст. викл.*

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах господарювання система управління персоналом трансформується в один із ключових елементів стратегічного розвитку підприємства. Ефективність функціонування організації дедалі більше залежить не лише від рівня технологічного забезпечення чи фінансових результатів, але й від здатності формувати, розвивати та результативно використовувати людський потенціал. Саме тому управління персоналом має орієнтуватися на стратегічні пріоритети підприємства та забезпечувати створення передумов для досягнення високих показників діяльності через розвиток професійних компетенцій працівників, удосконалення їхніх знань і навичок, а також формування дієвих мотиваційних механізмів.

Особливості управління персоналом підприємств різних сфер та видів економічної діяльності з урахуванням специфіки їх діяльності стали предметом дослідження вітчизняних науковців: Стемковська І.В., Єлецьких С.Я., В.Є. Брижниченко, С.В. Герчанівська, Чаркіна Т.Ю., Задоя В.О., Корольов Д.С. та ін.

Герчанівська С.В. та Стемковська І.В. розглядають управління персоналом як одну з ключових систем управлінської діяльності підприємства, що має базуватися на системному та стратегічному підходах [2, с. 202].

Єлецьких С.Я. та Брижниченко В.Є. підкреслюють важливість професійного розвитку працівників, удосконалення систем мотивації, розвитку організаційної культури та адаптації кадрової політики до викликів цифрової економіки [3, с. 207].

Чаркіна Т.Ю., Задоя В.О. та Корольов Д.С. вважають, що сучасне управління персоналом має базуватися на комплексному підході, який поєднує цифрові технології, розвиток компетенцій працівників і безперервне навчання [5].

Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням персоналу підприємства, процеси управління цим стратегічно важливим ресурсом часто досліджуються без належного врахування глибоких змін у середовищі функціонування сучасних підприємств. Суттєві трансформаційні процеси, високий рівень невизначеності та динамічність зовнішніх умов зумовили необхідність переходу від традиційних підходів до нової парадигми управління персоналом, яка орієнтована на гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни.

Сучасне управління персоналом доцільно розглядати як цілеспрямований процес впливу на працівників, спрямований на забезпечення результативного виконання виробничих завдань, створення умов для професійного розвитку та соціальної самореалізації персоналу. Такий підхід сприяє не лише підвищенню індивідуальної ефективності працівників, а й забезпечує досягнення колективних цілей організації, розвиток трудового потенціалу та зміцнення трудової дисципліни, що позитивно впливає на економічні результати діяльності підприємства.

В умовах динамічних змін ринкового середовища традиційні підходи до управління персоналом, засновані на жорсткій ієрархії, стандартизованих методах організації праці та уніфікованих системах стимулювання, поступово втрачають ефективність. Їх замінюють більш гнучкі моделі управління, орієнтовані на розвиток компетентностей працівників, підтримку їхньої самореалізації та підвищення рівня залученості до діяльності підприємства. За умов посилення конкуренції організації змушені переглядати кадрову політику з урахуванням сучасних тенденцій, серед яких особливого значення набувають індивідуалізований підхід до управління талантами, розвиток корпоративної культури, впровадження цифрових HR-технологій та створення ефективних систем мотивації [1].

Сучасні дослідження у сфері кадрового менеджменту свідчать, що підприємства, які здійснюють інвестиції у розвиток персоналу, створюють комфортне робоче середовище та впроваджують інноваційні підходи до навчання й управління талантами, отримують вагомі конкурентні переваги порівняно з організаціями, які застосовують традиційні методи управління. У зв'язку з цим управління людськими ресурсами дедалі більше перетворюється на важливу складову стратегічного менеджменту, що впливає на інноваційний розвиток підприємства, його репутацію на ринку праці, рівень клієнтоорієнтованості та адаптивність до нестабільних умов функціонування.

Особливої актуальності набувають процеси цифровізації HR-функцій та автоматизації кадрових процесів. Активне впровадження сучасних інформаційних систем, використання інструментів штучного інтелекту та аналітичних платформ створюють можливості для оптимізації процедур добору персоналу, адаптації, навчання та оцінювання працівників. Діджиталізація HR-процесів забезпечує автоматизацію рутинних операцій, скорочення витрат і підвищення точності управлінських рішень. Крім того, цифрові технології сприяють розвитку дистанційних і гібридних форматів зайнятості,

використанню гнучких графіків роботи та появи нових моделей організації праці [4].

Водночас цифрова трансформація системи управління персоналом змінює не лише інструменти реалізації кадрової політики, але й саму філософію управління трудовими ресурсами. Сучасні цифрові рішення дозволяють перейти від традиційного адміністративного підходу до більш адаптивної та прогнозно-орієнтованої моделі управління, у межах якої значна увага приділяється аналізу даних та прогнозуванню кадрових потреб підприємства. Використання HR-аналітики дає змогу здійснювати моніторинг продуктивності працівників, оцінювати рівень їхньої залученості, визначати ризики плинності кадрів та виявляти фактори, що впливають на ефективність праці.

Важливого значення набуває застосування технологій штучного інтелекту у процесах рекрутингу та управління талантами. Автоматизовані системи добору персоналу здатні здійснювати первинний аналіз резюме, визначати відповідність кандидатів встановленим критеріям, оцінювати професійні компетентності та формувати рекомендації щодо прийняття кадрових рішень. Це сприяє не лише скороченню часових витрат на пошук працівників, а й підвищенню об'єктивності процедур відбору та мінімізації впливу суб'єктивних факторів.

Окремим напрямом цифровізації виступає впровадження сучасних платформ для навчання та розвитку персоналу. Використання електронних освітніх ресурсів, корпоративних онлайн-платформ, систем дистанційного навчання та персоналізованих програм професійного розвитку дозволяє забезпечити безперервне підвищення кваліфікації працівників. Такий підхід сприяє оперативному оновленню професійних знань, формуванню нових компетентностей та підготовці персоналу до роботи в умовах технологічних змін.

Цифровізація також істотно трансформує систему внутрішніх комунікацій підприємства. Використання корпоративних платформ, хмарних сервісів та цифрових каналів взаємодії створює умови для оперативного обміну інформацією між працівниками незалежно від їхнього місця перебування. Це особливо важливо в умовах поширення дистанційних і гібридних моделей роботи, які потребують ефективної координації діяльності персоналу та підтримання командної взаємодії [4].

Разом із позитивними результатами цифрова трансформація кадрового менеджменту формує нові виклики для підприємств. Зростає потреба у розвитку цифрових компетентностей працівників, забезпеченні кібербезпеки інформаційних ресурсів та адаптації персоналу до нових форматів організації праці. Впровадження цифрових інструментів вимагає від організацій не лише технічної модернізації, а й зміни управлінської культури, формування готовності до інновацій та створення умов для ефективної інтеграції нових технологій у систему управління персоналом.

Таким чином, цифровізація HR-процесів є не лише засобом автоматизації кадрових функцій, але й важливим стратегічним інструментом підвищення ефективності управління персоналом. Її використання забезпечує підвищення

продуктивності праці, покращення якості кадрових рішень та посилення адаптивності підприємства до сучасних викликів ринкового середовища.

Одним із ключових завдань сучасного кадрового менеджменту є розробка адаптаційних стратегій до змін зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси, економічна нестабільність, технологічні трансформації та зміни на ринку праці вимагають від підприємств підвищення гнучкості у використанні трудових ресурсів. Комплексна реалізація стратегій адаптації, що поєднують розвиток персоналу, технологічні інновації та вдосконалення корпоративної культури, дозволяє підприємствам не лише пристосовуватися до нових умов функціонування, а й використовувати їх як джерело формування конкурентних переваг.

Отже, удосконалення системи управління персоналом на основі сучасних концепцій і цифрових інструментів є одним із визначальних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств. Запровадження гнучких моделей управління, розвиток людського капіталу, цифровізація HR-процесів, формування ефективних систем мотивації та зміцнення корпоративної культури забезпечують стійкість організацій до змін зовнішнього середовища, сприяють зростанню продуктивності праці та підвищенню загальної ефективності бізнес-процесів.

Перспективи подальших досліджень у сфері сучасного управління персоналом пов'язані з поглибленим вивченням механізмів адаптації систем кадрового менеджменту до умов нестабільності, цифрової трансформації та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Особливо актуальним є дослідження практичних аспектів використання технологій штучного інтелекту, HR-аналітики та цифрових платформ у процесах добору, оцінювання, розвитку й утримання персоналу.

#### **Список використаної літератури:**

1. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №8. URL : <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/282>
2. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. №2. с.200-211.
3. Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3 (65). С. 206–215.
4. Патока В. В. Сучасні особливості забезпечення ефективного управління персоналом на підприємствах України: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2026. №84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7757/7733>
5. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Корольов Д. С. Комплексний підхід до управління персоналом на підприємствах транспорту в умовах цифрової

## **БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ**

*Юркевич Б. І., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Менеджмент*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Паславська В. В., к.е.н., доц.*

*доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки бренд розглядається як один із найважливіших нематеріальних ресурсів підприємства, що безпосередньо впливає на його ринкові позиції, ділову репутацію та рівень довіри з боку споживачів. Поширення цифрових технологій, активний розвиток соціальних мереж, електронної комерції та онлайн-комунікацій докорінно змінили підходи до організації маркетингової діяльності, змістивши акцент у бік цифрових каналів взаємодії з аудиторією та просування продукції. Проте розвиток цифрового середовища супроводжується зростанням конкуренції, швидким поширенням інформації та постійними змінами у споживчих потребах, що ускладнює підтримання позитивного іміджу бренду та високого рівня клієнтської лояльності. За таких умов особливого значення набуває бренд-менеджмент як система стратегічного управління брендом у цифровому середовищі, яка забезпечує його стійкість, впізнаваність та довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Активний розвиток контент-маркетингу, SEO-оптимізації, вебаналітики та технологій штучного інтелекту суттєво посилює значення бренд-менеджменту в умовах цифрового середовища та потребує від підприємств постійного вдосконалення маркетингових стратегій відповідно до нових конкурентних викликів. Процеси цифровізації вплинули на поведінку споживачів, які дедалі частіше отримують інформацію про товари й послуги за допомогою інтернет-платформ, соціальних мереж та інших цифрових каналів, що безпосередньо позначається на формуванні сприйняття бренду. За таких обставин особливої актуальності набуває дослідження сучасних підходів до управління брендом у системі цифрового маркетингу, як з наукової, так і з практичної точки зору.

Дослідженню проблем бренд-менеджменту у системі цифрового маркетингу присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, питання стратегічного управління брендом, формування брендового капіталу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі висвітлено у працях Д. Чаффі [4], С. Кінгснорса [5], П. Котлера [6]. Значний внесок у дослідження цифрового маркетингу та бренд-менеджменту зробили також українські науковці, зокрема Т. І. Балановська, В. В. Сотник,

О. М. Гавриш [1], Д. В. Смолич [3], які досліджують напрями розвитку бренд-менеджменту підприємств в умовах цифровізації, підкреслюючи важливість адаптації системи управління брендом до нових каналів комунікації та змін у поведінці споживачів. Т. М. Білоусько [2] розглядає цифровізацію маркетингової діяльності підприємств, а саме цифрові технології, котрі використовуються для просування бренду або продукції в сучасних кризових умовах суспільства. Науковці приділяють значну увагу використанню цифрових інструментів маркетингу, соціальних мереж, контент-маркетингу та вебаналітики у процесі просування брендів і формування лояльності споживачів.

Водночас, попри значну кількість наукових досліджень у цій сфері, окремі питання бренд-менеджменту в умовах цифрової трансформації залишаються недостатньо опрацьованими. Подальшого наукового аналізу потребують аспекти адаптації стратегій управління брендом до динамічних змін цифрового середовища, застосування технологій штучного інтелекту та персоналізованих комунікацій у процесі створення брендової цінності, а також способи забезпечення споживчої лояльності в умовах посиленої конкуренції на цифрових платформах. Крім того, недостатньо висвітленими залишаються практичні питання поєднання бренд-менеджменту з інструментами цифрового маркетингу в діяльності сучасних підприємств, особливо з огляду на швидкий розвиток інформаційних технологій та трансформацію поведінки споживачів.

Потреба у подальшому вивченні специфіки бренд-менеджменту в умовах цифрового маркетингу, удосконаленні сучасних підходів до управління брендом і визначенні дієвих цифрових комунікаційних інструментів зумовлює актуальність та практичну цінність цієї теми дослідження, оскільки дозволяє визначити ефективні механізми формування, просування та підтримки бренду в умовах цифрового середовища, а також підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємств.

Метою дослідження є аналіз особливостей бренд-менеджменту у системі цифрового маркетингу, а також визначення сучасних цифрових інструментів управління брендом і оцінка їхнього впливу на формування конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність бренд-менеджменту в умовах цифрового середовища;
- визначити основні інструменти цифрового маркетингу, що використовуються для просування бренду;
- проаналізувати вплив цифрових комунікацій на формування лояльності споживачів;
- охарактеризувати сучасні тенденції розвитку бренд-менеджменту у цифровому маркетингу.

Бренд-менеджмент являє собою систему заходів, спрямованих на створення, підтримку та розвиток бренду з метою досягнення стратегічних цілей підприємства й реалізації довгострокових програм розвитку. Його основними завданнями є формування конкурентних переваг бренду, ефективно

позиціонування на ринку, зміцнення прихильності споживачів та підвищення рівня брендової цінності, що в результаті сприяє зростанню капіталу бренду. Загалом використання бренд-менеджменту надає додаткові можливості суб'єктам господарювання в їх діяльності.

З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та просування його бренду потрібно постійно вдосконалювати бренд-менеджмент з урахуванням новітніх тенденцій. Для цього використовують цифрову стратегію формування бренду, що спрямована на процес формування позитивного іміджу бренду та поліпшення його впізнаваності, а також підвищення лояльності споживачів і в кінцевому підсумку – на зростання ефективності діяльності підприємства [1, С. 408].

Сучасне цифрове середовище зумовлює появу широкого спектра інструментів, які суттєво підсилюють можливості управління брендом та формують нові формати взаємодії зі споживачами. Інструменти цифрового бренд-менеджменту суттєво виходять за межі традиційних каналів маркетингових комунікацій і формують багатовимірну систему взаємодії бренду зі споживачами. Вони забезпечують гнучкість, швидкість, персоналізацію та аналітичність управління брендом, дозволяючи підприємствам адаптуватися до нових моделей поведінки користувачів і підвищувати ефективність бренд-стратегії [3].

Цифровий маркетинг створює нові можливості для комунікації зі споживачами завдяки використанню соціальних мереж, контент-маркетингу, SEO-оптимізації, email-маркетингу та інструментів вебаналітики [4].

Соціальні мережі створюють для підприємств широкі можливості оперативної комунікації зі споживачами, сприяють формуванню позитивного ставлення до бренду та зміцненню клієнтської лояльності. Водночас важливе значення має контент-маркетинг, який передбачає створення змістовного й цінного інформаційного контенту з метою привернення уваги аудиторії та підтримання її зацікавленості [5]. Підприємства дедалі активніше застосовують аналітичні інструменти цифрового маркетингу для визначення результативності бренд-стратегій і вивчення споживчої поведінки [6]. Використання технологій штучного інтелекту, автоматизованих рекламних систем та персоналізованих комунікацій дає змогу підвищити ефективність управління брендом і забезпечити кращу адаптацію маркетингових стратегій до запитів та очікувань цільової аудиторії.

Таким чином, бренд-менеджмент у системі цифрового маркетингу відіграє важливу роль у підтриманні конкурентних переваг підприємства, а використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність комунікації зі споживачами та зміцнити ринкові позиції бренду. В умовах цифровізації економіки бренд виконує не лише функцію розпізнавання товарів і послуг, але й є дієвим стратегічним інструментом формування конкурентних переваг, зміцнення споживчої лояльності та підтримання сталого розвитку підприємства.

В сучасному цифровому світі для маркетингової діяльності ігнорування використання цифрових технологій може нести негативний наслідок, адже

завдяки їм здійснюється розповсюдження інформації про бренд, продукцію, послугу [2].

Застосування сучасних цифрових маркетингових інструментів, серед яких соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO-просування та вебаналітика, забезпечує підвищення результативності управління брендом і сприяє налагодженню ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Важливе значення у сучасному бренд-менеджменті мають персоналізовані комунікації, технології штучного інтелекту та автоматизація маркетингових процесів, які дають можливість підприємствам швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та потреб споживачів.

Перспективи подальших досліджень полягають у більш детальному вивченні механізмів інтеграції штучного інтелекту та цифрових технологій у процес управління брендом, а також дослідженні поведінки споживачів у цифровому середовищі.

#### **Список використаної літератури:**

1. Балановська Т. І., Сотник В. В., Гавриш О. М. Розвиток бренд-менеджменту підприємств в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 405-411. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-405-411>.
2. Білоусько Т. М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>.
3. Смолич Д. В., Мінчук В. В. Розвиток бренд-менеджменту в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18163984>.
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing.* Eighth edition. Pearson. 2022. 562 p.
5. Kingsnorth S. *Digital Marketing Strategy: An integrated approach to online marketing.* Kogan Page. 2022. 400 p.
6. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity.* John Wiley & Sons. 2021. 224 p.

## **РОЛЬ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ**

***Іроденко В. М., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Публічне управління та адміністрування***

*ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

***Науковий керівник: Паславська В. В., к.е.н., доц.***

*доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

На сучасному етапі розвитку місцевого самоврядування та трансформації системи публічного адміністрування особливого значення набуває питання забезпечення населення якісними й доступними адміністративними послугами.

У цьому процесі важливу роль відіграють центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які забезпечують ефективну взаємодію громадян із органами влади, сприяють впровадженню цифрових технологій та підвищують рівень відкритості управлінських процесів. Діяльність ЦНАП також є важливою складовою стратегічного розвитку територіальних громад, оскільки створює умови для покращення якості життя населення, розвитку підприємництва та зміцнення довіри до місцевої влади. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю подальшого вдосконалення діяльності ЦНАП в умовах цифрової трансформації суспільства, сучасних безпекових викликів та потреби забезпечення рівного доступу мешканців громад до публічних послуг незалежно від місця проживання.

Проблематику ролі, функціонування та розвитку ЦНАП в Україні у контексті децентралізації, цифровізації та вдосконалення публічного управління досліджували українські вчені-науковці та експерти: О. В. Олефіренко, В. Р. Коновалець [3], Я. П. Павлович-Сенета [4] та інші. Значна увага приділяється питанням удосконалення механізмів надання адміністративних послуг, цифровізації сервісів, підвищення ефективності місцевого самоврядування та стратегічного планування розвитку громад. Зарубіжні учені досліджували питання сервісної держави, електронного урядування та якості адміністративних послуг. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання ролі ЦНАП у реалізації стратегічних пріоритетів розвитку громади, зокрема щодо забезпечення соціальної згуртованості, цифрової трансформації та підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Метою дослідження є визначення ролі ЦНАП у реалізації стратегічних пріоритетів розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та активного впровадження цифрових технологій у сферу публічного управління.

У сучасних умовах ЦНАП виконують не лише сервісну функцію, а й виступають важливою складовою цифрового розвитку територіальних громад. Їх діяльність спрямована на забезпечення оперативності та доступності адміністративних послуг, спрощення процедур їх отримання, а також створення комфортних умов для громадян і суб'єктів господарювання. Ефективне функціонування ЦНАП сприяє підвищенню рівня довіри населення до органів місцевого самоврядування та формує позитивний імідж громади. Одним із пріоритетних напрямів удосконалення роботи ЦНАП є розвиток електронного урядування, впровадження цифрових платформ і онлайн-сервісів, що узгоджується зі стратегічними цілями сталого розвитку громади.

У межах стратегічного розвитку територіальної громади діяльність ЦНАП орієнтована на виконання ключових завдань, зокрема: підвищення якості та швидкості надання адміністративних і публічних послуг; сприяння впровадженню цифрових технологій у систему місцевого управління; забезпечення доступності послуг для мешканців віддалених населених пунктів; посилення відкритості, прозорості та результативності роботи органів місцевої влади; розвиток ефективної комунікації та партнерської взаємодії між владою і громадою.

Одним із важливих аспектів діяльності ЦНАП є виконання соціально орієнтованих функцій громади. Через ЦНАП громадяни можуть отримати послуги, пов'язані із соціальним захистом, реєстрацією місця проживання, оформленням державних допомог та іншими видами соціальної підтримки. Значення таких послуг особливо зростає в умовах збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які потребують швидкого доступу до адміністративних і соціальних послуг. Оперативність та якість їх надання безпосередньо впливають на адаптацію ВПО до нових умов проживання та інтеграцію у приймаючу громаду [2].

У цьому контексті ЦНАП виступає важливим елементом соціальної інфраструктури громади, забезпечуючи реалізацію державної та місцевої соціальної політики й доступ громадян до базових соціальних гарантій, передбачених законодавством. Централізація надання послуг сприяє більш ефективній організації обслуговування населення, уникненню дублювання функцій між установами та зниженню соціальної напруги.

Крім того, діяльність ЦНАП сприяє підвищенню доступності соціальних послуг для різних категорій населення, зокрема осіб похилого віку, людей з інвалідністю та малозабезпечених сімей. Забезпечення безбар'єрного доступу до приміщень, зрозумілої навігації, можливості отримання консультацій і впровадження електронних сервісів роблять процес отримання послуг більш зручним і доступним [1]. Це відповідає сучасним підходам до формування інклюзивного середовища та реалізації принципів соціальної справедливості.

Важливе значення ЦНАП має і для реалізації економічних пріоритетів розвитку громади. Забезпечення швидкого доступу до адміністративних послуг для бізнесу та спрощення процедур реєстрації, отримання дозволів і погоджень сприяють формуванню сприятливого підприємницького середовища, розвитку малого та середнього бізнесу, активізації інвестиційної діяльності та створенню нових робочих місць. Концентрація широкого спектра послуг в одному місці спрощує взаємодію суб'єктів господарювання з органами влади, скорочує часові витрати та підвищує ефективність ведення бізнесу.

Діяльність ЦНАП також сприяє детінізації економічних процесів і зниженню корупційних ризиків у громаді. Спрощення доступу до адміністративних послуг, прозорість процедур, відкритість інформації про порядок та вартість їх отримання, а також мінімізація контактів із посадовими особами стимулюють підприємців здійснювати діяльність у правовому полі [3, С. 43; 4]. Це сприяє збільшенню надходжень до місцевого бюджету, підвищенню фінансової спроможності громади та формуванню довіри до органів місцевого самоврядування [3, С. 43].

Окрім цього, ЦНАП виконує важливу інформаційно-консультаційну функцію у сфері підприємництва. Надання роз'яснень щодо започаткування бізнесу, оформлення документів і змін у законодавстві підвищує рівень обізнаності підприємців та зменшує кількість помилок під час отримання адміністративних послуг, що сприяє формуванню більш професійного та відповідального бізнес-середовища.

Суттєвим аспектом функціонування ЦНАП є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Використання електронних сервісів, онлайн-запису, електронної черги та можливості дистанційного подання документів дозволяє підвищити ефективність надання послуг, скоротити час їх отримання та забезпечити прозорість процедур. Важливого значення також набуває функціонування мобільних ЦНАП і віддалених робочих місць адміністраторів, що розширює доступ до адміністративних послуг для жителів сільських і важкодоступних населених пунктів. Цифровізація сприяє зниженню корупційних ризиків, підвищенню відкритості діяльності органів влади та рівня довіри населення.

Запровадження цифрових інструментів створює можливості для постійного моніторингу якості надання послуг. Використання електронних систем дозволяє відстежувати навантаження, аналізувати тривалість обслуговування, виявляти проблемні аспекти роботи та оперативно реагувати на них, що сприяє вдосконаленню діяльності центру та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Наявність онлайн-інформації про перелік послуг, порядок їх отримання, необхідні документи та строки розгляду звернень допомагає громадянам краще орієнтуватися у процедурі отримання адміністративних послуг і зменшує рівень інформаційної невизначеності. Водночас чітко визначені процедури та єдині вимоги до документів забезпечують однакові умови взаємодії для всіх користувачів послуг, знижують ризик суб'єктивного підходу з боку посадових осіб і підвищують передбачуваність адміністративних процедур.

ЦНАП також виконують важливу соціально-економічну функцію в системі місцевого самоврядування. Якісне та своєчасне надання адміністративних послуг позитивно впливає на рівень добробуту населення, сприяє розвитку підприємницької діяльності та підвищує інвестиційну привабливість громади. Крім того, діяльність центрів створює умови для ефективної взаємодії між населенням і органами влади, що є важливою складовою демократичного розвитку територіальної громади [4].

Таким чином, ЦНАП займають важливе місце у реалізації стратегічних напрямів розвитку громади. Їх функціонування забезпечує підвищення якості адміністративного сервісу, розвиток цифрового врядування, доступність послуг для населення та зміцнення партнерських відносин між владою і громадянами. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на оцінку результативності цифрових рішень у діяльності ЦНАП, аналіз зарубіжного досвіду організації адміністративних послуг та пошук ефективних механізмів удосконалення роботи центрів у процесі відновлення та розвитку громад.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Безбар'єрність. Доступність. Інклюзивність. Практичний посібник з організації безбар'єрного та інклюзивного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. 2025. 70 с.

URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/posibnik-bezbarjernist-dostupnist-inkliuzivnist.pdf>.

2. Моделі надання адміністративних послуг соціального характеру через центри надання адміністративних послуг. URL: [https://center.diaa.gov.ua/uploads/0/73-nadanna\\_admin\\_poslug\\_social\\_nogo\\_harakteru\\_u\\_ta\\_cerez\\_snap.pdf](https://center.diaa.gov.ua/uploads/0/73-nadanna_admin_poslug_social_nogo_harakteru_u_ta_cerez_snap.pdf).

3. Олєфіренко О. В., Коновалець В. Р. Роль центрів надання адміністративних послуг у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад: акцент реформ децентралізації та модернізації у період правового режиму воєнного стану в Україні. *Ефективність державного управління*. 2025. №1(82/83). С. 41-46.

4. Павлович-Сенета Я. П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Вип. 83. С. 327-331.

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Голубенко Т. В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Облік і оподаткування*

*Львівський торговельно-економічний університет*

*Науковий керівник: Чабанюк О. М. к.е.н., доц.,*

*Львівський торговельно-економічний університет*

Контроль власного капіталу є важливою складовою системи управління підприємством, що забезпечує достовірність облікової інформації, законність господарських операцій та ефективність використання фінансових ресурсів. У сучасних умовах ринкової економіки значення контролю власного капіталу суттєво зростає, оскільки він безпосередньо пов'язаний із фінансовою стійкістю, платоспроможністю та інвестиційною привабливістю суб'єкта господарювання.

З теоретичної точки зору контроль власного капіталу можна визначити як систему спостереження, перевірки та оцінки процесів формування, зміни та використання власного капіталу з метою забезпечення відповідності цих процесів вимогам законодавства, внутрішніх регламентів підприємства та принципам ефективного управління [2, 3].

Економічна сутність контролю власного капіталу полягає у забезпеченні збереження фінансових ресурсів власників, запобіганні неефективному їх використанню та своєчасному виявленні відхилень у формуванні фінансових результатів. Контроль виступає складовою загальної системи фінансового контролю підприємства та тісно пов'язаний з бухгалтерським обліком і економічним аналізом.

Теоретичні засади контролю власного капіталу базуються на таких основних принципах:

- законність - усі операції з власним капіталом повинні відповідати чинному законодавству та нормативним актам;
- безперервність контролю - контроль здійснюється на всіх етапах формування та використання капіталу;
- системність - охоплення всіх складових власного капіталу та взаємозв'язку між ними;
- об'єктивність - результати контролю повинні базуватися на достовірних даних бухгалтерського обліку;
- ефективність - витрати на здійснення контролю повинні бути економічно обґрунтованими.

Контроль власного капіталу охоплює всі його складові, зокрема статутний, додатковий, резервний капітал, нерозподілений прибуток, а також вилучений та неоплачений капітал [4, 5]. Кожен із цих елементів має специфічні особливості контролю, що визначаються його економічною природою та нормативним регулюванням.

Контроль статутного капіталу спрямований на перевірку правильності його формування відповідно до установчих документів, своєчасності та повноти внесків засновників, а також законності змін його розміру. Особлива увага приділяється відповідності даних бухгалтерського обліку даним державної реєстрації.

Контроль додаткового капіталу передбачає перевірку операцій, пов'язаних із дооцінкою активів, емісійним доходом та безоплатно отриманими активами. Важливим є забезпечення правильності їх відображення в обліку та недопущення завищення вартості активів.

Контроль резервного капіталу полягає у перевірці обґрунтованості його формування, відповідності встановленим нормативам та правильності використання для покриття збитків або інших цілей, визначених законодавством чи установчими документами.

Контроль нерозподіленого прибутку є одним із найважливіших напрямів, оскільки саме ця складова визначає фінансовий результат діяльності підприємства. У процесі контролю перевіряється правильність формування прибутку, його розподілу, нарахування дивідендів та відображення у фінансовій звітності.

Теоретично контроль власного капіталу тісно пов'язаний із бухгалтерським обліком, який виступає інформаційною базою для його здійснення. Достовірність облікових даних є ключовою умовою ефективності контролю. У цьому контексті особливого значення набуває система внутрішнього контролю підприємства, яка забезпечує постійне спостереження за фінансовими операціями.

Система контролю власного капіталу включає два основні рівні: внутрішній та зовнішній контроль. Внутрішній контроль здійснюється безпосередньо на підприємстві його структурними підрозділами і спрямований на оперативне виявлення та усунення помилок. Зовнішній контроль реалізується

незалежними аудиторами або державними органами і має на меті підтвердження достовірності фінансової звітності.

Важливою складовою теоретичних засад контролю є ризик-орієнтований підхід, який передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, пов'язаних із формуванням та використанням власного капіталу. До основних ризиків належать: ризик помилок у бухгалтерському обліку, ризик шахрайства, ризик неправильного розподілу прибутку та ризик зниження фінансової стійкості.

Контроль власного капіталу також тісно пов'язаний з економічним аналізом, який дозволяє оцінити його стан, структуру та динаміку. Результати аналізу використовуються для прийняття управлінських рішень та коригування фінансової політики підприємства.

Сучасні теоретичні підходи передбачають використання інформаційних технологій у процесі контролю. Автоматизовані системи бухгалтерського обліку дозволяють здійснювати оперативний контроль за рухом власного капіталу, підвищують точність обробки даних та знижують ризик помилок [1, 5].

Отже, контроль власного капіталу є складним багаторівневим процесом, який охоплює всі етапи формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Його теоретичні засади базуються на принципах законності, системності, об'єктивності та ефективності. Ефективна система контролю власного капіталу є необхідною умовою забезпечення фінансової стабільності підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Chabaniuk O., Holovachko V., Loboda N., Lytvynenko N., Novoseletska A. Improving the accounting and analytical support model for the formation and digitalization of enterprise reporting. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 1 (66). 2026. P. 266–278. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.5139>

2. Melnyk S., Chabaniuk O., Ravlinko Z., Petrukha N., Bodnariuk I. Formation of a security environment for personnel management of socioeconomic systems before and during the war: Legal aspect: Formación de un entorno de seguridad para la gestión del personal de los sistemas socioeconómicos antes y durante la guerra: Aspecto legal. *Cuestiones Políticas*. 2023. № 41 (78). P. 493–503. URL: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.34>

3. Лобода Н., Петришин Л., Чабанюк О. Інноваційні цифрові технології в організації обліку, звітності та аудиті підприємств. 2025. С. 101-118. DOI: 10.30970/fr.4(58).2025.101117118

4. Магас Н. В., Чабанюк О. М., Бернацька І. Я. Розвиток теорій та концепцій управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-15>

5. Магас Н. В., Чабанюк О. М., Бернацька І. Я. Синергізм кризи та інновацій як ключового фактору збереження конкурентоспроможності суб'єктів

господарювання. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2 (20). С. 88-98. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20))

6. Чабанюк О. М. Деякі особливості вивчення об'єктів та суб'єктів внутрішнього контролю у санаторно-курортних організаціях. *Економіка України в євроінтеграційних процесах* : наук. зб. / за ред. С.М. Панчишина. Львів : Вид-во «Інтереко», ЛНУ. 2004. С. 618-621.

## **МЕТОДИ ОБЛІКУ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО ВЛАСНОЇ ПРОДУКЦІЇ В РЕСТОРАНАХ І КАФЕ**

*Дорошук М. А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Туризм, ОПП Туризм і рекреація*

*Львівський торговельно-економічний університет*

*Науковий керівник: Чабанюк О. М. к.е.н., доц.,*

*Львівський торговельно-економічний університет*

Заклади ресторанного господарства здійснюють виробничо-торговельну діяльність, тобто виготовляють та (або) довиготовляють, продають і організують споживання продукції власного виробництва і закупних товарів. Ці особливості впливають на облік витрат на виробництво готової продукції. Зокрема, треба мати на увазі, що перш ніж перетворитися на готову страву, товар (сировина) проходить три етапи: комора, виробництво (кухня), реалізація (зали кафе чи ресторану, бари). Проте деяка частина найменувань товарів може бути продана в незмінному вигляді – як закупний товар. Зважаючи на таку специфіку, розглядати ресторанну діяльність в бухгалтерському обліку лише як роздрібну торгівлю чи виробництво некоректно [1, 2].

Ресторанний бізнес одночасно включає: роздрібну торгівлю купованими товарами та роздрібний продаж кухонної продукції, яку споживають у ресторані, тому основна відмінність ресторану від магазину полягає в наявності кухні. На цьому етапі здійснюється спрощене калькулювання собівартості страв, тобто враховується лише собівартість сировини [3]. Загалом у структурі роздрібної ціни виділяють два елементи: собівартість купованого товару (або продовольчої сировини) і торгову націнку ресторану.

До особливостей громадського харчування належить не тільки наявність елементів виробничої і торговельної діяльності, а й розгалужена та динамічна номенклатура продукції – страви, напої. Це обумовлює певну специфіку і проблеми обліку, зокрема складність калькулювання собівартості готової продукції традиційними для виробничої сфери методами, паралельне ведення двох видів обліку – виробничого і торговельного тощо. Таке поєднання в ресторанному бізнесі елементів виробництва і торгівлі зумовило використання двох принципово різних облікових методів. Особливості бухгалтерського обліку у сфері громадського харчування і побутових послуг, гармонізованих з міжнародними стандартами, викладено в Методичних рекомендаціях № 157, в другому розділі яких описано два методи обліку в закладах ресторанного

господарства: торговельний та виробничий. Бухгалтерський облік за торговельним методом ведеться аналогічно до обліку на підприємствах торгівлі [4]. Водночас відповідно до виробничого методу калькулювання собівартості готової продукції здійснюється так, як на виробничих підприємствах. Цей метод ґрунтується на веденні обліку запасів відповідно до НП(С)БО 9 і витрат – НП(С)БО 16.

Однією з основних відмінностей вказаних вище методів є те, що облік сировини та купованих товарів за виробничим методом ведеться за первісною вартістю на рахунках 20 «Виробничі запаси» і 28 «Товари», а за торговельним методом – на рахунку 28 «Товари» за цінами реалізації [5]. Також використання виробничого методу передбачає, що на рахунку 23 «Виробництво» відображають лише первісну вартість використаної сировини, тоді як інші витрати, пов'язані з виробництвом, обліковують на рахунку 91 «Загальновиробничі витрати», а решта витрат – на рахунках 92 «Адміністративні витрати» та 93 «Витрати на збут». Списання собівартості реалізованих готових виробів відображають за дебетом субрахунку 901 «Собівартість реалізованої готової продукції», а списання собівартості купованих товарів – за дебетом субрахунку 902 «Собівартість реалізованих товарів».

За торговельним методом у складі собівартості на рахунку 23 «Виробництво» обліковують виключно витрати сировини, яку використовують для виготовлення продукції, за цінами продажу. Решта витрат обліковують на рахунках 92 «Адміністративні витрати» та 93 «Витрати на збут». Списання собівартості реалізованих готових виробів відображають за дебетом 902 «Собівартість реалізованих товарів».

Загалом вибрати обліковий метод заклади ресторанного господарства можуть самостійно, зазначаючи це в наказі про облікову політику. Хоча вважають, що виробничий метод дає точнішу інформацію про собівартість готових страв і напоїв, а торговельний метод – простіший у використанні, але може підійти не кожному закладу ресторанного господарства.

#### **Список використаної літератури:**

1. Chabaniuk O., Holovachko V., Loboda N., Lytvynenko N., Novoseletska A. Improving the accounting and analytical support model for the formation and digitalization of enterprise reporting. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2026. № 1 (66). P. 266–278. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.5139>
2. Кузьмінська К. І., Чабанюк О. М. Основні підходи до організації обліку витрат, доходів та фінансових результатів підприємств торговельно-розважального комплексу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 2. С. 75-80 <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.2.9>
3. Куцик П., Чабанюк О. Організація обліку в санаторно-курортних установах: управлінський аспект. *Вісник ТНЕУ*. 2011. № 1. С. 150
4. Половинчак Л. А. Порівняльний аналіз методів обліку діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Європейські перспективи*. 2015. № 2. С. 145-150. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe\\_2015\\_2\\_28\\_2/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2015_2_28_2/)

5 Чабанюк О. М. Особливості організації обліку в апартамент-готелі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 5 (44). Ч. 2. С. 213-215.

## **ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ВИТРАТ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

*Побережниченко Б. В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*спеціальності Облік і оподаткування, ОПП Облік і оподаткування*

*Львівський торговельно-економічний університет*

*Науковий керівник: Чабанюк О. М., к.е.н., доц.*

*Львівський торговельно-економічний університет*

Готельно-ресторанний бізнес є однією з динамічних галузей сфери послуг, яка характеризується високою операційною складністю, значним впливом людського фактору та необхідністю одночасного управління двома напрямками: розміщенням гостей і харчуванням. Ефективність діяльності підприємств цього сектору безпосередньо залежить від раціональної організації обліку витрат, оскільки саме витрати формують основу цінової політики, рентабельності та конкурентоспроможності.

Незважаючи на наявність загальних нормативних актів щодо бухгалтерського обліку, галузеві особливості готельно-ресторанної сфери не завжди знаходять належне відображення в типових методиках. Актуальність дослідження зумовлена постійними змінами цін на продовольчі товари, енергоносії, комунальні послуги, а також необхідністю інтеграції фінансового та управлінського обліку.

Відповідно до НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» та П(С)БО 16 «Витрати», витрати звітного періоду визнаються або зменшенням активів, або збільшенням зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу. Для готельно-ресторанних підприємств ключовим є поділ витрат на:

- прямі матеріальні (продукти для приготування страв, засоби гігієни для номерів, постільна білизна – при первинному оприбуткуванні);
- прямі витрати на оплату праці (кухарі, офіціанти, портьє, покоївки);
- інші прямі витрати (амортизація номерного фонду, кухонного та ресторанного обладнання);
- загальновиробничі витрати (опалення, освітлення, водопостачання, адміністрування обох підрозділів).

Особливістю є те, що в готелях частка матеріальних витрат нижча (15–25%), тоді як в ресторанах вона сягає 40–50% собівартості, що потребує диференційованого підходу до облікових реєстрів.

Практика свідчить, що типовий план рахунків (рахунки 23 «Виробництво», 90 «Собівартість реалізації», 91 «Загальновиробничі витрати», 92

«Адміністративні витрати») не враховує технологічну специфіку галузі. Виділимо ключові проблеми:

1. Розподіл непрямих витрат між двома центрами діяльності. Наприклад, витрати на електроенергію або опалення будівлі, де розташовані і готельна частина, і ресторан. Використання довільної бази розподілу (площа, година роботи) часто призводить до викривлення реальної собівартості номера чи страви.

2. Калькулювання брендівих та комплексних страв. В ресторані при готелі часто використовуються фірмові страви, рецептури яких є ноу-хау. Відсутність нормативної калькуляції або некоректне закладання продуктивних карт унеможливує точне визначення матеріальних витрат.

3. Облік безкоштовного обслуговування та споживання персоналом. Сніданки для персоналу, службове використання міні-барів, дегустації – ці операції не завжди правильно документуються, що спотворює собівартість продажів.

4. Амортизація та ремонт номерного фонду. Частина готелів помилково відносить капітальні ремонти на поточні витрати замість збільшення вартості активу, що впливає на фінансовий результат.

5. Напрями вдосконалення обліку витрат.

Для вирішення зазначених проблем пропонуємо такі організаційно-методичні заходи:

Запровадження центрів відповідальності. Рекомендується створити облік за сегментами: центр «Розміщення» (рахунки 23/Г, 90/Г) та центр «Харчування» (23/Р, 90/Р). Загальногосподарські витрати спочатку накопичувати на рахунку 91 «Загальновиробничі витрати», потім розподіляти пропорційно обраній базі (площа, люд/години, дохід).

Удосконалення аналітики до рахунку 20 «Виробничі запаси». Для готельно-ресторанного бізнесу доцільно вести субрахунки:

2001 «Продукти на кухні»,

2002 «Засоби гігієни та інвентар в номерах»,

2003 «Напої для міні-бару».

Це дозволить оперативно контролювати залишки та виявляти понаднормові списання.

Використання нормативного методу обліку. Для ресторанного господарства доцільно розробити технологічні карти на кожну страву. Відхилення фактичних витрат від нормативних доцільно обліковувати на окремому субрахунку з подальшим аналізом причин (заміна продуктів, порушення технології).

Автоматизація обліку. Сучасні системи (Micros-Fidelio, Poster, R-Keeper, 1С:Готель) дозволяють інтегрувати замовлення гостей зі складами, кухнею та бухгалтерією. Автоматичне списання продуктів при закритті рахунку усуває людський фактор та забезпечує своєчасне визнання витрат.

Отже, облік витрат у готельно-ресторанному бізнесі має відображати дуалізм діяльності: виробництво (приготування їжі) та надання послуг

(розміщення). Найбільш проблемними зонами залишаються розподіл непрямих витрат, калькулювання складних страв та облікова політика щодо номерного фонду. Подальші дослідження мають зосередитись на адаптації міжнародних стандартів (МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами») до українських реалій готельного господарства, а також на розробці галузевих рекомендацій щодо формування собівартості для цілей оподаткування та управління.

**Список використаної літератури:**

1. Melnyk S., Chabaniuk O., Ravlinko Z., Petrukha N., Bodnariuk I. Formation of a security environment for personnel management of socioeconomic systems before and during the war: Legal aspect: Formación de un entorno de seguridad para la gestión del personal de los sistemas socioeconómicos antes y durante la guerra: Aspecto legal. *Cuestiones Políticas* 2023. № 41 (78). С. 493–503. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.34>

2. Кузьмінська К. І., Чабанюк О. М. Основні підходи до організації обліку витрат, доходів та фінансових результатів підприємств торговельно-розважального комплексу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 2. С. 75-80 <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.2.9>

3. Chabaniuk O., Holovachko V., Loboda N., Lytvynenko N., Novoseletska A. Improving the accounting and analytical support model for the formation and digitalization of enterprise reporting. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2026. № 1 (66). P. 266–278. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.66.2026.5139>

4. Куцик П., Чабанюк О. Організація обліку в санаторно-курортних установах: управлінський аспект. *Вісник ТНЕУ*. 2011. № 1. С. 150

5. Лобода Н. О., Чабанюк О. М., Шевчук Ю. І. ІТ-процесінг у національній обліковій практиці. *Економічні студії*. 2019. № 2.

6. Чабанюк О. М. Особливості організації обліку в апарт-готелі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 5 (44). Ч. 2. С. 213-215.

## **КІБЕРБЕЗПЕКА ФІНАНСОВИХ ДАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

*Карпов В. О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Облік і оподаткування,*

*Львівський національний університет ім. І.Франка*

*Науковий керівник: Лобода Н. О., к.е.н., доц.,*

*доцент кафедри обліку, аналізу і контролю,*

*Львівський національний університет ім. І.Франка*

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки питання кібербезпеки фінансових даних підприємств набуває особливої актуальності. Активне впровадження цифрових технологій у сферу бухгалтерського обліку, фінансової звітності, електронного документообігу та податкового адміністрування значно підвищує ефективність діяльності підприємств, однак одночасно створює нові кіберризики [1]. Особливо гостро проблема захисту фінансової інформації постає для України в умовах воєнного стану, коли кібератаки стають одним із інструментів економічного тиску та дестабілізації діяльності бізнесу [2].

Фінансові дані підприємств є важливим стратегічним ресурсом, що містить інформацію про доходи, витрати, податкові платежі, банківські операції, контрагентів та інші комерційно чутливі відомості. Їх втрата, викрадення або спотворення можуть призвести до значних фінансових збитків, репутаційних втрат, порушення господарської діяльності та навіть банкрутства підприємства. Саме тому забезпечення кібербезпеки фінансової інформації стає одним із ключових напрямів сучасного управління підприємством та важливою складовою економічної безпеки держави.

Розвиток цифрової економіки сприяє активному переходу підприємств до використання сучасних інформаційних систем [3]. Сьогодні бухгалтерський облік дедалі частіше ведеться за допомогою хмарних сервісів, автоматизованих ERP-систем, електронних платформ та програмних продуктів для подання звітності [4]. Використання цифрових технологій забезпечує швидкість обробки інформації, спрощує фінансовий контроль, підвищує точність облікових операцій та створює можливість дистанційної роботи працівників. Водночас цифровізація супроводжується появою нових загроз для фінансової безпеки підприємств.

Однією з найпоширеніших кіберзагроз є фішингові атаки, під час яких зловмисники намагаються отримати доступ до конфіденційної інформації шляхом надсилання фальшивих електронних повідомлень або створення підроблених сайтів. Значну небезпеку також становить шкідливе програмне забезпечення, яке може пошкоджувати інформаційні системи, блокувати доступ до даних або викрадати фінансову інформацію. Особливо небезпечними є ransomware-атаки, під час яких злочинці шифрують дані підприємства та вимагають викуп за їх відновлення. В умовах війни українські підприємства дедалі частіше стають об'єктами таких кібератак, що може призводити до

тимчасового припинення діяльності, втрати фінансових ресурсів та порушення роботи систем бухгалтерського обліку.

Важливим фактором зростання кіберризиків є поширення дистанційної форми роботи. Після пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану значна частина працівників фінансових і бухгалтерських служб працює віддалено [5]. Це створює додаткові ризики використання незахищених мереж, особистих пристроїв та недостатньо захищених каналів передачі інформації. За таких умов підприємства змушені приділяти більше уваги захисту фінансових даних та впровадженню сучасних механізмів кібербезпеки.

Система бухгалтерського обліку є однією з найбільш уразливих сфер діяльності підприємства, оскільки саме вона містить критично важливу фінансову інформацію. У разі успішної кібератаки підприємство може зазнати значних фінансових втрат, втратити доступ до бухгалтерських баз даних, зіткнутися зі штрафами за порушення законодавства щодо захисту інформації та втратити довіру партнерів і клієнтів. Крім того, порушення роботи інформаційних систем може негативно вплинути на процес подання фінансової та податкової звітності, що особливо важливо в умовах сучасного цифрового середовища.

У сучасних умовах ефективний захист фінансових даних підприємства неможливий без впровадження комплексної системи кібербезпеки. Підприємства повинні використовувати сучасне ліцензійне програмне забезпечення, регулярно оновлювати інформаційні системи та застосовувати антивірусні програми для виявлення й усунення потенційних загроз [6]. Важливим елементом захисту є багатофакторна автентифікація користувачів, яка передбачає використання кількох способів підтвердження особи та дозволяє знизити ризик несанкціонованого доступу до фінансової інформації. Не менш важливим заходом забезпечення кібербезпеки є резервне копіювання даних. Регулярне створення резервних копій фінансової інформації дозволяє мінімізувати втрати у випадку кібератак або технічних збоїв.

Значну роль у забезпеченні інформаційної безпеки відіграє людський фактор. Працівники бухгалтерських та фінансових служб повинні володіти базовими знаннями у сфері кібербезпеки, вміти розпізнавати фішингові повідомлення та дотримуватися правил безпечної роботи в мережі Інтернет. Саме недостатній рівень цифрової грамотності часто стає причиною успішних кібератак. Тому підприємства мають регулярно проводити навчання персоналу та формувати культуру інформаційної безпеки.

Важливу роль у забезпеченні кібербезпеки відіграє також державна політика у сфері цифрового захисту інформації. В Україні поступово вдосконалюється законодавча база щодо кібербезпеки та захисту інформації. Значна увага приділяється гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами, що є важливим кроком у контексті євроінтеграції України. У сучасних умовах держава активно співпрацює з міжнародними партнерами у сфері кіберзахисту та розвитку цифрової інфраструктури.

Проблема кібербезпеки має не лише економічне, а й стратегічне значення для України. В умовах війни кібератаки є одним із методів гібридної війни та можуть бути спрямовані на дестабілізацію роботи підприємств, банківської системи та державних установ. Саме тому розвиток системи кіберзахисту є важливою складовою економічної безпеки держави та стабільності функціонування національної економіки.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновки, що кібербезпека фінансових даних підприємств є важливою умовою ефективного функціонування бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки. Для мінімізації кіберризиків необхідно впроваджувати сучасні системи захисту інформації, використовувати багатофакторну автентифікацію, здійснювати резервне копіювання даних, підвищувати рівень цифрової грамотності працівників та вдосконалювати державну політику у сфері кібербезпеки. Подальший розвиток цифрової економіки потребуватиме комплексного підходу до забезпечення інформаційної безпеки підприємств, поєднання сучасних технологій, ефективного управління ризиками та професійної підготовки фахівців нового покоління у сфері обліку й оподаткування.

#### **Список використаної літератури:**

1. Chabaniuk O., Holovachko V., Loboda N., Lytvynenko N., Novoseletska A. Improving the accounting and analytical support model for the formation and digitalization of enterprise reporting. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2026. Vol. 1(66), pp. 266-278. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.66.2026.5139> (дата звернення : 20.05.2026 р.).
2. Лобода Н.О., Чабанюк О.М. Кібербезпека в обліковій цифровізації. *Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід*: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф., 08.11.2024 р.; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків: ДБТУ, 2024. С. 286-288. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/60852> (дата звернення : 20.05.2026 р.).
3. Bondaruk T., Medynska T., Nikonenko U., Melnychuk I., Loboda. Fiscal policy as a guarantee of sustainable development under military conditions. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2023. Vol. 18. No. 4. pp. 1097-1102. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijspd.180412> (дата звернення : 19.05.2026 р.).
4. Чабанюк О.М., Лобода Н.О. Бухгалтерський облік: у схемах і таблицях : навч. посібник. Київ : «АЛЕПТА», 2023. 212 с.
5. Medynska T., Loboda N., Nohinova N., Oliynyk N., Borutska Y. Optimization of ecological taxation: role in the formation of environmental protection budgets. *International Journal of Environmental Impacts*. 2024. Vol. 7. No. 1. pp. 17- 23. DOI: <https://doi.org/10.18280/ije.070102> (дата звернення : 20.05.2026 р.).
6. Лобода Н., Чабанюк О., Кольба Р. Діджиталізація як функція облікової діяльності: коронакриза як контекст. 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/337.pdf> (дата звернення : 18.05.2026 р.).

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЇ БУХГАЛТЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

*Михайльська Л. Ю., здобувач першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти спеціальності Облік і оподаткування,  
Львівський національний університет ім. І.Франка  
Науковий керівник: Лобода Н. О., к.е.н., доц.,  
доцент кафедри обліку, аналізу і контролю,  
Львівський національний університет ім. І.Франка*

У період активної цифровізації економіки та модернізації інформаційного середовища професія бухгалтера поступово змінює свій традиційний зміст і набуває нових функціональних особливостей. Активне впровадження інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, розвиток електронного документообігу та цифровізація фінансової системи формують нові вимоги до професійних компетентностей фахівців у сфері обліку й оподаткування [1]. Особливої актуальності ці процеси набувають для України в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та інтеграції до європейського економічного простору [2].

Традиційно професія бухгалтера асоціювалася з веденням бухгалтерського обліку, складанням фінансової звітності, контролем господарських операцій та розрахунком податкових платежів. Проте сучасний етап розвитку економіки демонструє, що роль бухгалтера поступово виходить за межі виключно технічного виконання облікових функцій. У цифровому середовищі бухгалтер дедалі більше стає фінансовим аналітиком, консультантом, учасником стратегічного управління підприємством та фахівцем із цифрових фінансових технологій.

Розвиток цифрової економіки значною мірою пов'язаний із широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій [4]. Сучасні підприємства активно впроваджують автоматизовані системи бухгалтерського обліку, ERP-системи, хмарні технології, електронний документообіг та цифрові платформи для ведення фінансової діяльності. Такі зміни дозволяють підвищити ефективність роботи підприємств, скоротити витрати часу на обробку інформації та мінімізувати кількість помилок у фінансовій звітності.

Одним із ключових чинників трансформації професії бухгалтера є автоматизація облікових процесів. Значна частина рутинних операцій сьогодні виконується автоматично за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Програми здатні самостійно формувати бухгалтерські проведення, обробляти первинну документацію, нараховувати заробітну плату, складати фінансову звітність та передавати дані до контролюючих органів. У результаті потреба у виконанні механічної роботи поступово зменшується, а роль бухгалтера зміщується у бік аналізу інформації, фінансового планування та управління ризиками.

Важливим елементом цифрової трансформації є розвиток електронного документообігу. В Україні активно впроваджуються електронні податкові

накладні, цифрові підписи, електронна звітність та онлайн-сервіси державних органів. Це значно спрощує процес взаємодії підприємств із податковими органами та іншими державними установами. Водночас бухгалтер повинен володіти навичками роботи з електронними платформами, розуміти принципи функціонування цифрових систем та забезпечувати правильність обробки електронних документів.

Разом із позитивними змінами цифровізація створює й нові виклики для професії бухгалтера. Одним із таких викликів є необхідність постійного оновлення професійних знань та навичок. Сучасний бухгалтер повинен володіти не лише знаннями у сфері бухгалтерського обліку та оподаткування, а й розуміти основи інформаційних технологій, цифрової безпеки, фінансової аналітики та роботи з великими обсягами даних [5, 1]. Це зумовлює необхідність безперервного професійного розвитку та адаптації до нових умов цифрового середовища.

Важливим напрямом трансформації професії бухгалтера є розвиток міжнародних стандартів фінансової звітності та інтеграція України у світовий економічний простір. У сучасних умовах українські підприємства дедалі активніше співпрацюють із міжнародними партнерами та інвесторами, що потребує дотримання міжнародних стандартів обліку та звітності. Це підвищує вимоги до професійної підготовки бухгалтерів та необхідності володіння сучасними міжнародними практиками ведення обліку.

Для України трансформація професії бухгалтера має особливе значення в умовах війни та післявоєнного відновлення економіки. Сучасні економічні виклики потребують високого рівня фінансової прозорості, ефективного контролю за використанням ресурсів та забезпечення стабільності функціонування підприємств. Саме бухгалтери відіграють важливу роль у забезпеченні достовірності фінансової інформації, контролі за фінансовими потоками та формуванні економічної безпеки підприємств.

У процесі цифрової трансформації змінюється також система професійної освіти у сфері обліку й оподаткування. Заклади вищої освіти повинні адаптувати навчальні програми до сучасних вимог ринку праці, включати дисципліни з цифрових технологій, фінансової аналітики, кібербезпеки та автоматизованих систем обліку [3]. Підготовка сучасного бухгалтера повинна поєднувати економічні знання з навичками роботи у цифровому середовищі.

Важливим аспектом розвитку професії є формування цифрових компетентностей майбутніх фахівців [6; 1]. Сучасний бухгалтер повинен вільно працювати з інформаційними системами, електронними сервісами, цифровими платформами та програмним забезпеченням для автоматизації облікових процесів [7]. Крім того, необхідними стають навички аналітичного мислення, комунікації, управління інформацією та адаптації до швидких технологічних змін. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває етична складова професії бухгалтера. Використання цифрових технологій потребує відповідального ставлення до захисту конфіденційної інформації, дотримання принципів професійної етики та забезпечення достовірності фінансової

звітності. Саме тому поряд із технічними навичками важливими залишаються чесність, відповідальність та професійна добросовісність.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновки, що цифрова економіка суттєво трансформує професію бухгалтера, змінюючи зміст професійної діяльності, вимоги до компетентностей та роль фахівця у системі управління підприємством. Подальший розвиток цифрової економіки потребуватиме від бухгалтерів постійного професійного розвитку, готовності до адаптації та формування нових цифрових компетентностей. Саме поєднання професійних знань, цифрових навичок та аналітичного мислення стане основою успішної діяльності бухгалтера в умовах сучасної цифрової економіки.

**Список використаної літератури:**

1. Чабанюк О.М., Лобода Н.О. Вступ до фаху : навч. посібник. Київ : АЛЕРТА, 2026. 274 с.
2. Chabaniuk O., Holovachko V., Loboda N., Lytvynenko N., Novoseletska A. Improving the accounting and analytical support model for the formation and digitalization of enterprise reporting. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2026. Vol. 1(66), pp. 266-278. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.66.2026.5139> (дата звернення : 11.05.2026 р.).
3. Лобода Н.О., Чабанюк О.М. Кібербезпека в обліковій цифровізації. *Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід*: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф., 08.11.2024 р.; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків: ДБТУ, 2024. С. 286-288. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/60852> (дата звернення : 20.05.2026 р.).
4. Bondaruk T., Medynska T., Nikonenko U., Melnychuk I., Loboda N. Fiscal policy as a guarantee of sustainable development under military conditions. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 20203. Vol. 18. No. 4. pp. 1097-1102. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180412> (дата звернення : 15.05.2026 р.).
5. Чабанюк О.М., Лобода Н.О. Бухгалтерський облік: у схемах і таблицях : навч. посібник. К. : видавництво “АЛЕРТА”, 2023. 212 с.
6. Medynska T., Loboda N., Nohinova N., Oliynyk N., Vorutska Y. Optimization of ecological taxation: role in the formation of environmental protection budgets. *International Journal of Environmental Impacts*. 2024. Vol. 7. No. 1. pp. 17-23. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijei.070102> (дата звернення : 13.05.2026 р.).
7. Лобода Н.О., Ігнатишин В.М., Беднарчук В.В. Розвиток бухгалтерської професії в Україні: сучасні тенденції. Науковий журнал «Молодий вчений». Київ, 2019. № 11 (75). С. 534–537. DOI:<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-114>. (дата звернення : 07.05.2026 р.).

## **ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО КРИЗОВИХ УМОВ**

*Шкода С. С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Облік і оподаткування,*

*Львівський національний університет ім. І.Франка*

*Науковий керівник: Лобода Н. О., к.е.н., доц.,*

*доцент кафедри обліку, аналізу і контролю,*

*Львівський національний університет ім. І.Франка*

Сьогодні цифрові технології є важливим чинником розвитку економіки та зміни бізнес-процесів. Для українського бізнесу впровадження сучасних інформаційних рішень стало особливо актуальним через воєнні дії, економічну нестабільність, порушення логістики, релокацію підприємств і перехід на дистанційну роботу [2]. У таких умовах електронний документообіг перетворився не лише на інструмент автоматизації, а й на засіб адаптації бізнесу до кризових ситуацій.

Тривалий час більшість українських підприємств використовували традиційний паперовий документообіг, який вимагав значних витрат часу, ресурсів та людської праці [1]. Проте кризові обставини продемонстрували його низьку ефективність у ситуаціях, коли працівники не мають доступу до офісів, виникають труднощі з перевезенням документації або існує ризик втрати архівів. Саме тому електронний документообіг став необхідною умовою забезпечення безперервності діяльності підприємств, збереження управлінських процесів та підтримки економічної стійкості бізнесу. Розвиток цифрової держави в Україні також сприяв активному поширенню електронного документообігу. Запровадження електронних державних сервісів, цифрових платформ взаємодії бізнесу з органами влади, електронної звітності та електронних підписів створило сприятливі умови для переходу підприємств на цифровий формат роботи. У результаті електронний документообіг став невід'ємною частиною сучасної системи управління підприємством.

Електронний документообіг являє собою систему створення, передавання, обробки, погодження, зберігання та використання документів у цифровому форматі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [3]. Його функціонування базується на використанні електронних документів та кваліфікованого електронного підпису, що забезпечує юридичну силу документації та дозволяє повністю замінити паперовий формат. Використання електронного документообігу значно змінює підхід до організації роботи підприємства [4]. Завдяки автоматизації документообігу компанії отримують можливість швидко обмінюватися інформацією, координувати роботу структурних підрозділів, контролювати виконання завдань та забезпечувати оперативне ухвалення управлінських рішень. Особливо важливим це стало в умовах нестабільності, коли швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

Поступово електронний документообіг почав виконувати не лише технічну, а й стратегічну функцію. У кризових умовах саме можливість швидкого доступу до інформації, оперативного погодження документації та організації дистанційної роботи стала одним із головних чинників виживання бізнесу. Після переходу багатьох підприємств на віддалений формат діяльності виникла необхідність створення системи, яка дозволяє співробітникам працювати незалежно від їхнього місця перебування. Саме електронний документообіг забезпечив можливість безперервної взаємодії між працівниками, керівництвом, партнерами та державними установами.

Кризові явища стали потужним стимулом для активного розвитку цифрових технологій у сфері управління бізнесом. Воєнні дії та пов'язані з ними економічні труднощі змусили підприємства швидко адаптуватися до нових умов функціонування. Багато компаній були змушені релокувати офіси, переводити працівників на дистанційну роботу та шукати нові способи організації внутрішніх процесів. У таких умовах паперовий документообіг виявився недостатньо ефективним. Втрата доступу до фізичних архівів, затримки доставки документів, труднощі погодження документації між різними підрозділами негативно впливали на діяльність підприємств. Саме тому впровадження електронного документообігу стало необхідним елементом антикризового управління.

Перехід до цифрових систем документообігу дозволив підприємствам зберегти безперервність бізнес-процесів навіть у складних умовах. Працівники отримали можливість оперативно підписувати документи, погоджувати договори, здійснювати кадрові процедури та формувати звітність без необхідності фізичної присутності в офісі. Це забезпечило стабільність роботи компаній та дозволило уникнути повного припинення діяльності. Кризові умови також продемонстрували важливість швидкого доступу до інформації. У ситуаціях, коли управлінські рішення необхідно приймати оперативно, електронний документообіг забезпечує миттєвий доступ до необхідних документів та значно скорочує час їх обробки. Завдяки цьому підприємства можуть швидше реагувати на зміни ринку, фінансові ризики та організаційні виклики.

Поступове поширення електронного документообігу позитивно вплинуло і на загальну ефективність діяльності підприємств. Однією з головних переваг цифрового формату стало забезпечення безперервності роботи компанії незалежно від зовнішніх обставин. Завдяки сучасним технологіям підприємства можуть функціонувати навіть за умов обмеженого доступу до офісних приміщень або переміщення працівників у різні регіони. Водночас електронний документообіг сприяє значному підвищенню швидкості роботи підприємства. Документи можуть передаватися між структурними підрозділами та контрагентами практично миттєво, що дозволяє скоротити час погодження та підписання документації. Це особливо важливо для компаній, які працюють у сфері логістики, торгівлі, фінансів та міжнародного співробітництва [5].

Не менш важливим є підвищення рівня контролю та прозорості бізнес-процесів. Системи електронного документообігу дозволяють відстежувати рух документів, контролювати строки виконання завдань, автоматично формувати звітність та мінімізувати ризик втрати інформації. У результаті керівництво підприємства отримує можливість більш ефективно управляти діяльністю компанії та контролювати роботу персоналу. Суттєвою перевагою є і підвищення рівня безпеки зберігання документації. На відміну від паперових архівів, електронні документи можуть зберігатися у хмарних сервісах та резервних сховищах, що значно знижує ризик втрати інформації внаслідок надзвичайних ситуацій [6]. Для українського бізнесу, який працює в умовах постійних ризиків, це має особливе значення.

Крім організаційних переваг, електронний документообіг також сприяє оптимізації витрат підприємств. Використання цифрових документів дозволяє значно скоротити витрати на папір, друк, доставку та зберігання документації. Для багатьох компаній, які функціонують в умовах економічної нестабільності, це стало важливим чинником збереження фінансової стабільності та підвищення ефективності діяльності. Поширення електронного документообігу також позитивно впливає на екологічну складову діяльності підприємств. Скорочення використання паперу та друкованої продукції сприяє зменшенню навантаження на навколишнє середовище та відповідає сучасним принципам сталого розвитку.

Разом із численними перевагами впровадження електронного документообігу супроводжується і певними труднощами. Однією з основних проблем залишається недостатній рівень цифрової грамотності працівників. Для ефективного використання сучасних цифрових систем персонал повинен володіти відповідними навичками роботи з електронними платформами, електронними підписами та засобами цифрової комунікації. Додатковою проблемою є психологічний опір змінам. Частина працівників та керівників продовжує надавати перевагу традиційному паперовому документообігу, вважаючи його більш надійним та звичним. Це ускладнює процес цифрової трансформації підприємств та потребує додаткової організаційної роботи.

Серйозним викликом для бізнесу залишаються кіберзагрози. В умовах активного використання цифрових технологій підприємства стають вразливими до хакерських атак, витоку інформації та несанкціонованого доступу до документів. Саме тому забезпечення кібербезпеки є обов'язковою умовою ефективного функціонування електронного документообігу. Для захисту інформації підприємства повинні використовувати сучасні засоби криптографічного захисту, багаторівневу систему автентифікації, резервне копіювання даних та регулярне оновлення програмного забезпечення. Крім того, важливе значення має навчання працівників основам кібергігієни та правилам безпечної роботи з електронними документами.

Подальший розвиток електронного документообігу в Україні безпосередньо пов'язаний із загальною цифровою трансформацією економіки та інтеграцією держави до європейського цифрового простору. Сучасні тенденції свідчать про поступове розширення сфер застосування електронних документів та

автоматизацію більшості бізнес-процесів. Важливим напрямом розвитку є інтеграція систем електронного документообігу з державними цифровими платформами та міжнародними електронними сервісами. Це сприятиме спрощенню взаємодії бізнесу з державними органами, банківськими установами та іноземними партнерами.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновки, що електронний документообіг відіграє надзвичайно важливу роль у процесі адаптації українського бізнесу до кризових умов. Цифровізація документообігу дозволяє підприємствам забезпечувати безперервність роботи, підвищувати ефективність управління, скорочувати витрати та підтримувати стабільність діяльності навіть у складних економічних і воєнних умовах. Подальший розвиток цифрових технологій та інтеграція України до європейського цифрового простору сприятимуть ще більшому поширенню електронного документообігу та зміцненню позицій цифрового бізнесу в Україні.

#### **Список використаної літератури:**

1. Bondaruk, T., Medynska, T., Nikonenko, U., Melnychuk, I., Loboda, N. (2023). Fiscal policy as a guarantee of sustainable development under military conditions. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18. No. 4. pp. 1097-1102. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180412> (дата звернення : 04.05.2026 р.).
2. Chabaniuk, O., Holovachko, V., Loboda, N., Lytvynenko, N., Novoseletska, A. (2026). Improving the accounting and analytical support model for the formation and digitalization of enterprise reporting. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. Vol. 1(66), pp. 266-278. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.66.2026.5139> (дата звернення : 13.05.2026 р.).
3. Чабанюк О.М., Лобода Н.О. Бухгалтерський облік: у схемах і таблицях : навч. посібник. К. : видавництво “АЛЕРТА”, 2023. 212 с.
4. Medynska, T., Loboda, N., Nohinova, N., Oliynyk, N., Borutska, Y. (2024). Optimization of ecological taxation: role in the formation of environmental protection budgets. *International Journal of Environmental Impacts*, Vol. 7. No. 1. pp. 17-23. DOI: <https://doi.org/10.18280/ije.070102> (дата звернення : 20.05.2026 р.).
5. Лобода Н.О., Петришин Л.П., Чабанюк О.М. (2025). Інноваційні цифрові технології в організації обліку, звітності та аудиту підприємств. *Фінансовий простір*, 2025. № 4(58). С. 101-114. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(58\).2025.101117118](https://doi.org/10.30970/fp.4(58).2025.101117118). (дата звернення : 04.05.2026 р.).
6. Лобода Н.О., Чабанюк О.М. Кібербезпека в обліковій цифровізації. *Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід*: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф., 08.11.2024 р.; Держ. біотехнологічний ун-т. Харків: ДБТУ, 2024. С. 286-288. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/60852> (дата звернення : 01.05.2026 р.).

## **ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ СФЕРИ: ОПЕРАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО**

*Савчук Г. П., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
Науковий керівник: Федишин Г. В. ст. викл.  
кафедри менеджменту, економіки та туризму  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Питання різних аспектів лідерства висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії лідерства зробив Уоррен Бенніс, який розглядав його як важливий чинник розвитку та обґрунтовував тезу про те, що лідерами стають у процесі розвитку й набуття досвіду. У своїх працях він виокремив ключові принципи ефективного лідерства: бачення, комунікацію, довіру та самореалізацію. Вагомий внесок у дослідження лідерства також зробили Барбара і Брент Дейвіс, Д. Беліас, К. Ніколаус, К. Боул та Р. Хойберг, які досліджували організаційні та особистісні характеристики лідерів і сучасні підходи до розвитку лідерства. [1; 2]

Серед українських дослідників варто відзначити С. Федулову, Л. Ліпич, М. Кушнір, В. Ковальчук, Л. Сергееву та Л. Шевченко. У їхніх роботах досліджуються питання взаємозв'язку лідерства та стратегії організації, особливості сучасного лідерства, розвитку лідерських якостей, а також соціально-психологічна природа феномену лідерства. [1; 2]

У науковій та прикладній літературі лідерство часто асоціюється з образом харизматичного керівника, здатного надихати персонал, генерувати стратегічні зміни та формувати інноваційне бачення розвитку організації. Зокрема, значного поширення набули концепції трансформаційного лідерства, у межах яких лідер розглядається як «агент змін», що мотивує працівників виходити за межі формального виконання обов'язків та орієнтує їх на досягнення спільної місії організації [3]. Такий підхід найбільш характерний для динамічних сфер діяльності: ІТ, креативних індустрій, консалтингу, стартап-середовища тощо.

Проте специфіка діяльності фінансових установ, зокрема небанківського типу, зумовлює інший зміст і практичне значення лідерства. Для таких організацій ключове значення мають не харизматичність чи демонстративний вплив, а точність виконання операцій, дисципліна, відповідальність, дотримання регламентів, контроль ризиків, емоційна стриманість та здатність працювати у стресових ситуаціях. Робота таких працівників пов'язана з високою матеріальною відповідальністю, постійною взаємодією з клієнтами та необхідністю прийняття рішень у межах чітко визначених процедур.

Подібна позиція підтверджується сучасними дослідженнями професійної діяльності працівників фінансової сфери. Зокрема, у дослідженні психологічних особливостей діяльності працівників банківських установ зазначається, що така робота «характеризується активною інтелектуальною діяльністю, емоційним навантаженням, регулярними конфліктними ситуаціями між працівниками та

клієнтами, стресогенними факторами, пов'язаними з високою відповідальністю за результати роботи» [4]. Ефективний працівник фінансової установи повинен мати «комунікативні навички, організованість, високий рівень емоційного інтелекту, стресостійкість, уважність, здатність до саморозвитку, адаптивність. Тому, що фінансова сфера «характеризується високою інтенсивністю праці, підвищеною відповідальністю, соціальною взаємодією та спілкуванням з клієнтами» [4], що вносить свої особливості у формування лідерського потенціалу працівників цієї сфери.

У сучасних підходах операційне лідерство розглядається як форма лідерства, орієнтована на забезпечення ефективного виконання щоденних процесів, підтримання якості, стабільності та результативності діяльності організації. Його сутність полягає у поєднанні управління людьми, процесами та ресурсами з метою забезпечення ефективної реалізації операційної діяльності. [5].

«Оперативне лідерство - це стиль керівництва, орієнтований на повсякденне управління та виконання операційних завдань організації. Цей тип лідерства має вирішальне значення задля забезпечення успішного виконання організацією основних функцій свого бізнесу. Ефективні керівники операційних підрозділів направляють свої організації у потрібне русло, контролюючи політику, процеси та персонал, що призводить до якісної роботи та конкурентних переваг» [5].

Таким чином, у контексті діяльності фінансових установ лідерство доцільно розглядати не як домінування чи харизматичний вплив, а як здатність працівника:

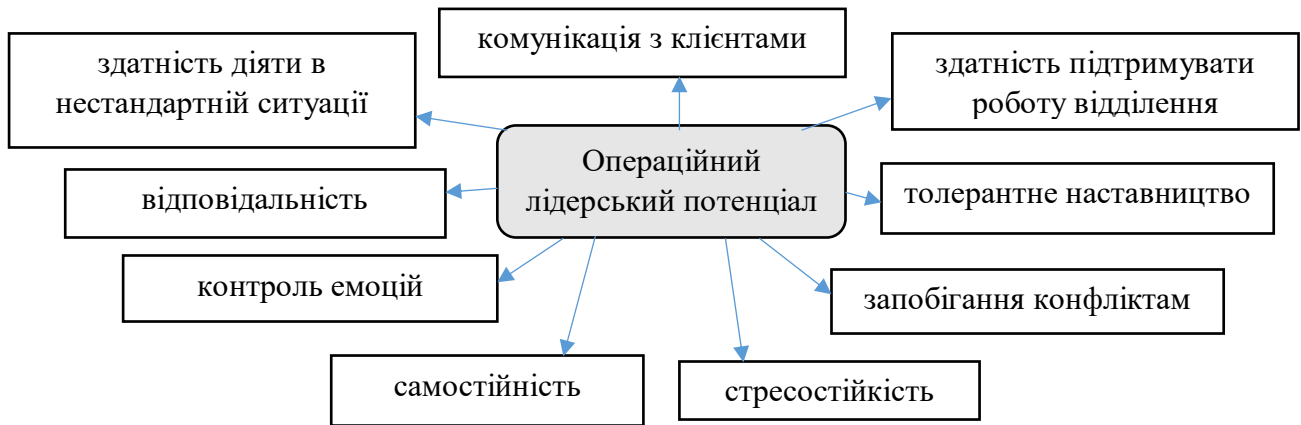
- відповідально виконувати професійні функції;
- демонструвати саморегуляцію та емоційну стійкість;
- проявляти ініціативність у межах посадових повноважень;
- ефективно комунікувати з клієнтами;
- брати відповідальність у складних ситуаціях;
- адаптуватися до змін та стресових умов праці.

У контексті фінансових установ такі характеристики формують операційне лідерство, яке проявляється у щоденній професійній поведінці працівника та забезпечує стабільність функціонування підрозділу.

У цьому аспекті важливого значення набувають емоційний інтелект, самоконтроль і комунікативні навички, стресостійкість.

Узагальнимо те, що ми маємо на увазі під операційним лідерським потенціалом, що є важливий і потребує розвитку працівників фінансової сфери (рис.1).

Отже, сучасний підхід до формування лідерського потенціалу у фінансових установах передбачає зміщення акценту від харизматичного чи трансформаційного лідерства до розвитку відповідальної професійної поведінки, стресостійкості, адаптивності та здатності працівників підтримувати ефективну взаємодію у межах високо регламентованого організаційного середовища.



*Рис. 1. Специфіка операційного лідерського потенціалу працівників фінансових установ*

У таких умовах лідерство проявляється не лише через стратегічний вплив чи управлінську позицію, а й через повсякденну професійну поведінку працівника. Саме тому розвиток операційного лідерського потенціалу можна розглядати як важливу передумову забезпечення ефективності діяльності фінансових установ.

#### **Список використаної літератури:**

1. Олещенко В. Ю. Артамонова Г. В. Руденко В. С. Актуальні концепції лідерства: еволюція теорій та сучасна інтеграція підходів. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. №3(17). 2025. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0312>
2. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд і структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. № 9(37). 2018. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/7289/1/15.pdf>
3. Швіндіна Г., Балагуровська І., Білоцерківська О., Квілінський О. Формування принципів переходу від деструктивного до трансформаційного лідерства. *Вісник Сумського державного університету. Економіка*. 2020. № 4. С. 37-43.
4. Каліцинський В.С. Психологічні особливості професійної діяльності працівників банківських установ. *Габітус*. № 66. 2024. С. 270-274. URL: <https://habitus.od.ua/journals/2024/66-2024/47.pdf>
5. Sokolowsky J. Operational Leadership: Driving Day-to-Day Excellence Across Organizations. 2025. URL: <https://chronus.com/blog/operational-leadership>

**ПОТЕНЦІАЛ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

*Рихаль Р. Й., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Федишин Г. В., ст.викл.*

*кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Сучасна економіка передбачає активне використання інновацій, природа яких відображає необхідність оновлення продукції і послуг, використання новітніх технологій і обладнання, впровадження організаційних та бізнес-процесів, ефективних маркетингових інструментів, а також фінансового забезпечення та обґрунтування інноваційної діяльності. Всебічний аналіз досліджень в області інноваційного менеджменту показує неоднозначне трактування поняття «інновація». Тому різні автори дають своє визначення цього поняття.

Метою впровадження інновацій є зростання ефективності та результативності діяльності підприємства, посилення його ринкових позицій і здобуття нових конкурентних переваг. Отже, в умовах сучасного розвитку підприємства звертаються до інновацій з метою підвищення ефективності функціонування, посилення власної конкурентоспроможності та забезпечення вищого рівня задоволення потреб споживачів [1–3].

Сучасний стан інноваційного підприємництва на вітчизняному ринку відзначається тенденціями до зростання. Результати проведеного аналізу свідчать, станом на 2018 - 2020 роки кількість інноваційно активних підприємств в Україні становило 2283 одиниць. Криза, яка охопила як економіку України так і глобальну економічну систему пов'язана з глобальною пандемією COVID-19 стала каталізатором до інтенсивного впровадження інноваційних технологій в діяльність підприємств з метою досягнення конкурентних переваг. Як результат кількість інноваційно активних підприємств в Україні за період до 2022 року зросла на 306, 0 одиниць або 13,4% (рис.1). Повномасштабне вторгнення змінило структуру та інтенсивність розвитку підприємництва в Україні, підприємства змушені через безпекову ситуацію змінювати своє місце розташування та впроваджувати інноваційні підходи до процесу виробництва і організації збуту та промоції продукту. Такі заходи сприяли зростанню кількості інноваційно активних підприємств в Україні до рівня 4136 одиниць, що у відносному значенні склало 60,0% зростання.

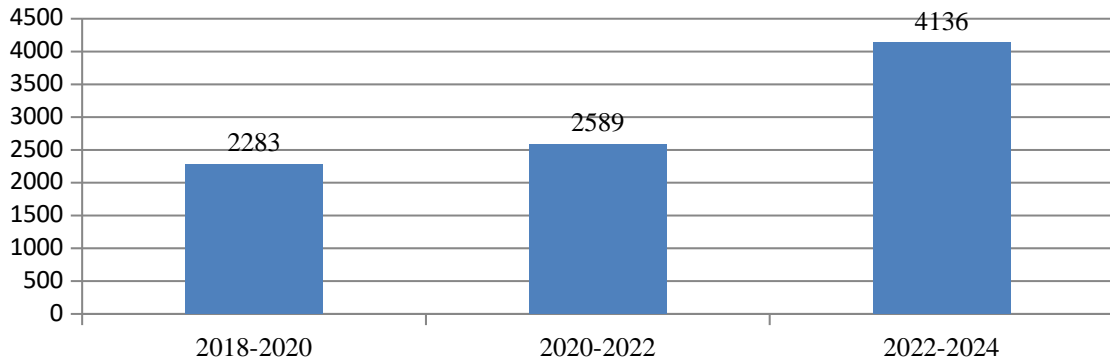


Рис.1. Динаміка зміни кількості інноваційно активних підприємств в Україні впродовж 2018-2024 років, одиниць [4]

Безпекова ситуація та політика Уряду вплинули на розподіл інноваційно активних підприємств в розрізі регіонів України. Варто відзначити, що найбільша кількість інноваційно активних підприємств зосереджена у м.Києві – 1107 одиниць, другу рейтингову позицію серед регіонів України займає Дніпропетровська область, у якій зосереджено 423 одиниці інноваційно активних підприємств (рис.2). Потенціал та потужність розвитку багатьох секторів економіки України Харківської області, навіть попри високий рівень загрози, з показником на рівні 385 одиниць інноваційно активних підприємств Харківська область посідає третю рейтингову позицію. У ТОП-5 областей за рівнем розвитку інноваційного підприємництва входять на четвертому місці Львівська область - 349 одиниць, на п'ятому місці Київська область – 250 одиниць.

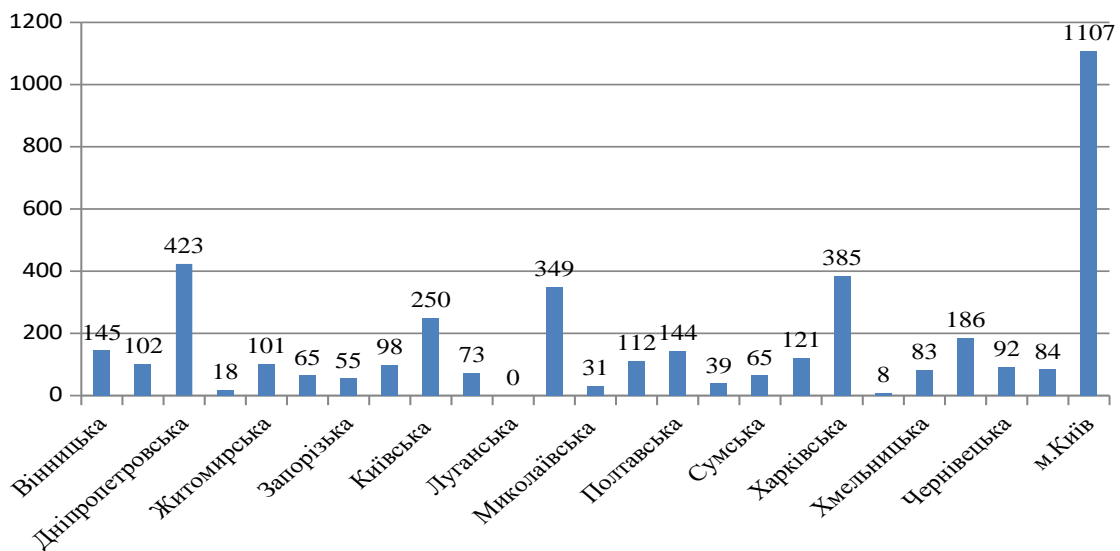


Рис 2. Кількість інноваційно активних підприємств в розрізі регіонів України впродовж 2022-2024 років, одиниць [4]

З метою оцінки конкурентного середовища ринку інноваційного підприємництва в Україні актуальним є аналіз тенденцій його розвитку в розрізі

сфер їх діяльності (рис. 3). Після криз 2020 року та 2022 років сектори економіки України змогли адаптувати свою діяльність до нових умов та активно нарощувати свої інноваційні потужності. Найбільша кількість інноваційно активних підприємств у 2024 році зосереджена у добувній промисловості – 2703 одиниці, у переробній промисловості – 2386 одиниць, у оптовій торгівлі крім торгівлі транспортними засобами та мотоциклами, складське господарство та кур'єрська діяльність – 1433 одиниці, у сфері інформації та телекомунікації - 315 одиниць, у оптовій торгівлі - 561 одиниць, у сфері архітектури та інженірингу - 310 одиниць, у сфері телекомунікацій - 242 одиниці.



Рис.3. Розподіл інноваційно активних підприємств України за сферами діяльності у 2024 році, одиниць [4]

Враховуючи той факт, що певні регіони України на жаль є окуповані а інші функціонують у відносно нестійкому рівні безпеки, виникає необхідність розвитку інфраструктурних форм інноваційного підприємництва. Ефективною інфраструктурною формою в таких умовах є індустриальний парк. Індустриальний парк виступає ефективним джерелом залучення вітчизняних та іноземних інвестицій, платформою для релокації підприємств з територій непридатних для їх функціонування та інших країн світу для посилення економічного потенціалу регіону.

#### **Список використаної літератури:**

1. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільства*. 2018. Вип. 14. С.354-359.
2. Полінкевич О. Критерії розмежування понять «інновації», «інноваційний процес» та «інноваційний розвиток підприємства» в новій економіці. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 4. С. 31–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2015\\_4\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_4_7)

3. Інновації в туризмі : монографія / А. Мазаракі, С. Мельниченко, Г. Михайліченко, Т. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.

4. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

**СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**  
**Собенко М. Г., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**  
**спеціальності Менеджмент**

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Науковий керівник: Стручок Н. М., к.е.н., доц.**

*доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Підприємництво поступово стає природною складовою української економіки, що свідчить про її просування до ринкових форм і методів господарювання. Для багатьох громадян України підприємництво стало основним видом роботи або формою вторинної зайнятості. Особливо цікавиться підприємницькою діяльністю молоде покоління України. Тенденції розвитку підприємництва в Україні свідчать про зростання зацікавленості з боку фізичних осіб до підприємницької діяльності.

У сучасних західних країнах підприємництво розглядають, як специфічний, інноваційний та позбавлений бюрократизму спосіб ведення господарської діяльності, що ґрунтується на безперервному пошуку нових можливостей, спрямованості на нововведення та здатності залучати й ефективно використовувати на нововведення та здатності залучати й ефективно використовувати ресурси з найрізноманітніших джерел для розв'язання поставлених завдань [1].

Учені М.Й. Малік та О.Г. Шпикуляк визначають підприємництво як «самостійну ініціативну діяльність, спрямовану на одержання прибутку. Соціально-економічне значення підприємницької діяльності базується на необхідності всебічного задоволення потреб суспільства» [2, с. 8 – 12].

Відповідно до Закону України: «підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними або юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності в порядку, встановленому законодавством» [3].

За результатами численних наукових досліджень встановлено що лише від 10 до 20% зайнятого населення виявляють інтерес і мають спроможність до здійснення підприємницької діяльності. Водночас малі та середні підприємства, які в економічній науці здебільшого відносять до підприємницьких форм господарювання, формують близько 60,0% національного ВВП, забезпечують приблизно 7 млн. робочих місць і до 40,0% податкових надходжень до бюджетів

різних рівнів. У період воєнного стану саме підприємці виступають однією з ключових опор економічної стійкості країни [4].

Сучасний стан розвитку підприємництва в Україні визначається впливом світової економічної системи, яка змінюється та інтегрується під впливом комплексу факторів. Для покращення є необхідним створення механізмів, які стимулювали б суб'єктів господарювання до впровадження інновацій, оновлення матеріально — технічного забезпечення, зміни структури управління. Як показують результати дослідження, дані рисунку 2.1, можемо відмітити, що до періоду тотального карантину та повномасштабного вторгнення кількість суб'єктів підприємництва зменшувалась до 2022 року. Зокрема, якщо у 2010 році кількість суб'єктів підприємництва склала 2184,1 тисяч одиниць, у 2015 році 1974,4 тисяч одиниць, у 2020 році їх кількість досягнула рівня 1973,7 тисяч одиниць. Через глобальну економічну кризу, яка виникла після пандемії COVID-19 кількість підприємств в Україні знизилась до рівня 1732,6 тисяч одиниць. Позначилась на динаміці кількості підприємств в Україні і зовнішня агресія та окупація територій, на яких не можливо прослідкувати динаміку зміни та їх результати діяльності. Підтримка зі сторони уряду дозволила зменшити податкове навантаження для підприємств, що стало рушійною силою для їх розвитку у кількісному значенні. У 2023 році кількість підприємств зросла на 10,4% або 180,7 одиниць у кількісному значенні. У 2024 році спостерігаємо зростання суб'єктів підприємницької діяльності до рівня 1949,4 тисяч одиниць, що на 36,1 одиниць більше, або на 1,9 % більше у порівнянні до 2023 року.

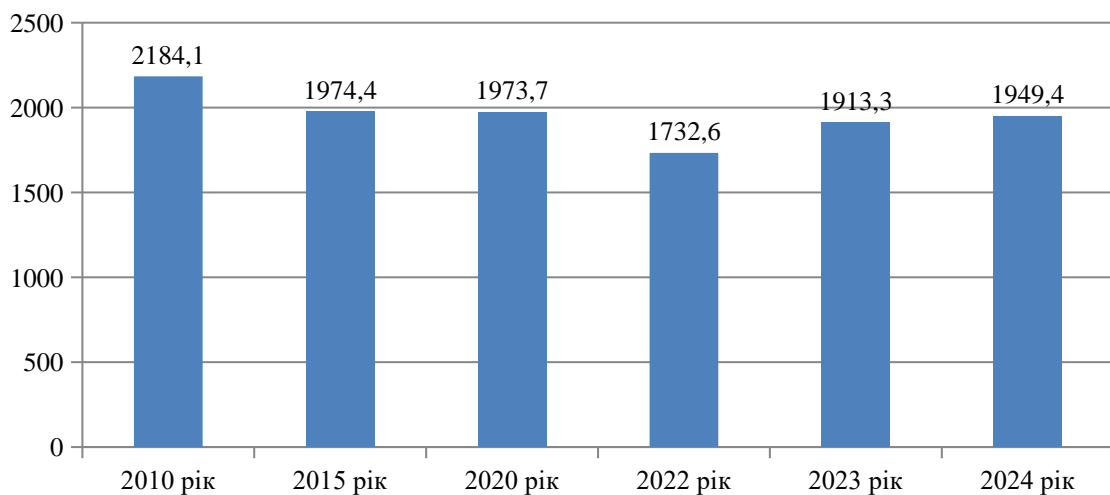


Рис. 2.1. Динаміка зміни кількості суб'єктів підприємництва впродовж 2010 - 2024 років, тис. одиниць [5]

Рушійною силою будь-якої економіки є діяльність малого та середнього бізнесу, Україна не є винятком. В розрізі функціонування підприємництва слід виокремити розвиток підприємництва в розрізі юридичної та фізичної особи. Як показують дані рисунку 2.2 структурний розподіл підприємництва в Україні розподіляється у співвідношенні юридичні та фізичні особи. Так у 2010 та 2015 роках структурне співвідношення склало 82,6% – частка фізичних осіб підприємців, 17,4% частка юридичних осіб-підприємців. Схожа тенденція

характерна і для 2020 року. З 2022 року змінюється структурне співвідношення частки фізичних осіб підприємців та юридичних осіб, відповідно 84,9% припадає на частку фізичних осіб підприємців та 15,1% на частку юридичних осіб підприємців. У 2023 році впровадження засад Національної економічної Стратегії змінило розподіл структури часток малого ат середнього бізнесу, а саме 83,9% припадає на фізичні особи -підприємці та 14,1 на юридичні особи. У 2024 році така структура визначена у співвідношенні 85,3% для фізичних осіб – підприємців та 14,7% для юридичних осіб, через те що на вітчизняний ринок зайшов іноземний інвестор через створення спільного підприємництва.

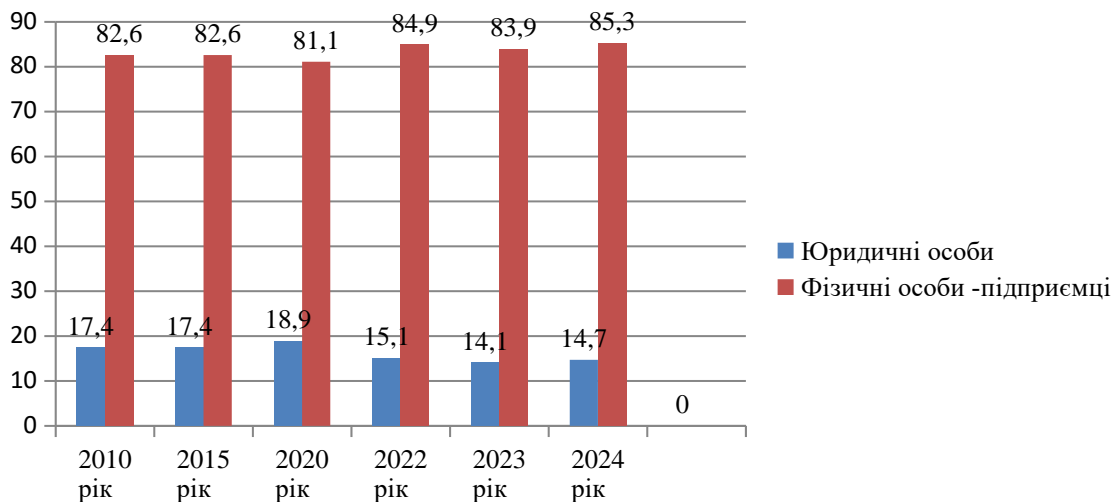


Рис. 2.2. Структурне співвідношення діяльності фізичних осіб та юридичних осіб підприємництва в Україні протягом 2010 - 2024 років, % [5]

Підприємництво є джерелом створення робочих місць у невеликих містах і селищах, сприяє наповненню бюджетів та розвитку самозайнятості населення, що позитивно впливає на розвиток регіонів. Важливість підтримки підприємницької діяльності вимагає постійного моніторингу тенденцій її функціонування задля коригування нормативно-правового та економічного середовища з боку державних органів влади. До основних аспектів розвитку підприємництва доцільно віднести: діловий клімат, технологічні інновації, фінансування зі сторони партнерів, експорт, інновації.

#### **Список використаної літератури:**

1. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>

2. Розвиток підприємництва і кооперації : інституціональний аспект : монографія / Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Заяць В. М. та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 432 с.

3. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб». *Відомості Верховної Ради України*. № 28, 29. 2025. с. 94.

4. Зінченко О. Аналіз актуального стану та розробка нових пропозицій щодо створення сприятливих умов для підприємництва в Україні. Київ : ГО «Центр «Розвиток Корпоративної Соціальної Відповідальності», 2022. 15 с.
5. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

## **ДЕФОРМАЦІЇ ПРАВОСВІДОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ: СУЧАСНИЙ ФІЛОСОФСЬКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ**

*Дейнека П. А., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Право*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

*Науковий керівник: Граб М. І., к.ю.н., доц.*

*завідувачка кафедри права*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Повномасштабна війна в Україні стала не лише безпековим чи геополітичним викликом, а й каталізатором глибоких трансформацій правосвідомості суспільства. В умовах воєнного стану змінюється саме сприйняття права, меж свободи, легітимності державного примусу та співвідношення між правами людини й національною безпекою. У таких умовах право дедалі частіше оцінюється не через категорії справедливості та юридичної визначеності, а через призму доцільності, виживання держави та ефективності оборони.

Філософсько-правова природа деформації правосвідомості в умовах війни полягає у зміні аксіологічного ставлення до права. Якщо у демократичному суспільстві право виступає універсальною мірою свободи та справедливості, то в умовах екзистенційної загрози держава змушена частково трансформувати механізми реалізації прав і свобод, що об'єктивно впливає на суспільне сприйняття законності. Як зазначає С. І. Церковник, воєнний стан спричиняє зміну механізмів дії права через розширення дискреційних повноважень держави та тимчасове звуження окремих прав людини [1, с. 97–99].

Відповідно до Конституції України, людина, її життя і гідність визнаються найвищою соціальною цінністю [2, ст. 3]. Одночасно ст. 64 Конституції передбачає можливість обмеження окремих конституційних прав і свобод в умовах воєнного або надзвичайного стану [2, ст. 64]. Така правова конструкція відповідає міжнародним стандартам déroгації прав під час надзвичайних ситуацій, передбачених ст. 15 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод [3, ст. 15].

Проте саме у період війни виникає небезпека формування так званої «надзвичайної правосвідомості», за якої суспільство починає сприймати обмеження прав як постійну та нормативно виправдану модель функціонування держави. Це створює ризик поступового розмивання принципу верховенства права та толерування надмірного державного примусу. Ю. В. Цуркан-Сайфуліна та А. В. Бевцик підкреслюють, що в умовах воєнного стану ключовим завданням

держави є збереження балансу між безпекою та свободою, оскільки втрата такого балансу здатна призвести до кризи легітимності права [4, с. 13–15].

Однією з найбільш поширених форм деформації правосвідомості в умовах війни є правовий нігілізм. Його сутність полягає у свідомому або напівсвідомому ігноруванні цінності права, недовірі до юридичних інститутів та переконанні у неефективності правових механізмів. О. О. Черніков визначає правовий нігілізм як деформований стан правосвідомості, що характеризується зневажливим ставленням до права та правових принципів [5, с. 10–12].

У сучасних українських реаліях правовий нігілізм набуває нових форм. З одного боку, суспільство демонструє високий рівень консолідації навколо держави, однак з іншого – поширюється практика виправдання неправових дій «воєнною необхідністю». Особливо це проявляється у дискусіях щодо мобілізації, обмеження свободи пересування, діяльності територіальних центрів комплектування, адміністративного примусу та застосування державного контролю. У суспільній свідомості формується небезпечна тенденція ототожнення законності виключно з інтересами державної безпеки.

Водночас деформація правосвідомості проявляється не лише у формі правового нігілізму, але й у формі правового релятивізму, коли право починає сприйматися як змінна категорія, залежна від політичної чи військової доцільності. У цьому контексті особливої ваги набуває проблема легітимності державного примусу. Як наголошує Х. В. Дідух, навіть в умовах воєнного стану обмеження прав людини повинні відповідати принципам пропорційності, необхідності та правової визначеності [6, с. 102–104].

Філософсько-правовий вимір цієї проблеми полягає у конфлікті між позитивістським та природно-правовим розумінням права. Позитивістський підхід допускає пріоритет державної волі та безпеки в екстремальних умовах, тоді як природно-правова концепція виходить із невідчужуваності базових прав людини навіть у період війни. Саме тому сучасна правова доктрина дедалі частіше звертається до концепції «конституціоналізму надзвичайного стану», відповідно до якої навіть кризові умови не можуть бути підставою для повного руйнування принципу верховенства права [7, р. 243–246].

Війна також створює сприятливе середовище для інформаційних маніпуляцій, що безпосередньо впливають на правосвідомість населення. Соціальні мережі, цифрові медіа та інформаційно-психологічні операції формують нові механізми правового сприйняття реальності. Дослідження Francesco Pierri та Emilio Ferrara демонструє, що під час російсько-української війни соціальні мережі стали потужним каналом поширення пропаганди, дезінформації та маніпулятивних наративів, які впливають на довіру до державних інститутів та правових механізмів [8, р. 4–6].

Особливо небезпечною формою деформації правосвідомості є нормалізація виняткових практик. У кризових умовах суспільство поступово адаптується до обмеження окремих свобод, посилення контролю, розширення повноважень силових структур та звуження приватної автономії особи. Така ситуація створює ризик формування авторитарних тенденцій навіть у

демократичних системах. У філософії права це явище часто розглядається через концепцію «стану винятку» Карла Шмітта, згідно з якою надзвичайна ситуація фактично трансформує саму природу правопорядку.

Водночас війна породжує і протилежні процеси – посилення правового патріотизму та правової солідарності. Українське суспільство демонструє високий рівень готовності до самоорганізації, волонтерської діяльності та захисту державності, що свідчить про збереження фундаментальних правових цінностей. Проте навіть позитивна мобілізація суспільства не усуває небезпеки деформації правосвідомості, якщо право починає сприйматися виключно як інструмент війни, а не як універсальний механізм забезпечення справедливості.

Суттєвою проблемою є також деформація правосвідомості у військовому середовищі. О. О. Бартошевич зазначає, що тривале перебування в умовах бойових дій, постійний стрес, психологічне виснаження та особливості військової субкультури можуть сприяти розвитку деформованих моделей правового сприйняття, зокрема толерантності до корупційних або неправових практик [9, с. 57–60].

Таким чином, війна створює комплексний вплив на правосвідомість суспільства. З одного боку, відбувається консолідація навколо цінностей державності та права, а з іншого – виникають ризики поширення правового нігілізму, релятивізму та виправдання надзвичайних механізмів управління. Саме тому одним із ключових завдань сучасної правової держави є збереження верховенства права навіть в умовах екзистенційної загрози державному суверенітету.

#### **Список використаної літератури:**

1. Церковник С. І. Теоретико-правовий аналіз дії права під час воєнного стану в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 96–101. DOI: 10.24144/2788-6018.2024.02.15
2. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
3. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04 листопада 1950 року : ратифікована Законом України від 17 липня 1997 р. № 475/97-ВР. *Офіційний вісник України*. 1998. № 13. Ст. 270.
4. Цуркан-Сайфуліна Ю. В., Бевцик А. В. Філософсько-правове осмислення верховенства права в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки»*. 2025. № 3. С. 12–18. DOI: 10.32999/ksu2307-8049/2025-3-1
5. Черніков О. О. Правовий нігілізм: поняття, структура та форми прояву. *Науковий вісник НАВС*. 2014. № 1. С. 10–14.
6. Дідух Х. В. Баланс між безпекою та свободою: межі обмеження конституційних прав в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. № 2. С. 101–108. DOI: 10.24144/2788-6018.2026.02.1.15
7. Trykhlіb K. Constitutional Order and the Rule of Law in a Time of War in Ukraine. *International and Comparative Law Review*. 2024. Vol. 24. P. 241–255. DOI: 10.2478/iclr-2024-0015

8. Pierri F., Luceri L., Ferrara E. Propaganda and Misinformation on Facebook and Twitter during the Russian Invasion of Ukraine. 2022. P. 1–12.

9. Бартошевич О. О. Деформація правової свідомості як чинник корупційної поведінки військовослужбовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2026. № 1. С. 55–61. DOI: 10.32782/psy-visnyk/2026.1.10

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ**

***Пастухов М. С., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка***

*Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,  
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

***Науковий керівник: Мазур Ю. В., к.е.н., доц.***

*доцент кафедри управління бізнесом,*

*Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,  
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції на світових ринках та необхідності забезпечення продовольчої безпеки держави. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи інноваційно-інвестиційного розвитку аграрного сектору, яка забезпечує модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції та сталий розвиток сільських територій.

Одним із ключових стратегічних напрямів розвитку аграрного сектору є технологічна модернізація виробництва. Впровадження сучасних агротехнологій, автоматизованих систем управління, smart-агротехнологій, систем точного землеробства, роботизації та цифрового моніторингу виробничих процесів дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати використання ресурсів та зменшити виробничі витрати. Особливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація аграрного виробництва, що забезпечує інтеграцію інноваційних технологій у систему управління аграрними підприємствами [2].

Використання цифрових платформ, GPS-навігації, геоінформаційних систем (GIS), дронів, сенсорних технологій, Big Data та штучного інтелекту сприяє підвищенню точності управлінських рішень, ефективному контролю за виробничими процесами та прогнозуванню ризиків. Це дозволяє аграрним підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, кліматичних умов та ресурсного забезпечення.

Технологічна модернізація також сприяє підвищенню рівня екологічності аграрного виробництва через впровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій, мінімізацію втрат сировини, оптимізацію використання водних і земельних ресурсів. У сучасних умовах важливого

значення набуває розвиток безвідходного виробництва, автоматизованих систем контролю якості продукції та екологічного моніторингу, що відповідає принципам сталого розвитку та циркулярної економіки.

Крім того, цифрова трансформація аграрного сектору сприяє посиленню конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому й міжнародному ринках, розширенню експортних можливостей та інтеграції українського агробізнесу у глобальні цифрові агропродовольчі ланцюги. Упровадження інноваційних технологій створює передумови для формування високотехнологічного, інвестиційно привабливого та стійкого аграрного сектору економіки України [3].

Важливим стратегічним напрямом є активізація інвестиційної діяльності в аграрному секторі. Розвиток аграрного виробництва потребує значних фінансових ресурсів для оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інновацій та розвитку інфраструктури. У сучасних умовах особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування, зокрема залучення державних інвестицій, банківського кредитування, міжнародної фінансової допомоги, грантових програм, приватного капіталу та ESG-інвестицій. Ефективне інвестиційне забезпечення створює передумови для довгострокового економічного зростання аграрного сектору. Водночас важливо забезпечити формування сприятливого інвестиційного середовища, що передбачає удосконалення нормативно-правового регулювання, підвищення рівня прозорості фінансових механізмів, гарантування захисту прав інвесторів та мінімізацію інвестиційних ризиків. Особливого значення набуває розвиток державно-приватного партнерства, стимулювання інноваційно-інвестиційних проєктів, а також підтримка малого й середнього агробізнесу, який є важливою складовою продовольчої безпеки держави.

Крім того, сучасний аграрний сектор потребує активного впровадження цифрових технологій, smart-рішень, автоматизованих систем управління виробництвом, енергоощадних та ресурсозберігаючих технологій, що потребує додаткових інвестиційних ресурсів. Інвестиційна підтримка цифровізації аграрного виробництва сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню виробничих витрат, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентоспроможності аграрних підприємств на внутрішньому й міжнародному ринках.

Не менш важливим напрямом є орієнтація інвестиційної політики на принципи сталого розвитку та циркулярної економіки. Залучення інвестицій у безвідходне виробництво, органічне землеробство, розвиток альтернативної енергетики, переробку аграрних відходів та екологізацію виробничих процесів забезпечує не лише економічний ефект, а й сприяє підвищенню екологічної безпеки та соціальної відповідальності аграрного бізнесу [1].

Суттєвого значення набуває екологізація аграрного виробництва та впровадження принципів сталого розвитку. Сучасна модель розвитку аграрного сектору повинна враховувати необхідність раціонального використання природних ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвитку

безвідходного виробництва та використання альтернативних джерел енергії. У цьому контексті важливим напрямом є розвиток циркулярної економіки, що передбачає повторне використання ресурсів, мінімізацію відходів та підвищення екологічної безпеки аграрного виробництва.

Одним із стратегічних пріоритетів розвитку аграрного сектору є формування ефективної інноваційної інфраструктури. Йдеться про розвиток аграрних інноваційних кластерів, технологічних парків, науково-дослідних центрів, цифрових платформ та систем трансферу технологій. Посилення взаємодії між наукою, бізнесом та державою сприятиме комерціалізації інновацій, прискоренню впровадження новітніх технологій та підвищенню інноваційної активності аграрних підприємств.

В умовах сучасних викликів важливим напрямом є забезпечення логістичної та інфраструктурної стійкості аграрного сектору. Порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури та зростання безпекових ризиків вимагають розвитку сучасної транспортної, складської та експортної інфраструктури, цифровізації логістичних процесів та інтеграції аграрного сектору у міжнародні ринки. Особливого значення набуває модернізація логістичних центрів, елеваторних комплексів, портової інфраструктури, залізничного та автомобільного транспорту, що забезпечує безперервність постачання аграрної продукції та зниження логістичних витрат. Важливим напрямом є також розвиток мультимодальних перевезень, альтернативних логістичних маршрутів та прикордонної інфраструктури, що сприяє підвищенню експортної спроможності аграрного сектору в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Цифровізація логістичних процесів дозволяє підвищити ефективність управління ланцюгами постачання, забезпечити прозорість руху продукції та оперативний контроль за транспортними потоками. Використання цифрових платформ, систем GPS-моніторингу, автоматизованого управління складами, blockchain-технологій та smart-логістики сприяє оптимізації логістичних операцій, мінімізації втрат продукції та підвищенню швидкості доставки.

Таким чином, стратегічні напрями інноваційно-інвестиційного розвитку аграрного сектору України повинні базуватися на комплексному поєднанні технологічної модернізації, цифровізації, інвестиційної активності, екологізації виробництва, розвитку інноваційної інфраструктури та забезпечення економічної стійкості аграрного сектору. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрної галузі, зміцненню експортного потенціалу України та забезпеченню сталого розвитку національної економіки.

### **Список використаної літератури:**

1. Дадій О. І., Каліна І. І., Карбовська Л. О. Теоретичні аспекти інвестиційної привабливості безвідходного аграрного виробництва. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2023. Вип. 5 (72). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. С. 19-23. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-3>
2. Каліна І. І., Кривоберець М. М., Мазур Ю. В. Організаційно-економічний механізм впровадження інновацій на підприємствах аграрної галузі. *Via Economica*. 2025. № 8. С. 151-157.
3. Коваленко Н., Малахова Ю. Стратегічне управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство* 2025. Вип. 71. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-155>

### **РОЛЬ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ВІДНОВЛЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Фірстенко О. В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня  
вищої освіти за спеціальністю 051 Економіка**

*Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,  
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

**Науковий керівник: Братусь Г. А., д.е.н., проф.**

*завідувачка кафедри управління бізнесом*

*Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,  
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»*

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції, технологічних змін та високого рівня безпекових викликів. За таких умов особливого значення набуває формування та розвиток людського капіталу, який виступає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Однією з найважливіших складових сучасного людського капіталу є цифрові компетентності працівників, що визначають їх здатність ефективно використовувати цифрові технології, адаптуватися до інновацій та забезпечувати результативність виробничих процесів.

Цифровізація аграрного виробництва сприяє активному впровадженню smart-агротехнологій, систем точного землеробства, автоматизованих систем управління, GPS-навігації, геоінформаційних систем, дронів, Big Data та штучного інтелекту. У зв'язку з цим зростає потреба у працівниках, які володіють сучасними цифровими навичками, здатні працювати з цифровими платформами, аналізувати інформаційні потоки та приймати ефективні управлінські рішення. Саме рівень цифрових компетентностей значною мірою визначає продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та інноваційну активність аграрних підприємств. Цифрові компетентності сприяють підвищенню адаптивності працівників до швидких технологічних змін та забезпечують можливість ефективної взаємодії у цифровому середовищі.

Володіння сучасними цифровими інструментами дозволяє оптимізувати виробничі процеси, здійснювати оперативний моніторинг стану посівів, контролювати використання матеріально-технічних ресурсів та прогнозувати результати господарської діяльності [1].

Особливого значення цифрові навички набувають у процесі впровадження інноваційних моделей управління аграрними підприємствами, розвитку електронної комерції, цифрових логістичних систем та інтеграції у міжнародні агропродовольчі ринки. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, покращенню комунікацій, зниженню виробничих ризиків та формуванню конкурентних переваг аграрних підприємств.

У сучасних умовах цифрові компетентності стають важливою складовою професійного розвитку людського капіталу та необхідною передумовою забезпечення інноваційного й сталого розвитку аграрного сектору економіки.

Важливим напрямом відновлення конкурентоспроможності людського капіталу є розвиток системи безперервного професійного навчання та цифрової освіти. Особливого значення набуває модернізація аграрної освіти, інтеграція цифрових технологій у навчальний процес, розвиток дуальної освіти та програм підвищення кваліфікації працівників. Формування цифрових компетентностей повинно охоплювати не лише технічні навички роботи з цифровими системами, а й розвиток аналітичного мислення, адаптивності, інноваційності та здатності до швидкого освоєння нових технологій.

У сучасних умовах цифровізації аграрного сектору важливого значення набуває підготовка фахівців, здатних ефективно працювати із системами точного землеробства, GPS-навігацією, геоінформаційними платформами, автоматизованими системами управління виробництвом, Big Data та технологіями штучного інтелекту. Саме рівень цифрової грамотності та професійної мобільності працівників визначає здатність аграрних підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати підвищення продуктивності праці.

Крім того, розвиток людського капіталу потребує активізації співпраці між закладами освіти, бізнесом, науковими установами та державними органами. Така взаємодія сприятиме формуванню практикоорієнтованих освітніх програм, адаптованих до потреб сучасного аграрного виробництва та ринку праці. Важливу роль також відіграє підтримка міжнародних освітніх програм, грантів, стажувань та програм академічної мобільності, які забезпечують трансфер знань, інноваційного досвіду та сучасних управлінських практик [2].

Ефективне відновлення конкурентоспроможності людського капіталу аграрних підприємств повинно базуватися на поєднанні цифровізації, інноваційного розвитку, соціальної підтримки працівників та створення сприятливих умов для професійної самореалізації. Це сприятиме формуванню висококваліфікованого, конкурентоспроможного та адаптивного кадрового потенціалу, здатного забезпечити сталий розвиток аграрного сектору України в

умовах сучасних викликів. Цифрові компетентності сприяють підвищенню адаптивності аграрних підприємств до сучасних викликів, зокрема нестабільності ринкового середовища, логістичних ризиків, змін кліматичних умов та обмеженості ресурсів. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, мінімізувати витрати, підвищити якість продукції та забезпечити екологічну стійкість аграрного виробництва.

Отже, розвиток цифрових компетентностей є стратегічною умовою відновлення конкурентоспроможності людського капіталу аграрних підприємств. Інвестиції у цифрову освіту, професійне навчання та цифрову трансформацію аграрного сектору сприятимуть формуванню висококваліфікованого, інноваційно орієнтованого та конкурентоспроможного людського капіталу, здатного забезпечити сталий розвиток аграрної галузі України.

Водночас розвиток цифрових компетентностей працівників аграрної сфери створює передумови для активного впровадження smart-агротехнологій, автоматизації виробничих процесів, роботизації, систем дистанційного моніторингу та цифрового управління ресурсами. Це забезпечує більш ефективне використання земельних, матеріально-технічних, енергетичних і трудових ресурсів, підвищує рівень технологічності аграрного виробництва та сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках [3].

Особливої актуальності набуває формування цифрової культури персоналу, що передбачає готовність працівників до постійного навчання, освоєння інновацій та швидкої адаптації до технологічних змін. У сучасних умовах саме людський капітал стає ключовим драйвером цифрової трансформації аграрного сектору, оскільки ефективність впровадження інновацій значною мірою залежить від рівня професійної підготовки, мотивації та здатності персоналу працювати в умовах цифрової економіки. Таким чином, відновлення конкурентоспроможності людського капіталу аграрних підприємств повинно розглядатися як стратегічний напрям розвитку аграрної галузі, орієнтований на формування інноваційно активного, цифрово компетентного та соціально захищеного кадрового потенціалу, здатного забезпечити довгострокову економічну стійкість і продовольчу безпеку держави.

Отже, розвиток цифрових компетентностей є одним із ключових чинників відновлення конкурентоспроможності людського капіталу аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки та сучасних викликів. Формування цифрових навичок, модернізація аграрної освіти, розвиток системи безперервного навчання та впровадження інноваційних технологій сприяють підвищенню продуктивності праці, адаптивності персоналу та ефективності управлінських рішень. Інвестиції у цифрову освіту й професійний розвиток працівників забезпечують формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного підтримувати інноваційний та сталий розвиток аграрного сектору України, зміцнювати його конкурентні позиції та забезпечувати довгострокову економічну стійкість.

### **Список використаної літератури:**

1. Запухляк В., Комлев І. Людський капітал як чинник інноваційних трансформацій. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2025. № 4. С. 23–27. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-4>
2. Каліна І. І., Шуляр Н. М., Мельник Б. Ю., Палій С. А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств: монограф. Київ : Інтерсервіс. 2024. 232 с.
3. Палієнко Т. П. Людський капітал як елемент інноваційної екосистеми. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. № 8(1). С. 101–106. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.101-106>

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ СЕРЕДОВИЩА**

**Сенишин С. Є., ст. викл.**

**кафедри менеджменту, економіки та туризму,**

**Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП,**

**Маланяк І. Є., здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент**

**Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»**

**Науковий керівник: Квасній Л. Г., к.е.н., доц.,**

**доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму**

**Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»**

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю змін зовнішнього середовища, посиленням ризиків та необхідністю швидкої адаптації суб'єктів господарювання до нових викликів. За таких умов особливої актуальності набувають питання стратегічного планування розвитку підприємства як інструменту забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового функціонування. Значення розвитку для сучасного підприємства обумовлюється тим, що він виступає необхідною передумовою не лише зростання, а й збереження життєздатності організації в умовах турбулентності середовища.

Теоретичні та прикладні аспекти розвитку підприємств і стратегічного планування досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці. Зокрема, питання сутності та напрямів розвитку підприємства розглядаються у працях О. Лопушинської, І. Кулиняка, Л. Прийми, О. Шпака, Ю. Погорєлова, О. Раєвневої та інших. Проблематика стратегічного планування розвитку підприємств в умовах ризику та невизначеності висвітлюється у роботах Л. Євчук, Є. Сидорука. Класичними прикладами досліджень у даній площині є роботи І. Ансоффа, Г. Мінцберга та інших дослідників. Водночас недостатньо опрацьованим залишається питання взаємозв'язку розвитку підприємства зі стадіями його життєдіяльності та трансформації стратегічного планування під впливом сучасних турбулентних умов.

Теоретичною основою дослідження виступають сучасні підходи до трактування розвитку підприємства. Так, О. Лопушинська зазначає, що «розвиток підприємства слід розглядати як процес кількісних, якісних і структурних змін, що призводять до переходу підприємства на новий рівень існування» [1]. Важливим є також висновок дослідниці про те, що «розвиток підприємства доцільно поділяти за змістом і видами діяльності» [1]. Аналогічної позиції дотримуються І. Кулиняк, Л. Прийма та О. Шпак, які зазначають, що «пропонується виокремлювати за змістом економічний, техніко-технологічний, соціальний та організаційний види розвитку підприємства» [2]. При цьому автори підкреслюють, що «сучасне підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє з іншими економічно-соціальними системами і піддається впливу зовнішнього середовища» [2].

Саме відкритий характер підприємства та його постійна взаємодія із зовнішнім середовищем обумовлюють необхідність врахування особливостей розвитку на різних стадіях життєдіяльності. Наведені підходи до класифікації розвитку свідчать про його багатоаспектний характер та дозволяють розглядати розвиток як комплекс взаємопов'язаних змін у різних сферах діяльності підприємства. При цьому залежно від стадії життєдіяльності підприємства домінуючого значення можуть набувати різні види розвитку. Так, на етапі становлення переважають організаційний та інвестиційний розвиток, оскільки підприємство формує систему управління та ресурсну базу. На стадії розвитку ключову роль відіграють виробничий, інноваційний та маркетинговий напрями, які забезпечують розширення діяльності та зміцнення конкурентних позицій. Для стадії зрілості більшого значення набувають техніко-технологічний та організаційний розвиток, спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє пов'язати стратегічні пріоритети розвитку із закономірностями життєвого циклу підприємства.

У науковій літературі розвиток переважно розглядається як безперервний процес змін або як сукупність напрямів удосконалення діяльності підприємства. Водночас аналіз досліджень дає підстави запропонувати авторське бачення, відповідно до якого розвиток доцільно розглядати не лише як процес, але і як окрему стадію життєдіяльності підприємства. Якщо життєвий цикл підприємства охоплює етапи створення, становлення, розвитку, зрілості та трансформації або занепаду, то саме стадія розвитку характеризується найбільш інтенсивними кількісними, якісними та структурними змінами, спрямованими на розширення потенціалу підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Разом із тим в умовах турбулентності середовища традиційна послідовність стадій життєвого циклу може порушуватися. Підприємства нерідко змушені переходити від орієнтації на розвиток до забезпечення адаптації, стійкості та навіть виживання, що потребує перегляду стратегічних орієнтирів.

На відміну від відносно стабільних умов господарювання, де перехід між стадіями життєвого циклу має переважно еволюційний характер, турбулентне середовище здатне суттєво змінювати траєкторію розвитку підприємства. Вплив воєнних, економічних, технологічних та соціальних факторів може спричинити

як прискорення окремих процесів розвитку, так і повернення підприємства до попередніх стадій життєдіяльності. У таких умовах розвиток уже не може розглядатися як лінійний процес послідовного зростання. Натомість він набуває циклічного характеру, коли періоди активного розвитку чергуються з етапами адаптації, стабілізації або антикризового реагування. Саме тому стратегічне планування повинно враховувати не лише бажану траєкторію розвитку, але й можливість її оперативного коригування залежно від змін зовнішнього середовища. За таких умов стратегічне планування стає ключовим інструментом узгодження цілей розвитку підприємства з його здатністю адаптуватися до нових викликів.

Традиційно стратегічне планування розглядалося як довгостроковий процес визначення цілей розвитку та шляхів їх досягнення. Зокрема, Є. Сидорук зазначає, що стратегічне планування пов'язане з оцінюванням перспектив розвитку, виявленням можливостей і загроз зовнішнього середовища та адаптацією підприємства до змін. Водночас дослідник наголошує, що «ключовими особливостями підходу до стратегічного планування в кризовий період є зниження деталізації, підвищення гнучкості та оперативності» [3].

Подальший розвиток цієї ідеї простежується у роботі Л. Євчук, яка аналізує функціонування українських підприємств в умовах воєнних викликів. Авторка звертає увагу на те, що сучасне стратегічне планування дедалі більше поєднує елементи прогнозування та адаптації. Зокрема, зазначається, що «успішні компанії часто мають загальну структуру стратегії, яка є запланованою, а її деталі мають обставинний характер» [4]. Водночас дослідження показало, що «адаптація змусила компанії скоротити горизонт планування до трьох місяців» [4].

Фактично сучасна практика управління демонструє перехід від стратегічного планування як інструменту передбачення майбутнього до стратегічного планування як інструменту підготовки до різних варіантів майбутнього. У зв'язку з цим особливого значення набуває сценарний підхід, який передбачає розроблення декількох можливих сценаріїв розвитку подій та формування відповідних управлінських рішень. За таких умов стратегія перестає бути жорстко фіксованим документом і перетворюється на динамічну систему орієнтирів, здатну адаптуватися до нових викликів і можливостей.

Таким чином, в умовах турбулентності середовища стратегічне планування розвитку підприємства трансформується із системи довгострокового прогнозування у механізм безперервного стратегічного коригування. Його ключовими ознаками стають адаптивність, сценарність, скорочення горизонтів планування, швидке оновлення стратегічних пріоритетів та орієнтація не лише на досягнення цілей розвитку, але й на забезпечення стійкості та здатності підприємства до подальшого функціонування в умовах невизначеності. Запропонований підхід дозволяє розглядати розвиток підприємства як динамічну стадію його життєдіяльності, параметри якої визначаються не лише внутрішнім потенціалом суб'єкта господарювання, а й характером змін зовнішнього середовища. У таких умовах розвиток і стратегічне планування

формують єдину систему управління майбутнім підприємства, у межах якої стратегічні орієнтири постійно уточнюються відповідно до нових викликів та можливостей. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з формуванням моделей стратегічного планування, що враховують циклічність розвитку підприємства та необхідність оперативного реагування на виклики турбулентного середовища.

**Список використаної літератури:**

1. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 5 (84). С. 87-92. URL: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/1664/public/1664-2582-1-PB.pdf>
2. Кулиняк І. Я., Прийма Л. Р., Шпак О. Г. Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6931ec98-88a8-411c-8a6b-9561ba40c0fc/content>
3. Сидорук Є. О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. С. 319-326. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/52.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/52.pdf)
4. Євчук Л. А. Стратегічне планування розвитку суб'єктів бізнесу як інструмент управління ризиком в умовах невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 7-12. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.7.7
5. Квасній Л. Г., Попівняк О. М., Щербан О. Я. Стратегічне і тактичне планування діяльності підприємства як основні складові механізму забезпечення його економічної безпеки. *Науковий вісник Миколаївського державного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1. С. 48–53. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce\\_2015\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2015_1_11)

**ІНТЕГРАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Іванець Д. В., здобувач (першого) бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент**

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Науковий керівник: Магас Н. В., к.е.н., доц.,**

*доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами ринкового середовища та зростанням вимог споживачів до якості продукції й рівня обслуговування. За таких умов важливого значення набуває забезпечення ефективної взаємодії між виробничою та збутовою діяльністю підприємства. Саме узгодженість процесів виробництва та реалізації продукції створює передумови для раціонального використання

ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Питання управління виробництвом і збутом досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теоретичних засад маркетингового управління зробили Ф. Котлер та Г. Ассаель, які розглядали діяльність підприємства через призму задоволення потреб споживачів та формування ефективної системи просування продукції [1; 2]. Вітчизняні дослідники акцентують увагу на необхідності комплексного управління збутовою діяльністю, розвитку каналів реалізації продукції та вдосконаленні взаємодії між виробничими і маркетинговими підрозділами підприємства [3–5]. Проте в умовах швидких змін зовнішнього середовища питання інтеграції виробничої та збутової діяльності потребують подальшого дослідження.

Традиційно виробництво та збут розглядалися як окремі функціональні напрями діяльності підприємства. Основним завданням виробництва було виготовлення продукції відповідно до встановлених планів, тоді як збут забезпечував її реалізацію на ринку. Однак сучасний підхід до управління передбачає формування єдиної системи, у межах якої всі управлінські рішення приймаються з урахуванням ринкової ситуації та потреб споживачів.

Виробнича діяльність підприємства повинна базуватися не лише на наявних виробничих потужностях, а й на прогнозованому попиті на продукцію. В іншому випадку виникають ризики перевиробництва, накопичення надлишкових запасів готової продукції та зростання витрат на їх зберігання. Водночас недостатній обсяг виробництва може призвести до втрати потенційних споживачів і зниження ринкової частки підприємства. Саме тому, інформація про обсяги реалізації продукції, потреби споживачів та тенденції розвитку ринку повинна використовуватися під час формування виробничих програм. Важливим елементом інтеграції виробничої та збутової діяльності є маркетингова складова управління. Результати маркетингових досліджень дозволяють визначити місткість ринку, оцінити конкурентне середовище, виявити зміни в поведінці споживачів та своєчасно адаптувати виробничі процеси до нових умов господарювання. За таких умов виробництво орієнтується не лише на технологічні можливості підприємства, а й на реальні потреби цільових споживачів.

Особливого значення набуває забезпечення постійного інформаційного зв'язку між виробничими та збутовими підрозділами. Відділи збуту безпосередньо контактують із покупцями та отримують інформацію щодо якості продукції, рівня задоволеності клієнтів, змін у структурі попиту та діяльності конкурентів. Отримані дані можуть бути використані для вдосконалення продукції, оновлення асортименту та коригування виробничих планів. Таким чином, формується механізм зворотного зв'язку, який забезпечує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Не менш важливим напрямом інтеграції є координація планування виробництва та реалізації продукції. У сучасних умовах доцільним є застосування прогнозних методів управління, які дають можливість визначати

майбутні обсяги попиту та планувати виробничі потужності відповідно до потреб ринку. Такий підхід сприяє скороченню непродуктивних витрат, прискоренню оборотності оборотних коштів та підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Сучасний розвиток цифрових технологій створює додаткові можливості для інтеграції виробничої та збутової діяльності. Використання інформаційних систем управління дозволяє оперативно обробляти дані про замовлення, контролювати запаси продукції, прогнозувати обсяги продажів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Автоматизація бізнес-процесів забезпечує швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами та сприяє підвищенню ефективності управління підприємством загалом.

Отже, інтеграція виробничої та збутової діяльності є важливою складовою ефективною системи управління підприємством. Узгодження процесів виробництва та реалізації продукції сприяє підвищенню рівня задоволення потреб споживачів, оптимізації використання ресурсів, зменшенню витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. За сучасних умов господарювання саме комплексний підхід до управління виробничо-збутовими процесами створює передумови для досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

#### ***Список використаної літератури:***

1. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2010. 720 с.
2. Assael H. Marketing: Principles & Strategy. Dryden Press, 1990. 739 p.
3. Балабанова Л. В. Маркетинговий аудит системи збуту. Донецьк, 2003. 189 с.
4. Тюха І. В. Маркетингові комунікації та просування продукції вітчизняних хлібопекарських підприємств на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_7\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_7_28)
5. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2016/21.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2016/21.pdf)

## ЗМІСТ

1. ***Dervisheva B.*** THE MIGRATION CRISIS IN EUROPE IN 2015–2016: CAUSES, RESPONSES, AND CONSEQUENCES  
Науковий керівник: *Veretilnyk O., PhD in Political Science and Public Administration* 3
2. ***Dervisheva B.*** THE GRAIN CRISIS IN POLAND IN THE CONTEXT OF UKRAINE’S ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION  
Науковий керівник: *Veretilnyk O., PhD in Political Science and Public Administration* 7
3. ***Винарчук А. Т.*** ПРОБЛЕМИ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ  
Науковий керівник: *Компанович М. С., к.психол.н., доц.* 10
4. ***Михалунь П. І.*** УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА  
Науковий керівник: *Міга В. К., к.е.н., доц.* 14
5. ***Палідович Р. О., Палідович Н. О.*** СИНЕРГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ВИРОБНИЦТВОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТЗОВ «МОСТИСЬКИЙ ХЛБОКОМБІНАТ»)  
Науковий керівник: *Лелик Л. І., к.е.н., доц.* 16
6. ***Рішняк О. Р., ст. викл.*** ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНЦІЇ 20
7. ***Панчук Л. В.*** СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА  
Науковий керівник: *Федишин Г. В. ст. викл.* 22
8. ***Коздемба Д. Ю.*** ТРЕЙДЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО РИНКУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ  
Науковий керівник: *Оліховська М. В., к.е.н., доц.* 24
9. ***Балицький А. М., Качор А. Р.*** ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА НА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ  
Науковий керівник: *Стефанишин О. Б., к.е.н.* 27
10. ***Бойцов Д. Є., Дацків І. Б.*** САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВНУТРІШНІЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА  
Науковий керівник: *Стефанишин О. Б., к.е.н.* 30
11. ***Паніж С. М.*** КЛАСИФІКАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
Науковий керівник: *Стефанишин О. Б., к.е.н.* 32

12. **Ціко М. М., Горюшин О. В.** СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ: ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ  
Науковий керівник: **Стефанишин О. Б., к.е.н.** 35
13. **Гус Т. І.** РОЛЬ ПРАЦІВНИКІВ В ФОРМУВАННІ ТА УДОСКОНАЛЕННІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА  
Науковий керівник: **Поясник О. С., ст. викл.** 39
14. **Глушок А. Р.** УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ  
Науковий керівник: **Поясник О. С., ст. викл.** 43
15. **Гула В. Ф.** УДОСКОНАЛЕННЯ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ  
Науковий керівник: **Поясник О. С., ст. викл.** 47
16. **Дуб О. П.** ФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКА ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ  
Науковий керівник: **Поясник О. С., ст. викл.** 51
17. **Дуда С. А.** ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОРУ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
Науковий керівник: **Поясник О. С., ст. викл.** 55
18. **Косівчак В. І.** ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА  
Науковий керівник: **Поясник О. С., ст. викл.** 58
19. **Мазур А. В.** РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА  
Науковий керівник: **Поясник О. С., ст. викл.** 62
20. **Матківський А. Ю.** ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД  
Науковий керівник: **Поясник О. С., ст. викл.** 65
21. **Морозов П. О.** КОНКУРЕНСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ОЦІНКА РІВНЯ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ  
Науковий керівник: **Поясник О. С., ст. викл.** 69
22. **Пуровець В. В.** УДОСКОНАЛЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
Науковий керівник: **Поясник О. С., ст. викл.** 72
23. **Стецик О. І.** МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ НА ЗАСАДАХ СТАНДАРТИЗАЦІЇ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ НАЦІОНАЛЬНОГО АГЕНСТВА КВАЛІФІКАЦІЙ)  
Науковий керівник: **Поясник О. С., ст. викл.** 75
24. **Федечко О. Я.** УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

- Науковий керівник: *Поясник О. С., ст. викл.* 79
25. **Боровець Т. М.** СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ МАТЕРІАЛЬНИХ І НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ  
Науковий керівник: *Сисин Г. І., ст. викл.* 83
26. **Гарасимчук В. В.** СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА  
Науковий керівник: *Сисин Г. І., ст. викл.* 87
27. **Дімітрієв В. В.** УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ  
Науковий керівник: *Сисин Г. І., ст. викл.* 91
28. **Зеленяк В. Ю.** ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА  
Науковий керівник: *Сисин Г. І., ст. викл.* 94
29. **Настьошин М. Л.** СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ  
Науковий керівник: *Сисин Г. І., ст. викл.* 98
30. **Панько Т. В.** КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ  
Науковий керівник: *Сисин Г. І., ст. викл.* 102
31. **Різник Р-Т. М.** СУЧАСНІ ПІДХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ  
Науковий керівник: *Сисин Г. І., ст. викл.* 106
32. **Садлівська А. Р.** АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА  
Науковий керівник: *Сисин Г. І., ст. викл.* 110
33. **Сворень Р. Я.** МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА  
Науковий керівник: *Сисин Г. І., ст. викл.* 113
34. **Серембіцький М. Д.** ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ  
Науковий керівник: *Сисин Г. І., ст. викл.* 118

35. **Яремчук Н. В.** СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
Науковий керівник: *Сисин Г. І., ст. викл.* 122
36. **Юркевич Б. І.** БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ  
Науковий керівник: *Паславська В. В., к.е.н., доц.* 126
37. **Іроденко В. М.** РОЛЬ ЦЕНТРУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ  
Науковий керівник: *Паславська В. В., к.е.н., доц.* 129
38. **Голубенко Т. В.** ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНТРОЛЮ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА  
Науковий керівник: *Чабанюк О. М., к.е.н., доц.* 133
39. **Дорошук М. А.** МЕТОДИ ОБЛІКУ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО ВЛАСНОЇ ПРОДУКЦІЇ В РЕСТОРАНАХ І КАФЕ  
Науковий керівник: *Чабанюк О. М., к.е.н., доц.* 136
40. **Побережниченко Б. В.** ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ВИТРАТ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ  
Науковий керівник: *Чабанюк О. М., к.е.н., доц.* 138
41. **Карпов В. О.** КІБЕРБЕЗПЕКА ФІНАНСОВИХ ДАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
Науковий керівник: *Лобода Н. О., к.е.н., доц.* 141
42. **Михайльська Л. Ю.** ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЇ БУХГАЛТЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ  
Науковий керівник: *Лобода Н. О., к.е.н., доц.* 144
43. **Шкода С. С.** ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО КРИЗОВИХ УМОВ  
Науковий керівник: *Лобода Н. О., к.е.н., доц.* 147
44. **Савчук Г. П.** ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЯХ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ СФЕРИ: ОПЕРАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО  
Науковий керівник: *Федишин Г. В. ст. викл.* 151
45. **Рихаль Р. Й.** ПОТЕНЦІАЛ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ  
Науковий керівник: *Федишин Г. В. ст. викл.* 154
46. **Собенко М. Г.** СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ  
Науковий керівник: *Стручок Н. М., к.е.н., доц.* 157
47. **Дейнека П. А.** ДЕФОРМАЦІЇ ПРАВОСВІДОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ: СУЧАСНИЙ ФІЛОСОФСЬКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ  
Науковий керівник: *Граб М. І., к.ю.н., доц.* 160

48. **Пастухов М. С.** СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ  
Науковий керівник: *Мазур Ю. В., к.е.н., доц.* 163
49. **Фірстенко О. В.** РОЛЬ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ВІДНОВЛЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
Науковий керівник: *Братусь Г. А., д.е.н., проф.* 166
50. **Сенишин С. Є., Маланяк І. Є.** СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ СЕРЕДОВИЩА  
Науковий керівник: *Квасній Л. Г., к.е.н., доц.* 169
51. **Іванець Д. В.** ІНТЕГРАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ ТА ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ  
Науковий керівник: *Магас Н. В., к.е.н., доц.* 172