

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Й. С. ЗАВАДСЬКОГО

МАТЕРІАЛИ

VI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти
та молодих учених

**«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ
МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»**

22 квітня 2026 року

Київ 2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Й. С. ЗАВАДСЬКОГО

МАТЕРІАЛИ

VI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та
молодих учених

**«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ
МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ»**

22 квітня 2026 року

Київ 2026

УДК 005:005.93:658.8

Рекомендовано до друку вченою радою факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 9 від 21.04.2026)

Збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» 22 квітня 2026 року, НУБіП України, К.: НУБіП України. 2026. 110 с.

Матеріали тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» містять результати теоретичних та практичних досліджень з актуальних проблем за ключовими напрямками розвитку сучасного менеджменту.

Матеріали друкуються в авторській редакції. Організаційний комітет не несе відповідальності за достовірність фактів, власних імен та іншої інформації, використаної в публікаціях.

© Національний університет біоресурсів
і природокористування України, 2026

Зміст

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ Рибецький Д. О., Гавриш О. М.	7
ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ Сіденко В. А., Гавриш О. М.	9
УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МІКРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА Слізар'єв Є.М., Талавиця М. П.	13
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ Дудзяк Б. Р., Балановська Т. І.	16
УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ Валько Ю. В., Поліщук Д. В.	18
ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ Кравчук К. Ю., Вакуленко В. Л.	21
МІНІМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ВТРАТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ УКРАЇНИ Гороімчук С. М., Вакуленко В. Л.	24
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА Воротило І. О., Вакуленко В. Л.	27
ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКО-ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА Сидоренко А. А., Вакуленко В. Л.	29
КАЙРОС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НОВЕ ВІЯННЯ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ Лукашенко Д. С., Куліш Н. В.	33
ЛОГІСТИКА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА») Зінченко І. О., Вакуленко В. Л.	36

ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ Третяк В. В., Вакуленко В. Л.	38
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА Крицька А. А., Сотник В. В.	40
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ПІДПРИЄМСТВІ Кравченко А. М., Сотник В. В.	42
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД Некрутенко К. В., Драмарецька К. П.	44
THE ROLE OF MOTIVATION IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE Badiora S. M., Holik V. V.	48
MOTIVATION SYSTEM AS A TOOL FOR ENSURING ENTERPRISE COMPETITIVENESS Holik V. V., Sotnyk V. V.,	52
THE ESSENCE OF THE ART OF MANAGERIAL DECISION-MAKING Drachuk M.V., Holik V. V.	55
MODERN APPROACHES AND METHODS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN ORGANISATIONS Kravchenko V. I., Holik V. V.	57
ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ Цибуленко В.В., Кизенко О.О.	60
ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ Булатова В. В., Восколупов В. В	63
РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ Міняйлук А.С., Восколупов В.В.	65
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ Гориславський Є. О., Драмарецька К. П.	68
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ	

ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ	72
Терлецька М. І., Драмарецька К. П.	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ТРАНСФОРМУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ	66
Сметан Д. С., Вакуленко В. Л.	
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВХОДЖЕННЯ УКРАЇНИ В ЄС	75
Оладова М. А., Гогуля О. П.	
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	81
Григоренко О. П., Драмарецька К. П.	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	85
Слинчук В. А., Гогуля О.П.	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ТРАНСФОРМУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ	90
Сметан Д. С., Вакуленко В. Л.	
FEATURES OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES AS A FACTOR IN ENSURING THEIR COMPETITIVENESS	93
Sotnyk V. V., Holik V. V.	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	97
Гавриш В. О., Сотник В. В.	
НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	100
Нестерук І. О., Сотник В. В.	
ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	103
Тарасенко В. О., Гогуля О.П.	
РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	106
Сіренко К. Р., Гогуля О.П.	

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Рибецький Д. О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Гавриш О. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції між підприємствами особливого значення набуває ефективне використання трудових ресурсів. Одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства є впровадження дієвої системи стимулювання персоналу. Водночас традиційні підходи поступово втрачають ефективність, що зумовлює необхідність пошуку та впровадження сучасних інструментів і методів стимулювання праці, здатних забезпечити підвищення результативності діяльності персоналу.

Як зазначає Кісіль З. Р. та Швець Д. В. [1, с. 32], стимулювання – це механізм гармонізації інтересів суспільства, підприємства та особистості, де через зовнішні подразники активізується внутрішній потенціал працівника.

На думку Сайко В. Р. [3, с. 62], стимулювання праці – це засіб соціально-економічного управління, що забезпечує взаємозв'язок між кількістю та якістю витраченої праці та рівнем задоволення потреб.

Узагальнюючи підходи різних науковців, встановлено, що стимулювання праці виступає важливим інструментом управління персоналом, спрямованим на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. Його ефективність значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати мотиваційні механізми до сучасних умов господарювання, враховувати зміни у цінностях працівників та забезпечувати баланс між матеріальними і нематеріальними

стимулами.

Сучасний етап розвитку стимулювання праці, що розпочався з 2020 року, характеризується глибокою інтеграцією інформаційних технологій та цифрових інструментів у систему управління персоналом. На відміну від попередніх періодів, де акцент робився на економічних, соціальних чи психологічних чинниках, нині ключовим стає використання цифрових платформ, HR-аналітики, штучного інтелекту та великих даних для персоналізації мотиваційних програм, що дозволяє підприємствам формувати індивідуальні механізми стимулювання, враховувати поведінкові моделі працівників та прогнозувати їхню продуктивність [2, с. 232]. Перевагою такого підходу є гнучкість, швидкість адаптації та можливість інтеграції мотиваційних механізмів у корпоративні цифрові екосистеми. Водночас недоліки полягають у ризиках цифрової нерівності, залежності від технологій та потенційній втраті гуманістичного виміру мотивації, коли працівник розглядається передусім як носій даних, а не як особистість.

Важливо зазначити, що трансформація підходів до стимулювання праці не обмежується лише впровадженням цифрових інструментів, а також передбачає зміну управлінського мислення та перегляд традиційних принципів мотивації персоналу. Підприємства дедалі більше орієнтуються на гнучкі моделі управління, індивідуалізацію стимулів та розвиток корпоративної культури, що сприяє більш глибокому залученню працівників до досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, впровадження сучасних підходів до стимулювання праці є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Крім того, доцільним є формування комплексних систем стимулювання праці, що поєднують традиційні методи з інноваційними підходами, заснованими на використанні цифрових технологій. Це дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, покращити якість виконання завдань та сприяти розвитку людського потенціалу підприємства.

Список використаних джерел:

1. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
2. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 3(50). С. 228–235. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>.
3. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36. С. 60–69. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>.

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сіденко В. А., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Гавриш О. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

В сучасних умовах функціонування підприємств питання мотивації персоналу набуває особливої уваги, оскільки ефективність праці дедалі більше залежить не лише від рівня матеріальної винагороди, а й від психологічного стану працівників, рівня безпеки, стабільності зайнятості та якості внутрішньої комунікації. Воєнний стан істотно трансформував умови трудової діяльності, посилив вплив стресових чинників, загострив кадровий дефіцит і змінив пріоритети працівників. Тому перед підприємствами постає необхідність комплексного перегляду та адаптації мотиваційної політики з урахуванням нових соціально-економічних викликів і трансформацій трудових відносин.

Мотивація персоналу є одним із визначальних чинників забезпечення стабільної діяльності підприємств, збереження кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього

середовища. За обставин воєнного стану роль ефективної системи мотивації суттєво зростає, оскільки підприємства функціонують в умовах підвищених ризиків, обмеженості ресурсів, логістичних труднощів, міграції робочої сили та погіршення психоемоційного стану працівників [1]. Сучасна практика управління персоналом свідчить, що в кризових умовах мотивація працівників формується під впливом ширшого кола чинників, ніж у період відносної економічної стабільності. Якщо раніше домінуючу роль часто відігравали розмір заробітної плати, преміювання та можливості кар'єрного просування, то нині вагомим значення набувають безпека праці, довіра до роботодавця, гнучкість організації роботи, соціальна підтримка та відчуття причетності до суспільно важливої справи [3].

Однією з головних особливостей мотивації персоналу у воєнний період є зміна структури потреб працівника. За наявності постійної загрози життю та здоров'ю на перший план виходять базові потреби: фізична безпека, стабільність доходу, передбачуваність дій роботодавця, психологічна рівновага. В таких умовах чинники мотивації доцільно об'єднати в чотири групи: 1) економічні (заробітна плата, премії, компенсації); 2) безпекові (фізична та інформаційна безпека, стабільність зайнятості); 3) організаційні (гнучкий графік, дистанційна робота, прозорість рішень); 4) соціально-психологічні (визнання, підтримка, комунікація, корпоративна культура). Це означає, що підприємство, яке прагне зберегти працездатний і лояльний колектив, повинно формувати таку систему стимулювання, яка враховує не лише економічні інтереси працівника, а й його соціальний та емоційний стан [2].

Важливим аспектом є те, що в умовах воєнного стану матеріальна мотивація хоча й залишається значущою, однак не може розглядатися як єдиний або універсальний інструмент. Навіть за умови підвищення оплати праці працівник може демонструвати низьку залученість, якщо він відчуває невпевненість у завтрашньому дні, інформаційну ізоляцію, емоційне виснаження або байдужість з боку керівництва. Саме тому в сучасній практиці управління персоналом особливого значення набувають нематеріальні стимули, здатні

підтримувати мотивацію в довгостроковій перспективі [3].

До найбільш актуальних засобів нематеріальної мотивації в кризовому середовищі, зокрема в умовах воєнного стану, належать: відкрита та регулярна комунікація між керівництвом і працівниками; визнання особистого внеску кожного працівника; створення атмосфери підтримки та взаємоповаги; надання психологічної допомоги; забезпечення гнучкого графіка роботи; можливість дистанційного виконання трудових функцій; сприяння професійному навчанню та адаптації до нових умов праці. Такі інструменти дають працівникам відчуття цінності, зменшують рівень тривожності та зміцнюють довіру до підприємства [1].

Особливої уваги потребує проблема емоційного виснаження персоналу. Постійний інформаційний тиск, повітряні тривоги, вимушені переїзди, сімейні втрати, мобілізація близьких осіб та інші наслідки війни негативно впливають на працездатність, концентрацію уваги та загальну зацікавленість у трудовій діяльності. За таких обставин мотиваційна політика має доповнюватися заходами збереження ментального здоров'я працівників [4]. Ідеться не лише про формальні програми підтримки, а й про реальне впровадження етичної управлінської культури, у межах якої працівник не сприймається виключно як ресурс.

Ще однією характерною рисою мотивації персоналу в умовах воєнного стану є зростання значення соціальної місії підприємства. Рівень оцінки роботодавця працівниками істотно зростає, якщо вони спостерігають його участь у волонтерських ініціативах, підтримці військових, допомозі постраждалим громадам, створенні робочих місць для внутрішньо переміщених осіб та інших соціально значущих напрямках. Участь підприємства в суспільно корисній діяльності підсилює моральну мотивацію персоналу та формує додаткові нематеріальні стимули до продуктивної праці [2].

Не менш важливою є індивідуалізація мотиваційного підходу. У воєнний період різні категорії працівників перебувають у нерівних життєвих обставинах: частина персоналу працює в небезпечних регіонах, частина поєднує роботу з

доглядом за дітьми або літніми родичами, частина повернулася після переміщення чи втратила житло. За таких умов єдина стандартна система стимулювання не здатна забезпечити належний результат. Ефективною може бути лише така модель, яка враховує конкретні потреби працівників, специфіку посади, рівень навантаження та ступінь впливу зовнішніх ризиків [1].

Для підприємств важливо також забезпечити прозорість управлінських рішень. У період невизначеності працівники особливо чутливо реагують на затримки виплат, зміну умов праці без пояснень, відсутність чітких правил взаємодії. Тому одним із чинників підтримання мотивації стає своєчасне інформування персоналу про стан підприємства, кадрові рішення, перспективи роботи та можливі зміни в організації трудового процесу. Прозорість сприяє зменшенню напруги в колективі та запобігає втраті довіри [3].

Отже, мотивація персоналу в умовах воєнного стану характеризується зміщенням акценту з виключно економічних стимулів на комплексне забезпечення професійної, соціальної та психологічної стійкості працівників. Підприємства, які оперативно адаптують свої мотиваційні механізми до нових реалій, отримують вищі шанси на збереження кадрового потенціалу, підтримання продуктивності праці та формування довгострокової лояльності персоналу. Сьогодні ефективна мотиваційна система має базуватися на поєднанні матеріального стимулювання із заходами соціально-психологічної підтримки, забезпеченням безпечних умов праці, розвитком внутрішніх комунікацій та індивідуальним підходом до працівників. Перспективним напрямом є формування адаптивної моделі мотивації, здатної реагувати на виклики зовнішнього середовища та водночас зберігати трудовий потенціал підприємств.

Список використаних джерел:

1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення 18.04.2026).
2. Підсумки 2023 року: громадська думка українців. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва : веб-сайт. URL: <https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiv> (дата звернення 18.04.2026).

3. Нестерець Т., Ануфрієва О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*. 2018. Вип. 5. URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_5/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%86_.pdf (дата звернення 18.04.2026).

4. Чверті громадян може знадобитись допомога: як війна впливає на психічне здоров'я українців. *BarNews.City* : веб-сайт. URL: <https://barnews.city/articles/271895/yak-vijna-vplivaє-na-psihichne-zdorovya-ukrainciv-> (дата звернення 18.04.2026).

УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МІКРОПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

*Єлізар'єв Є. М., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Талавиря М. П., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

Функціонування мікропідприємств в Україні відбувається в умовах системної нестабільності, яка має не ситуативний, а структурно багатовимірний характер. Йдеться не лише про вплив воєнних дій, але й про глибші трансформації економічного середовища, що проявляються у зниженні купівельної спроможності населення, високій волатильності попиту, порушенні логістичних ланцюгів, інституційній нестабільності та частих змінах регуляторних правил ведення бізнесу [1]. У таких умовах традиційні підходи до організації діяльності підприємств втрачають ефективність, оскільки вони не враховують швидкості змін і рівня невизначеності, що характерні для сучасної економіки, особливо в період воєнних і поствоєнних трансформацій [2]. Додатковим фактором є те, що самі бізнес-моделі підприємств зазнають суттєвого тиску з боку зовнішнього середовища: зміни у поведінці споживачів, технологічні зрушення та конкуренція змушують суб'єктів господарювання постійно переглядати логіку створення та реалізації цінності.

У цьому контексті мікропідприємства опиняються у найбільш уразливому становищі, оскільки їх ресурсна база є обмеженою, а залежність від зовнішніх факторів – значно вищою порівняно з більшими суб'єктами господарювання. Водночас саме вони демонструють підвищену адаптивність, що обумовлена низьким рівнем формалізації управління, гнучкістю організаційної структури та здатністю швидко змінювати напрям діяльності. Така подвійність – поєднання вразливості та гнучкості – зумовлює особливу логіку їх функціонування: виживання мікропідприємств визначається не стільки обсягом наявних ресурсів, скільки якістю управлінських рішень і здатністю оперативно адаптувати бізнес-модель до змін середовища. У зв'язку з цим проблема управління адаптацією бізнес-моделі набуває ключового значення як передумова забезпечення економічної стійкості мікропідприємств в умовах високої невизначеності.

Теоретичне осмислення адаптації бізнес-моделі мікропідприємств доцільно розпочинати з уточнення самого змісту поняття «бізнес-модель», яке у сучасній науковій літературі трактується не як формалізована схема, а як цілісна логіка функціонування підприємства, що відображає спосіб створення, доставки та привласнення цінності. У цьому контексті бізнес-модель охоплює взаємопов'язані елементи – ціннісну пропозицію, механізми формування доходів, структуру ресурсів і витрат, а також формат взаємодії з клієнтами та партнерами, що у сукупності визначають економічну поведінку суб'єкта господарювання [3]. Важливо, що для мікропідприємств бізнес-модель часто не має чітко формалізованого вигляду, але фактично існує як набір інтуїтивно вибудованих управлінських рішень, що забезпечують їх функціонування в конкретному ринковому середовищі.

У таких умовах зміст управління адаптацією бізнес-моделі мікропідприємств доцільно розглядати не як набір окремих інструментів, а як інтегрований управлінський процес, у якому поєднуються швидкість реагування, обмеженість ресурсів і необхідність прийняття рішень в умовах інформаційної невизначеності. Специфіка мікробізнесу полягає в тому, що управління тут фактично відбувається на межі між формалізованими підходами та інтуїтивними

практиками, що зумовлює особливу роль інформації – навіть фрагментарної та неповної. У цьому контексті ефективність управління визначається не обсягом доступних даних, а здатністю швидко їх інтерпретувати та трансформувати у практичні рішення, що узгоджується з сучасними підходами до data-driven management у малому бізнесі [4].

Важливою характеристикою управління адаптацією є висока швидкість прийняття рішень, яка в умовах нестабільності набуває критичного значення. На відміну від великих підприємств, де управлінські процедури часто є багаторівневими та інерційними, мікропідприємства здатні реалізовувати короткі цикли «спостереження – рішення – дія – коригування», що дозволяє їм оперативно змінювати параметри бізнес-моделі відповідно до ринкових сигналів [5]. Саме ця швидкість компенсує обмеженість ресурсної бази і виступає одним із ключових факторів їх виживання.

Не менш важливим є аспект гнучкого використання ресурсів, що передбачає їх постійне перерозподілення залежно від поточних потреб. Для мікропідприємств характерною є відсутність жорсткої спеціалізації ресурсів, що, з одного боку, обмежує масштабування, але з іншого – відкриває можливості для швидкої зміни напрямів діяльності. У цьому сенсі адаптація бізнес-моделі реалізується через зміну структури витрат, переорієнтацію на менш ресурсомісткі види діяльності або використання альтернативних каналів постачання та збуту [6].

Суттєвим проявом адаптаційних процесів є трансформація каналів збуту та форматів взаємодії з клієнтами, що особливо актуалізувалося в умовах цифровізації та обмежень фізичної мобільності. Перехід до онлайн-каналів, використання соціальних мереж як інструменту продажу та комунікації, впровадження елементів електронної комерції – усе це не лише змінює спосіб реалізації продукції, але й трансформує саму логіку створення цінності. Водночас для мікропідприємств характерним є вибір не складних цифрових рішень, а доступних і швидко впроваджуваних інструментів, що забезпечують максимальний ефект за мінімальних витрат [7].

Таким чином, управління адаптацією бізнес-моделі мікропідприємств формується як динамічний процес, у якому ключову роль відіграє не масштаб або складність застосовуваних інструментів, а їх відповідність обмеженим можливостям мікробізнесу та здатність забезпечувати швидкий управлінський ефект. Саме ця адаптивність управлінських підходів, а не формальна досконалість моделей, визначає рівень економічної стійкості мікропідприємств у нестабільному середовищі.

Список використаних джерел

1. Філіппов В. Ю., Янгулов Е. П. Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого підприємництва: діджиталізація, смартизація. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 4 (30). С. 117–126. URL: <https://economics.op.edu.ua/ejopu/2024/No4/117.pdf>
2. Шандова Н. В., Кошовий Т. Е. Напрями адаптації бізнес-моделей малих та середніх підприємств. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 12 (28). С. 110–117. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/327525>
3. Bartik A. W., Bertrand M., Cullen Z. B., Glaeser E. L., Luca M., Stanton C. T. The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 2020. Vol. 117, No. 30. P. 17656–17666. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
4. Foss N. J., Saebi T. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 200–227. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
5. Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A., Tiberius V. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2020. Vol. 26, No. 5. P. 1067–1092. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
6. Височин І. В., Лях С. В. Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50>
7. Skoryk V. Financial adaptation of small enterprises to economic instability under martial law. *Економіка розвитку систем*. 2024. Т. 6, № 2. С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-11>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Дудзяк Б. Р. здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: **Балановська Т. І.** кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет

Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується підвищеним рівнем турбулентності та невизначеності, що зумовлені впливом економічних шоків, геополітичних конфліктів, структурними трансформаціями глобальних ланцюгів постачання, а також впливом форс-мажорних чинників, зокрема пандемій і воєнних дій. В умовах воєнного стану ці чинники набувають особливої гостроти, спричиняючи порушення виробничих процесів, втрату ресурсів, зниження платоспроможності та підвищення рівня невизначеності. За таких обставин традиційні методи управління втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність впровадження нових, гнучких та адаптивних підходів до менеджменту.

Науковці зазначають, що в умовах воєнного стану пріоритетного значення набувають стратегічні та тактичні методи управління, діагностика ризиків, адаптаційні механізми, а також дослідження особливостей функціонування підприємств в екстремальних умовах [2; 3].

У цьому контексті особливого значення набуває антикризове управління як система заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам, мінімізацію їх наслідків та забезпечення стабільного функціонування підприємства. Відповідно, актуалізується потреба у формуванні та впровадженні ефективних механізмів антикризового управління підприємствами в умовах воєнного стану, що сприятиме підвищенню їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності.

Сучасна парадигма антикризового управління еволюціонує від реактивних моделей подолання кризових явищ до проактивних, ризик-орієнтованих підходів, що ґрунтуються на принципах стратегічної превенції, інтегрованого аналізу системних ризиків та активного використання цифрових технологій як інструментарію підтримки управлінських рішень. У цьому контексті цифровізація виступає не лише як засіб підвищення операційної ефективності, але й як ключовий драйвер формування адаптивних і резильєнтних

організаційних систем. Синергія зазначених підходів забезпечує підвищення здатності підприємств до динамічної адаптації, своєчасної ідентифікації загроз та мінімізації їх деструктивного впливу, що є критично важливим в умовах високої волатильності та невизначеності зовнішнього середовища.

Підтримуючи позицію науковців, антикризове управління слід розглядати як комплексну системну діяльність, що передбачає виявлення, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації з метою забезпечення її життєздатності, мінімізації втрат, відновлення стабільності та підтримки стратегічного розвитку в умовах невизначеності [3].

Ефективне антикризове управління ґрунтується на поєднанні стратегічного мислення, превентивних заходів, використання цифрових інструментів та адаптивних управлінських підходів, що дозволяє забезпечити стійкість підприємств в умовах високої невизначеності.

Список використаних джерел

1. Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. № 4 (10). С. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
2. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Науковий журнал «Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2024. № 33 (61). С. 41–46. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46)
3. Скопенко Н. С., Северина І. В., Голобородько В. П., Загорулько А. О. Антикризове управління в умовах воєнного стану: теоретичні засади та сучасні підходи. *Розвиток міста*. 2025. Вип.2 (06). С. 136–144. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-18>

УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Валько Ю. В., здобувач фахової передвищої освіти (ступеня молодшого бакалавра) початкового рівня вищої освіти, Відокремлений підрозділ «Боярський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України», м. Боярка
Науковий керівник: Поліщук Д. В., викладач, спеціаліст, Відокремлений підрозділ

Управління персоналом в умовах розвитку штучного інтелекту (ШІ) вже сьогодні зазнає суттєвих трансформацій. Використання ШІ дозволяє автоматизувати повторювані та малоцінні завдання, що, у свою чергу, звільняє час керівників для виконання більш складних і стратегічно важливих функцій [1].

Проблематика впливу штучного інтелекту на систему управління персоналом активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями. Серед українських учених вагомий внесок у вивчення цього напрямку зробили А. В. Череп, А. С. Хелемендик, які розглядали можливості й загрози впровадження штучного інтелекту в системі менеджменту організацій [2]. Питання цифрової трансформації управління, ролі емоційного інтелекту керівника та адаптації персоналу до нових технологій висвітлювали Н. В. Швець та інші сучасні вітчизняні дослідники [3].

Ключовим напрямом сучасного менеджменту є передача штучному інтелекту складних розрахунків і повторюваних завдань. Наприклад, ШІ може швидко обробляти великі обсяги інформації, аналізувати ризики та готувати звіти. Завдяки цьому працівники та керівники мають більше часу для важливіших завдань: планування роботи, прийняття рішень, пошуку нових ідей та спілкування з командою.

Практика показує, що підприємства, які використовують ШІ у роботі з персоналом, отримують відчутні переваги. По-перше, підбір працівників відбувається швидше, адже система може автоматично відбирати кандидатів за заданими критеріями. По-друге, аналіз персоналу допомагає передбачити можливі звільнення або нестачу кадрів. По-третє, цифрові помічники можуть допомагати новим працівникам швидше адаптуватися. У результаті підвищується ефективність роботи підприємства та зменшуються витрати часу на рутинні процеси [3].

Прикладом використання сучасних цифрових технологій в Україні є Rozetka. Компанія застосовує автоматизовані системи для обробки замовлень, аналізу попиту, роботи складів та підбору персоналу. Це дозволяє ефективніше організовувати роботу працівників і підвищувати якість обслуговування клієнтів [4].

Якщо говорити про тенденції останніх років, то кількість компаній, які впроваджують штучний інтелект, постійно зростає. За оцінками міжнародних досліджень, уже більше половини великих компаній у світі використовують ШІ хоча б в одному напрямі своєї діяльності [5]. Найчастіше це підбір персоналу, аналітика та автоматизація звітності. Це означає, що в майбутньому роль ШІ буде тільки збільшуватися.

Також варто звернути увагу і на ризики використання штучного інтелекту. До них належать можливі помилки в алгоритмах, залежність від якості даних, а також ризик зменшення ролі людини в процесі прийняття рішень. Крім того, автоматизація може викликати занепокоєння серед працівників щодо втрати роботи. Саме тому важливо впроваджувати ШІ поступово та з урахуванням соціальних аспектів [2].

Ще одним важливим аспектом є те, що ефективність використання ШІ значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу. Якщо працівники не володіють базовими цифровими навичками, навіть найсучасніші технології не дадуть очікуваного результату. Тому підприємства повинні інвестувати у навчання персоналу та розвиток нових компетентностей.

Разом із цим зростають вимоги до керівників. Вони повинні не тільки керувати людьми, а й уміти працювати з сучасними технологіями, перевіряти результати роботи програм і контролювати можливі помилки. Тобто менеджер має поєднувати управлінські навички з базовим розумінням цифрових інструментів.

Водночас дуже важливим залишається емоційний інтелект керівника. Штучний інтелект не може замінити людське ставлення, підтримку та розуміння. Тому керівник повинен створювати комфортну атмосферу в колективі,

допомагати працівникам адаптуватися до змін і не боятися нових технологій [3]. Також важливо постійно навчати персонал. Сучасні працівники повинні освоювати нові навички, пов'язані з використанням цифрових технологій і штучного інтелекту. Це допомагає підвищити їхню ефективність і забезпечує розвиток підприємства.

Отже, управління командами в умовах розвитку штучного інтелекту полягає у правильному поєднанні технологій і людського фактору. ШІ допомагає спростити роботу та зробити її швидшою, але головну роль у прийнятті рішень і управлінні людьми, як і раніше, відіграє керівник. Важливо зберігати баланс між автоматизацією та людськими цінностями, що забезпечить стабільний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Гейтс Б. Епоха штучного інтелекту почалася. The Gates Notes. 2023. URL: <https://www.gatesnotes.com/The-Age-of-AI-has-begun> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Череп А. В., Хелемендик А. С. Штучний інтелект у системі менеджменту організацій: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2564> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Швець Н. В. Емоційний інтелект як ключова компетенція менеджера в умовах діджиталізації. *Вісник економіки*. 2022. № 3. С. 112-124.
4. Rozetka. Кар'єра в ROZETKA. Офіційний сайт компанії. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/careers/> (дата звернення: 20.04.2026).
5. McKinsey & Company. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023> (дата звернення: 18.04.2026).

ЛОГІСТИЧНИЙ АУТСОРСИНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кравчук К. Ю., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Вакуленко В. Л., кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

У системі стратегічного менеджменту логістичний аутсорсинг розглядається не просто як інструмент делегування окремих операцій, таких як транспортування чи складування, а як фундаментальне стратегічне рішення щодо трансформації всієї бізнес-моделі підприємства. Основним концептуальним підходом у даному контексті виступає концентрація на ключових компетенціях. Передача складних логістичних функцій спеціалізованим 3PL- та 4PL- провайдерам дозволяє компанії вивільнити критично важливі внутрішні ресурси - інтелектуальні, фінансові та часові - для інноваційного розвитку, вдосконалення технологій виробництва та посилення маркетингових позицій [1]. Це забезпечує підприємству вищий рівень стратегічної гнучкості, дозволяючи йому бути більш адаптивним до стрімких змін ринкового середовища та глобалізаційних викликів.

З погляду стратегічного управління активами, використання аутсорсингу дозволяє провести глибоку реструктуризацію витрат, перетворюючи значну частку постійних витрат, пов'язаних з утриманням власного автопарку, складської інфраструктури та операційного персоналу, у змінні витрати. Такий підхід суттєво знижує точку беззбитковості підприємства, що є надзвичайно важливим у періоди економічної нестабільності [4; 5]. У системі стратегічного менеджменту це трактується як ефективний механізм мінімізації фінансових та операційних ризиків. Оскільки відповідальність за збереження вантажів, суворе дотримання термінів доставки та технічний стан логістичних засобів повністю перекладається на зовнішнього оператора, підприємство отримує змогу використовувати вищу експертизу та технологічне оснащення провайдера без здійснення власних капітальних інвестицій [2].

Сучасні тенденції розвитку економіки України у період 2022–2026 рр. свідчать про докорінну зміну ролі логістичного аутсорсингу: він трансформувався з інструменту суто економічної оптимізації у базовий елемент стратегічної стійкості бізнесу. Як зазначають науковці, саме залучення потужних зовнішніх логістичних провайдерів дозволяє компаніям максимально швидко проводити релокацію виробничих потужностей, оперативно диверсифікувати

маршрути постачання в обхід заблокованих територій та оперативно знаходити нові складські локації у безпечніших регіонах [3]. Аутсорсинг у цьому контексті стає стратегічним «амортизатором» для бізнес-процесів, забезпечуючи життєво необхідну безперервність поставок та дозволяючи підприємствам зберігати свої ринкові частки навіть у критичних умовах функціонування.

Успішна реалізація стратегії логістичного аутсорсингу вимагає високого рівня інтеграції інформаційних та управлінських систем замовника і виконавця. У широкому стратегічному контексті це означає перехід від короткострокових договірних відносин до глибокого стратегічного партнерства, де логістичний провайдер стає активним учасником процесу довгострокового планування ланцюгів постачання. Така взаємодія дозволяє підприємству використовувати найсучасніші технологічні інновації провайдера - від інтелектуальних ІТ-платформ та WMS-систем до автоматизованих складських комплексів - без необхідності відволікання власних обігових коштів на дорогі цифрові рішення [1]. Це створює синергетичний ефект, де спільне використання знань та технологій веде до зростання загальної конкурентоспроможності обох сторін [2].

Логістичний аутсорсинг на сучасному етапі є одним із найефективніших інструментів стратегічного менеджменту, що дозволяє підприємствам оптимізувати структуру активів, суттєво знизити операційні витрати та вивести рівень обслуговування клієнтів на якісно новий рівень. В умовах воєнної економіки та необхідності швидкої адаптації до змін, він трансформується у базову умову виживання бізнесу, надаючи компаніям необхідну динамічність та високу швидкість реакції на будь-які дестабілізуючі фактори. Стратегічний фокус на аутсорсинг забезпечує сталий розвиток підприємства та створює надійний фундамент для його подальшої інтеграції у міжнародні економічні системи.

Список використаних джерел

1. Харун О. А., Грицина Л. А. Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні та європейських країнах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 186-194. URL: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-35>

2. Оксенюк К. І. Розвиток логістичного аутсорсингу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1776> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Криворічко О. В. Логістичний аутсорсинг: базові концепції та роль у воєнний період. *Науковий вісник (Neliti)*. 2023. URL: <https://www.neliti.com/publications/639633/logistichnii-autsorsing-bazovi-kontseptsii-ta-rol-u-voiennoi-period> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Автоматизація процесів управління витратами у сільському господарстві: синергія інформаційного забезпечення і виробничих потреб. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 6 (15). С. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-16>
5. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 296-300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45> (дата звернення: 23.07.2025).

МІНІМІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ВТРАТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ УКРАЇНИ

Гороімчук С. М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Вакуленко В. Л., кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

Мінімізація логістичних втрат у період воєнного стану являє собою систематичну та постійну діяльність з управління всіма складовими логістичної роботи підприємства, спрямовану на скорочення або повне запобігання втратам, що виникають через порушення нормального функціонування ланцюгів постачання. У науковому контексті під логістичними втратами розуміють сукупні матеріальні, фінансові, часові та інформаційні втрати, які можуть виникати на будь-якому етапі руху товару - від постачальника до кінцевого споживача. До них належать фізичні втрати продукції (псування, руйнування, крадіжки), економічні втрати (збільшення витрат на транспортування,

зберігання, застосування штрафних санкцій), а також репутаційні наслідки (втрата довіри клієнтів, зниження конкурентоспроможності) [4].

За воєнного стану характер логістичних втрат ускладнюється через вплив зовнішніх дестабілізуючих чинників. До таких чинників належать руйнування транспортної та складської інфраструктури, часткова або повна недоступність окремих територій, перебої з постачанням пального, нестабільна робота перевізних компаній, загроза життю працівників і різкі, непередбачувані зміни попиту. Це спричиняє порушення логістичних потоків, подовження логістичного циклу та збільшення загальних витрат підприємства. Через це звичні методи управління логістикою втрачають ефективність і потребують оновлення [3].

Сутність зменшення логістичних втрат полягає у впровадженні набору взаємопов'язаних заходів, що підвищують стійкість логістичної системи до зовнішніх загроз. Насамперед необхідно виявити джерела потенційних втрат і оцінити рівень ризиків. На підставі цього підприємства розробляють адаптивні стратегії, які забезпечують гнучкість у виборі постачальників, маршрутів перевезень і методів доставки. Наприклад, замість покладатися на один канал постачання застосовують кілька альтернативних, щоб зменшити ризик повного припинення поставок [1].

Важливою частиною є також оптимізація транспортно-логістичних процесів. Це охоплює скорочення часу транспортування, обрання найбезпечніших та найменш ризикових маршрутів, консолідацію вантажів і застосування різних видів транспорту залежно від обставин. У воєнних умовах пріоритетом часто стає не лише економічна ефективність, а й безпека доставки, яка визначає кінцеві рішення [5].

Особливу увагу слід приділяти управлінню запасами. Щоб мінімізувати втрати, потрібно знайти баланс між потребою в безперервному виробництві чи продажах і ризиком надмірного накопичення ресурсів. Створення страхових запасів є вимушеним заходом, але їхній обсяг має визначатися з урахуванням ризиків перебоїв постачання, термінів доставки та характеру продукції.

Надлишкові запаси блокують оборотний капітал, тоді як їхня відсутність веде до втрати продажів [2].

Не менш важливо впроваджувати цифрові рішення в логістиці. Сучасні інформаційні системи забезпечують прозорість процесів, дозволяють відстежувати рух товарів у реальному часі, швидко реагувати на зміни та приймати зважені управлінські рішення. Це особливо важливо в умовах високої невизначеності, коли швидкість доступу до інформації прямо впливає на результативність роботи.

Також мінімізація логістичних втрат вимагає кращої координації між усіма учасниками ланцюга постачальниками, перевізниками, складами та споживачами. Налагоджена комунікація дає змогу оперативно узгоджувати дії, уникати затримок і зменшувати ризики додаткових витрат. У воєнних умовах особливо важливими стають партнерство та взаємна підтримка між суб'єктами господарювання [3].

Отже, зменшення логістичних втрат під час воєнного стану – це складний багатоетапний процес, який об'єднує стратегічні й оперативні рішення з метою забезпечення стійкості логістичної системи. Це включає не тільки реагування на наявні проблеми, а й їх попередження через проактивне управління ризиками. Правильне впровадження такого підходу дає можливість підприємствам зберегти працездатність, скоротити витрати та утримати конкурентні позиції навіть у дуже складних умовах воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Буркіна Н. В., Капітонець М. В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка і організація управління*. 2020. Вип. 3 (39). С. 93 - 103.
2. Галат Л. М. Вплив логістичного управління на економічну діяльність у сфері державного управління. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Вип. 3. С. 16-23.
3. Завербний А., Дзуліт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43.
4. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2022. С. 90–96.
5. Кузяк, В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55.
6. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Автоматизація процесів управління витратами у сільському господарстві: синергія інформаційного забезпечення і виробничих потреб.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Воротило І. О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Вакуленко В. Л., кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

У сучасних умовах розвитку економіки, ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів. Логістика забезпечує управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління логістикою. [1; 2; 7]

Цифровізація логістики передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси планування, організації та контролю логістичних операцій. Вона сприяє підвищенню ефективності управління ланцюгами постачання, скороченню витрат і покращенню якості обслуговування споживачів. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. [4; 6].

Суттєвим фактором підвищення ефективності логістики є використання сучасних систем управління, які забезпечують інтеграцію всіх елементів ланцюга постачання. Це дозволяє підвищити прозорість процесів, зменшити кількість помилок і забезпечити більш ефективну координацію між учасниками

логістичного процесу [2; 4]. Крім того, цифрові технології сприяють автоматизації складських і транспортних операцій, що дозволяє значно скоротити час виконання замовлень.

Важливу роль у цифровій трансформації логістики відіграє використання аналітичних інструментів та обробки даних. Аналіз інформації про попит, обсяги перевезень і стан запасів дозволяє підприємствам більш точно планувати свою діяльність і оптимізувати використання ресурсів. За даними статистичних досліджень, розвиток транспортної та логістичної інфраструктури в Україні супроводжується зростанням ролі цифрових рішень у забезпеченні ефективності перевезень [3].

Концепція «Логістика 4.0» передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі етапи логістичних процесів, що дозволяє створити гнучкі та адаптивні системи управління [7]. Вона базується на використанні автоматизації, цифрових платформ і сучасних інформаційних систем, які забезпечують підвищення продуктивності та зниження витрат. Упровадження таких підходів сприяє формуванню нових конкурентних переваг підприємств.

Разом із тим, ефективність цифровізації логістики значною мірою залежить від рівня підготовки персоналу. Сучасні фахівці повинні володіти цифровими компетентностями, знаннями у сфері логістики та навичками роботи з інформаційними системами. Це дозволяє забезпечити ефективне використання цифрових технологій і підвищити якість управлінських рішень. [5]

Попри значні переваги цифровізації, її впровадження супроводжується певними труднощами, зокрема необхідністю значних інвестицій, модернізації інфраструктури та підготовки кадрів. Однак ці витрати є виправданими, оскільки цифрові технології дозволяють підприємствам підвищити ефективність діяльності, знизити витрати та зміцнити свої позиції на ринку [4; 6].

Отже, цифровізація логістики є важливим напрямом розвитку сучасних підприємств. Вона сприяє підвищенню ефективності менеджменту, оптимізації бізнес-процесів і забезпеченню конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів. Подальший розвиток цифрових технологій створює нові можливості

для вдосконалення логістичних систем і формування інноваційних підходів до управління.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є.В. Логістика. Для економістів: Підручник. *Національного університету «Львівська політехніка»*. 2004. Львів. С. 448.
2. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Автоматизація процесів управління витратами у сільському господарстві: синергія інформаційного забезпечення і виробничих потреб. 2024. Цифрова економіка та економічна безпека. Вип. 6 (15). С. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-16> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Державна служба статистики України. *Транспорт і логістика в Україні: статистичний збірник*. 2023.
4. Гуржій Н., Гавран В., Сапотницька Н. *Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55.
5. Замкова Н., Поліщук І., Довгань Ю., Довгань Л., Новицький Р. Підготовка майбутніх менеджерів із логістики та управління ланцюгами поставок: компетентнісний підхід. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Вип. 1(48). С. 427–440.
6. Цифрові технології у логістиці URL: <https://blog.youcontrol.market/tsifrovi-tiekhnologhiyi-u-loghistitsi/>.
7. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 296-300. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45> (дата звернення: 20.04.2026).

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКО-ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Сидоренко А. А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Вакуленко В. Л., кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки супроводжується безпрецедентним тиском на екосистему планети. Виснаження природних ресурсів, зростання обсягів викидів парникових газів та накопичення

промислових відходів змушують бізнес-середовище переглядати традиційні моделі ведення господарської діяльності. У цьому контексті концепція сталого розвитку стає не просто етичним орієнтиром, а жорсткою вимогою ринку та регуляторних органів. Одним із ключових напрямів екологічної трансформації бізнесу є впровадження «зеленої», або еко-логістики, що передбачає комплексну оптимізацію логістичних процесів з урахуванням екологічних, економічних та соціальних аспектів [1]. Інтеграція України в європейський економічний простір та необхідність повоєнного відновлення роблять питання ресурсозбереження та екологізації управління надзвичайно актуальними для вітчизняних підприємств.

Еко-логістика охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу логістичної діяльності підприємства на навколишнє середовище шляхом скорочення шкідливих викидів, оптимізації використання ресурсів, упровадження екологічно безпечних технологій транспортування, зберігання та перероблення відходів [1]. Вона не є відокремленим підрозділом, а виступає інтегрованою складовою загальної системи менеджменту компанії. Система менеджменту підприємства, що базується на принципах сталого розвитку, вимагає перегляду стандартних операційних процедур. Впровадження екологічної логістики означає синхронізацію екологічних цілей зі стратегічним менеджментом, управлінням якістю (на базі стандартів ISO 14001) та фінансовим плануванням [2]. Це передбачає навчання та залучення всіх зацікавлених сторін — від акціонерів і топ-менеджменту до постачальників, клієнтів і лінійних співробітників. Такий підхід гарантує, що екологічна відповідальність стає невіддільною частиною корпоративної культури, а не лише інструментом ситуативного PR [3].

Основою ефективного впровадження зеленої логістики є використання інноваційних технологій, які дозволяють досягти балансу між прибутковістю та екологічністю. Одним із ключових напрямів інноваційного ресурсозбереження є діджиталізація та оптимізація маршрутизації. Використання систем управління транспортом на базі штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє будувати оптимальні маршрути в режимі реального часу. Це мінімізує

«холостий» пробіг транспорту, знижує споживання палива та обсяги викидів CO₂. Дослідження свідчать, що застосування ресурсозберігаючих інформаційних технологій у логістиці дає змогу скоротити транспортні витрати на 7-20%, а витрати на складські операції – на 15-30% [2].

Не менш важливим аспектом є перехід на альтернативні джерела енергії та зелений транспорт. Впровадження систем доставки за допомогою електромобілів, гібридного транспорту, а для міської логістики – кур'єрів на велосипедах, електросамокатах та навіть використання безпілотних дронів дозволяє оптимізувати витрати. Це не лише розвантажує автомагістралі, але й кардинально зменшує вуглецевий слід компанії [4].

Третім вектором інноваційного підходу виступає екологічне пакування та зелені закупівлі. Перехід на біорозкладні матеріали (безпаперові технології, картон з вторинної сировини, використання кукурудзяного крохмалю замість пінопласту) суттєво зменшує навантаження на полігони твердих побутових відходів. Зелені закупівлі передбачають вибір постачальників, які також дотримуються екологічних стандартів, формуючи таким чином повністю екологічний ланцюг постачання [5].

Крім того, сучасна еко-логістика неможлива без застосування принципів циркулярної економіки та зворотної логістики. Цей інноваційний підхід докорінно змінює традиційну лінійну модель «виробництво-споживання-утилізація». Зворотна логістика забезпечує ефективне управління поверненнями товарів, збором тари, переробкою та повторним використанням матеріалів, що перетворює відходи на цінний ресурс для нових циклів виробництва [1].

Варто зазначити, що еко-логістика посилює соціальний маркетинг підприємства. У роздрібній торгівлі сформувався стійкий тренд: споживачі дедалі частіше віддають перевагу брендам, які демонструють реальну турботу про довкілля [4]. Таким чином, впровадження зелених ініціатив стає потужним інструментом формування конкурентних переваг, лояльності клієнтів та покращення ділової репутації. Незважаючи на те, що на початковому етапі впровадження еко-інновацій вимагає значних капіталовкладень (закупівля

нового транспорту, модернізація складів, впровадження дорогого програмного забезпечення), у довгостроковій перспективі це призводить до суттєвого ресурсозбереження. Прискорення оборотності коштів на 20–40% та скорочення запасів матеріалів до 60% завдяки lean-технологіям («ощадливе виробництво») повністю виправдовують інвестиції [2; 6].

Для українських підприємств інтеграція еко-логістики в систему менеджменту супроводжується низкою специфічних викликів. По-перше, це наслідки воєнних дій, що призвели до руйнування критичної логістичної інфраструктури, дефіциту енергоресурсів та порушення традиційних ланцюгів постачання. По-друге, спостерігається нестача фінансових ресурсів для повномасштабного впровадження зелених технологій та недостатня державна підтримка екологічних ініціатив бізнесу. Проте, криза водночас виступає каталізатором змін. Відновлення української економіки має відбуватися за принципом «Build Back Better» (відбудувати краще, ніж було), що передбачає закладання екологічних стандартів у фундамент нової інфраструктури. Крім того, інтеграція України до ЄС неминуче вимагатиме гармонізації екологічних стандартів, адаптації до вимог Європейського зеленого курсу та запровадження механізмів вуглецевого коригування [1].

Впровадження еко-логістики в систему менеджменту сучасного підприємства є не просто даниною моді, а стратегічною необхідністю, що забезпечує довгострокову стійкість бізнесу. Інноваційні підходи до ресурсозбереження – від діджиталізації маршрутів до впровадження зворотної логістики – дозволяють підприємствам одночасно вирішувати два критичні завдання: знижувати операційні витрати та мінімізувати деструктивний вплив на навколишнє середовище. Для вітчизняних компаній перехід до моделі «зеленої логістики» є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках та успішної інтеграції в європейський економічний простір під час повоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Григорак М. Ю., Корнійко Я. Р. Формування концепції «зеленої» логістики як чинника сталого розвитку підприємств. *Вісник транспортної економіки та організації виробництва*. 2021. Вип. 34. С. 60–73.
2. Костюченко Л. В. Екологічна логістика як інструмент забезпечення сталого розвитку економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Ларіна Р. Р. Екологізація логістичної системи підприємства в умовах цифровізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 48. С. 112–117.
4. Vyshnivska B, Kvasha S, Vakulenko V (2024) Unmanned aerial vehicle market conditions and it's practical use in the agricultural sector of the economy. *Three Seas Economic*. 14–22 pp. Available at: <http://baltijapublishing.lv/index.php/threeseas/article/view/2472>
5. Яценко О. М., Швиданенко О. А., Швиданенко Г. О. Циркулярна економіка як основа забезпечення сталого розвитку країни в контексті євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2022. Вип. 4 (87). С. 150–167. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2794](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2794)
6. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 296–300. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1348>

КАЙРОС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НОВЕ ВІЯННЯ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Лукашенко Д. С., здобувач фахової передвищої освіти (ступеня молодшого бакалавра) початкового рівня вищої освіти, Відокремлений підрозділ «Боярський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України», м. Боярка
Науковий керівник: Куліш Н. В., викладач, Відокремлений підрозділ «Боярський фаховий коледж Національного університету біоресурсів і природокористування України», м. Боярка

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються нестабільністю, невизначеністю та високою динамікою змін, традиційні підходи до управління поступово втрачають свою ефективність. Посилення

глобалізаційних процесів, цифровізація та зростання конкуренції формують нові вимоги до систем управління підприємствами, в яких жорстке планування та надмірний контроль уже не забезпечують необхідного рівня адаптивності. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних управлінських концепцій.

Однією з таких концепцій є кайрос-менеджмент, який розглядається як нове віяння в управлінні сучасними підприємствами. Сам термін «кайрос» має давньогрецьке походження та означає «вдалий момент» або «сприятливу нагоду». У сучасному науково-практичному контексті розвиток ідей використання сприятливих можливостей пов'язується з працями таких дослідників, як Роберт К. Мертон, Річард Вайзман та Крістіан Буш [3].

В Україні розвиток і популяризація концепції кайрос-менеджменту пов'язані з Ігорем Лядським, який розробив її як авторський управлінський підхід. У його трактуванні кайрос-менеджмент виступає інструментом, що поєднує соціальний інтелект, самоменеджмент і креативність, акцентуючи увагу на здатності особистості ефективно діяти та приймати рішення в умовах невизначеності [4].

Кайрос-менеджмент — це система управління, що базується на здатності своєчасно виявляти та ефективно використовувати сприятливі можливості для досягнення цілей; на відміну від тайм-менеджменту, він зосереджується не на кількості часу, а на визначенні найбільш вдалого моменту для дій. Водночас це не лише управлінський інструмент, а й особливий тип мислення, що поєднує гнучкість, адаптивність і раціональний аналіз з інтуїцією, дозволяючи ефективно діяти в умовах невизначеності [2].

Актуальність кайрос-менеджменту зумовлена трансформацією сучасного середовища, яке описується моделями VUCA, BANI та TUNA. Вони відображають зростання складності, нестабільності та непередбачуваності зовнішніх умов, що потребує від організацій не лише стратегічного планування, а й здатності швидко реагувати на нові можливості [3].

Основу кайрос-менеджменту формують три ключові складові: соціально-емоційний інтелект, креативність та самоменеджмент. Соціально-емоційний

інтелект забезпечує ефективну взаємодію з іншими суб'єктами та розпізнавання соціальних сигналів, креативність сприяє формуванню інноваційних рішень, а самоменеджмент дозволяє ефективно управляти власними ресурсами та поведінкою.

Основними принципами кайрос-менеджменту є адаптивність, своєчасність прийняття рішень, поєднання раціонального та інтуїтивного підходів, а також орієнтація на можливості. Важливою особливістю є врахування ролі випадковості у досягненні успіху, оскільки результат діяльності залежить не лише від планування, а й від здатності використати сприятливі обставини [1].

Практична реалізація кайрос-менеджменту передбачає його впровадження на трьох рівнях: індивідуальному, організаційному та глобальному. На індивідуальному рівні важливими є розвиток спостережливості, оцінка власних ресурсів, формування гнучкої стратегії, розвиток соціальних зв'язків та аналіз результатів діяльності. На організаційному рівні концепція передбачає децентралізацію управління, розвиток горизонтальних комунікацій та створення умов для ініціативності працівників. На глобальному рівні кайрос-менеджмент сприяє формуванню адаптивних бізнес-моделей та розвитку екосистемного підходу до управління [2].

Інструментарій концепції включає «вікно можливостей», матрицю шансів і ресурсів (CHARM), сценарне мислення, соціальний сканер, точки синергії, рефлексію діяльності та розвиток соціальних зв'язків. Їх комплексне застосування забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень та своєчасне реагування на зміни середовища.

Використання кайрос-менеджменту дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, оптимізувати використання ресурсів, виявляти нові можливості та знижувати ризики. У результаті формується гнучка система управління, здатна забезпечити конкурентні переваги підприємств [2].

Перспективи розвитку кайрос-менеджменту пов'язані з його інтеграцією з сучасними управлінськими підходами, такими як agile та lean-менеджмент, а також із цифровізацією управлінських процесів. Використання аналітичних

систем і технологій обробки даних дозволяє більш точно визначати сприятливі моменти та підвищувати ефективність прийняття рішень [3].

Отже, кайрос-менеджмент є сучасною управлінською концепцією, що відповідає викликам нестабільного бізнес-середовища. Його впровадження забезпечує гнучкість, адаптивність та підвищення ефективності діяльності підприємств, що робить його важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Буш Крістіан Серендипність: як використовувати випадкові можливості. К.: Наш формат, 2022. 400 с.
2. Лядський Ігор Кайрос-менеджмент як інструмент управління в умовах невизначеності. *Економіка та управління*. 2023. №2. С. 45–52.
3. Дослідження сучасних моделей управління (VUCA, BANI, TUNA). *Науковий вісник*. 2022. №4. С. 12–18.
4. Лядський Ігор. Кайрос-менеджмент – новітній soft skills родом із України URL: <https://osvita.ua/blogs/96387> (дата звернення: 21.04.2026).

ЛОГІСТИКА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

*Зінченко І. О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Вакуленко В. Л., кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

На сучасному етапі ринкової трансформації економіки України підприємства змушені працювати в умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, що постійно змінюється, це впливає й на їх внутрішній стан. Тому важливою умовою радикальної зміни економічного середовища стає формування нових підходів щодо управління

підприємством на принципах логістики, що сприятиме підвищенню конкурентного положення. Дослідження, що були проведені на підприємствах, доказують позитивний взаємозв'язок між ефективною організацією логістичних процесів та успіхом у підприємницькій діяльності завдяки розвитку співдружності між всіма учасниками логістичного ланцюга. Кожний товар або продукт має свою власний та унікальний ланцюг постачання. Іншими словами ланцюг постачання описує весь шлях матеріалів, який вони проходять з початку і до кінця. Тобто ланцюг постачання – послідовність дій, що необхідні для задоволення потреб споживачів [1].

Переваги логістики в конкурентній боротьбі базуються на дослідженнях британських учених, які стверджують, що в структурі собівартості продукції близько 70% складають витрати, які пов'язані із зберіганням, транспортуванням і упаковкою. Звідси випливає, що саме у сфері логістики, а не виробництва, як вважалося раніше, містяться найбільші резерви щодо поліпшення конкурентних позицій підприємства.

Серед основних складових економічного ефекту, від використання логістики в сфері виробництва та обігу найвагомішими є:

- зменшення запасів на всьому шляху руху матеріального потоку;
- скорочення часу проходження товарів по логістичному ланцюгу;
- зменшення витрат на транспортування;
- зменшення затрат ручної праці і, відповідно, витрат на операції з вантажем.

Переваги від зменшення запасів викликані тим, що в структурі витрат на утримання запасів (плата за оренду приміщення, енергію, адміністративні витрати, оплата праці, псування, розкрадання, тощо) складають більше 50%; велика частина оборотного капіталу підприємств (від 10 до 50%) – це неліквідні запаси. Скорочення запасів при використанні логістики дозволяє шляхом узгоджених дій усіх учасників логістичних процесів зменшити собівартість продукції, підвищити оборотність капіталу, а також використовувати вивільнені кошти на інші цілі [2].

На прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА» доцільно відзначити, що компанія реалізує стратегію розвитку, орієнтовану на підвищення якості та швидкості обслуговування, що досягається за рахунок оптимізації логістичних процесів, розвитку мережі автоматизованих сортувальних центрів, удосконалення системи доставки «останньої милі» та впровадження цифрових технологій у взаємодії з клієнтами. Важливим напрямом є також розширення спектра послуг і формування партнерських екосистем, що дозволяє підвищити рівень сервісу та задоволення споживачів. У результаті такі заходи сприяють зниженню витрат, підвищенню швидкості обробки та доставки відправлень, а також зміцненню ринкових позицій підприємства [3].

Список використаних джерел

1. Ільченко Н. Б. Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Київський національний торговельно-економічний університет*. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/636f9ce8-2f04-4ab7-9e37-a7ae98372443/content> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. *Neolit*. URL: <https://neolit.ua/ua/articles/logistyka-yak-instrument-pidvyshhennya-konkurentospromozhnosti-kompaniyi/> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Місевич М. А., Безсмертний А. В., Грибушин Б. М., Кучер О. Р. Особливості стратегічного розвитку логістичних підприємств України (на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА»). *Поліський національний університет, м. Житомир*. 2024.
4. Вакуленко В., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 296-300. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45> (дата звернення: 20.04.2026).

ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Третяк В. В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Вакуленко В. Л., кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

У сучасних умовах господарювання логістика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Особливості оптимізації логістичних процесів визначаються необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, зростанням конкуренції та підвищенням вимог до якості обслуговування споживачів. Оптимізація логістики спрямована на раціональне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою зниження витрат і підвищення результативності діяльності підприємства.

Однією з головних особливостей оптимізації логістичних процесів є її комплексний характер. Вона охоплює всі етапи руху товару – від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Такий підхід дозволяє узгодити роботу всіх підрозділів підприємства та забезпечити безперервність логістичних потоків.

Важливою особливістю є необхідність ефективного управління запасами. Підприємства повинні знаходити баланс між надлишковими та недостатніми запасами, оскільки це безпосередньо впливає на фінансові результати. Застосування сучасних логістичних концепцій, таких як «точно вчасно», сприяє зменшенню витрат на зберігання та підвищенню оборотності ресурсів.

Ще однією особливістю є оптимізація транспортних процесів. Раціональне планування маршрутів, ефективне використання транспортних засобів і впровадження сучасних технологій моніторингу дозволяють знизити витрати та скоротити час доставки. У свою чергу, складська логістика передбачає автоматизацію процесів обробки вантажів, раціональне розміщення товарів і підвищення ефективності використання складських площ.

Суттєвою особливістю сучасної оптимізації є активне впровадження інформаційних технологій. Використання систем ERP, WMS і TMS забезпечує інтеграцію логістичних процесів, підвищує прозорість управління та дозволяє оперативно реагувати на зміни. Цифровізація логістики сприяє підвищенню точності планування та зниженню ризиків.

Необхідно також враховувати вплив зовнішніх факторів, таких як нестабільність ринку, зміни попиту, економічні та логістичні обмеження. Особливо актуальним це є для українських підприємств, які функціонують в умовах підвищеної невизначеності. Це зумовлює потребу у гнучких та адаптивних логістичних рішеннях.

Оцінка ефективності оптимізації здійснюється за допомогою ключових показників, зокрема рівня обслуговування клієнтів, швидкості доставки, оборотності запасів та логістичних витрат. Використання цих показників дозволяє визначити ефективність впроваджених заходів та виявити напрями подальшого вдосконалення.

Отже, особливості оптимізації логістичних процесів полягають у комплексності, інтеграції всіх елементів логістичної системи, використанні сучасних технологій та необхідності адаптації до змінного середовища. Ефективна оптимізація забезпечує зниження витрат, підвищення якості обслуговування та сприяє сталому розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є.В. Логістика. Львів: Львівська політехніка, 2018.
2. Бауерсокс Д., Клосс Д. Логістика: інтегрований ланцюг постачання. Київ, 2016.
3. Чухрай Н.І. Логістичне управління підприємством. Львів, 2019.

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Крицька А. А., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Сотник В. В., кандидат економічних наук, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

Система управління економічною безпекою підприємства є багаторівневим механізмом, що забезпечує сталість функціонування організації

в умовах високої волатильності ринкового середовища. Ефективна безпекова система трансформується з пасивного захисного інструменту в активний елемент стратегічного менеджменту, що дозволяє не лише нівелювати зовнішні та внутрішні загрози, а й перетворювати ризики на джерела конкурентних переваг.

Основні компоненти системи управління економічною безпекою підприємства включають:

1. Стратегічне планування та визначення ризикового профілю, оскільки ефективне управління починається з встановлення чітких параметрів допустимих рівнів ризику та розробки стратегій захисту. Стратегічне планування дозволяє керівництву обґрунтовано розподіляти ресурси, визначати пріоритети захисту критичних активів та формувати превентивні механізми реагування на потенційні загрози [1].

2. Організаційну структуру управління безпекою підприємства, що визначає чітку ієрархію повноважень та розподіл відповідальності за безпекові процеси. Оптимальна структура забезпечує ефективну координацію діяльності функціональних підрозділів, усуває дублювання обов'язків та сприяє оперативному обміну інформацією, що є необхідним для своєчасного виявлення загроз.

3. Систему кадрової безпеки, яка передбачає реалізацію комплексу заходів щодо мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором. Вона включає об'єктивні методи підбору персоналу, внутрішній контроль, формування корпоративної етики та антикорупційну політику. Якісне управління персоналом дозволяє попередити несанкціоновані дії та захистити конфіденційну інформацію підприємства [2].

4. Механізм моніторингу, контролю та оцінки результатів, що включає систему безпеки, яка потребує безперервного моніторингу за допомогою використання індикаторів стану економічної безпеки (фінансових, операційних, ринкових). Контрольні процедури дозволяють виявляти відхилення від встановлених нормативів, проводити оцінку ефективності впроваджених заходів та здійснювати своєчасне коригування управлінських рішень [3].

Формування ефективної системи управління економічною безпекою є критично важливим для забезпечення сталості підприємства. Чітке визначення цілей, оптимізація організаційної структури, системний моніторинг показників та здатність до швидкої адаптації дозволяють мінімізувати збитки від деструктивного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, зберігаючи при цьому конкурентні переваги на ринку. Застосування сучасних аналітичних інструментів у поєднанні з таким свідомим підходом перетворює економічну безпеку на фундамент для сталого зростання та впевненого позиціювання на ринку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Гаркуша, В., & Єршова, Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34>.
2. Федуняк І. О., Габор В. С. Економічна безпека аграрних підприємств малого та середнього бізнесу як складова національної безпеки в умовах війни. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 111–116. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.111>.
3. Халіна В., Колмакова О., Устіловська А. Економічна безпека підприємств України крізь призму сучасного феномену їх адаптації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-94>.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ПІДПРИЄМСТВІ

Кравченко А. М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: *Сотник В. В., кандидат економічних наук, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

У сучасній економіці, де конкуренція постійно зростає, якість продукції та послуг стає одним із ключових факторів успіху організації. Якщо раніше підприємства зосереджувалися переважно на обсягах виробництва та зниженні витрат, то сьогодні саме якість виходить на перший план, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, репутацію бренду та

довгострокову конкурентоспроможність. У цьому контексті управління якістю виступає як комплексна система, що охоплює всі процеси діяльності організації.

Управління якістю в організації можна визначити як скоординовану діяльність, спрямовану на забезпечення стабільного рівня якості продукції або послуг відповідно до встановлених стандартів і очікувань споживачів. Воно включає планування якості, її забезпечення, контроль та постійне покращення. Важливо розуміти, що якість формується не лише на етапі кінцевого контролю, а на кожному етапі створення продукту - від розробки до обслуговування клієнта.

Одним із ключових принципів управління якістю є орієнтація на клієнта. Саме споживач визначає, що є якісним продуктом, тому організація повинна постійно аналізувати його потреби та очікування. Не менш важливими є такі принципи, як лідерство керівництва, залучення персоналу, процесний підхід та прийняття рішень на основі фактичних даних. Усі ці принципи формують основу сучасних систем управління якістю [3, 4].

Серед найбільш поширених підходів до управління якістю варто виділити міжнародний стандарт ISO 9001, який встановлює вимоги до системи управління якістю та застосовується в усьому світі [2]. Крім того, активно використовуються концепції Total Quality Management (TQM), Lean та Six Sigma. TQM передбачає загальне залучення всіх працівників до процесу покращення якості, Lean орієнтується на усунення втрат і підвищення ефективності, а Six Sigma спрямована на мінімізацію дефектів і варіацій у процесах.

Важливу роль у забезпеченні якості відіграє цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), який є універсальним інструментом постійного вдосконалення. На етапі планування визначаються цілі та процеси, далі відбувається їх реалізація, після чого результати перевіряються та аналізуються. Завершальним етапом є впровадження змін, що дозволяє організації постійно розвиватися та адаптуватися до нових умов.

Ефективне управління якістю дає організації низку переваг. По-перше, зменшуються витрати за рахунок скорочення браку та переробок. По-друге,

підвищується рівень довіри клієнтів і формується позитивний імідж компанії. По-третє, зростає ефективність внутрішніх процесів, що сприяє загальному підвищенню продуктивності. У довгостроковій перспективі це забезпечує стійкий розвиток і зміцнення позицій на ринку [1].

Разом з тим, впровадження системи управління якістю може супроводжуватися певними труднощами. Серед них - опір змінам з боку персоналу, необхідність інвестицій у навчання та модернізацію процесів, а також потреба у постійному контролі та аналізі результатів. Проте ці витрати є виправданими, оскільки в результаті організація отримує значні конкурентні переваги.

Отже, управління якістю в організації є невід'ємною складовою сучасного менеджменту. Воно забезпечує не лише відповідність продукції стандартам, але й створює основу для постійного вдосконалення, інновацій та розвитку. Успішні компанії розглядають якість не як витрати, а як інвестицію, що приносить довгострокові результати та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Сотник В. В., Тімченко О. Л. Управління процесом сертифікації продукції агропромислового комплексу : проблеми та шляхи оптимізації. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Випуск 95/2025. С. 270-274. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.95-3>.
2. International Organization for Standardization. *Quality management systems. Requirements (ISO 9001:2015)*. Geneva: ISO, 2015.
3. Joseph M. Juran. *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill, 2010.
4. W. Edwards Deming. *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press, 2000.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД

Некрутенко К. В. здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: *Драмарецька К. П.* кандидат економічних наук, доцент,

У сучасних умовах посилення конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища управління конкурентоспроможністю підприємства набуває особливої актуальності. Забезпечення стійких конкурентних переваг вимагає не лише адаптації до ринкових змін, а й своєчасного реагування на них. Група науковців зазначають, що управління конкурентоспроможністю є комплексною характеристикою рівня розвитку підприємства, яка відображає його здатність, у порівнянні з конкурентами, утримувати й розширювати ринкову частку завдяки своєчасному реагуванню на зміни зовнішнього середовища та ефективному використанню конкурентних переваг у ключових сферах діяльності. Стратегія управління конкурентоспроможністю визначає систему заходів, спрямованих на отримання вищого прибутку порівняно з конкурентами, тоді як її ефективна реалізація підвищує привабливість підприємства для споживачів, знижує витрати на залучення клієнтів і забезпечує високий рівень рентабельності продажів [2, с. 41-42]. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає комплексне використання ресурсів, інновацій та ефективних управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства.

Балдинюк В. М. вважає, що ключовою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення сукупності чинників, вплив яких здатен як підвищувати, так і знижувати її загальний рівень. Водночас їх аналіз дає змогу виявити сильні й слабкі сторони як самого підприємства, так і його конкурентів, а також сформувати заходи для підвищення рівня конкурентоспроможності [1]. Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом взаємопов'язаних зовнішніх (макро- та мікросередовищ) і внутрішніх чинників, що охоплюють як умови функціонування, так і внутрішній потенціал підприємства. Ефективне управління цими чинниками є ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Класифікація чинників впливу на

формування конкурентоспроможності підприємства наведена на рис. 1. Гамова О. В. зазначає, що оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом визначення її рівня, що дає змогу охарактеризувати здатність підприємства конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до них.

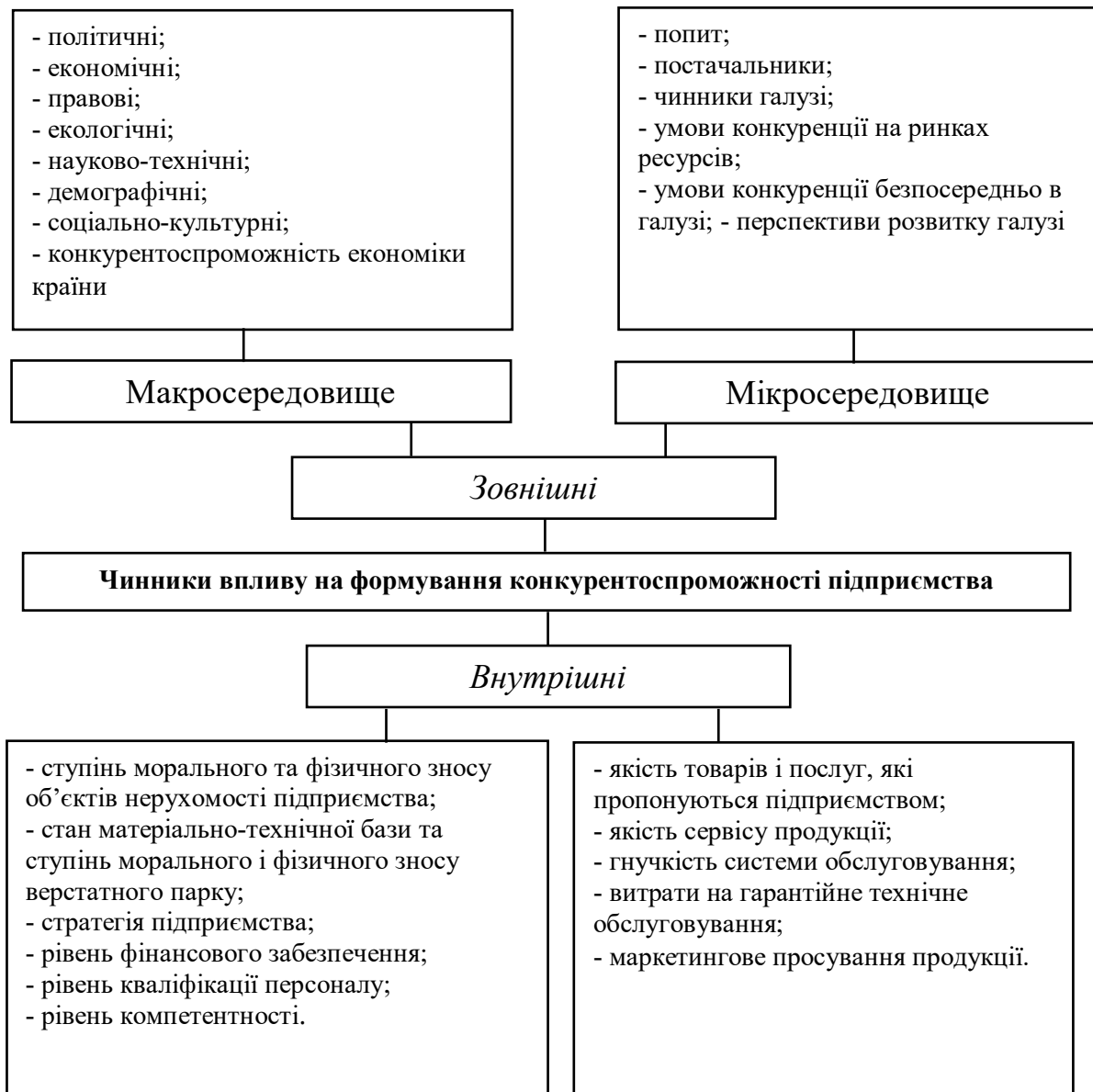


Рис. 1. Класифікація чинників впливу на формування

конкурентоспроможності підприємства*

Примітка. *Джерело [5, с. 81].

Вона дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства на ринку протягом певного періоду. На сьогодні є значна кількість методів оцінювання конкурентоспроможності, застосування яких дає можливість

виявити наявні конкурентні переваги, визначити рівень конкурентоспроможності в динаміці, окреслити сильні та слабкі сторони підприємства, порівняти його позиції з конкурентами та обґрунтувати управлінські рішення щодо їх зміцнення [3]. Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які поділяються на індексні, графічні та матричні методи (табл. 1). Кожна група має свої особливості: індексні методи дозволяють отримати узагальнену кількісну оцінку, графічні – наочно відобразити позицію підприємства серед конкурентів, а матричні – проаналізувати стратегічні напрями розвитку з урахуванням ринкових чинників. У сукупності ці методи забезпечують комплексне бачення конкурентних переваг і слабких сторін підприємства, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Таблиця 1

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства*

Група методів	Назва методу	
<i>Індексні</i>	Метод, який ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції	
	Метод, який ґрунтується на теорії ефективної конкуренції	
	Метод, який ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі	
	Метод інтегральної оцінки	
	Метод бенчмаркінгу	
<i>Графічні</i>	Радар конкурентоспроможності	
	Багатокутник конкурентоспроможності	
	Метод «профілів»	
<i>Матричні</i>		Чинники, що утворюють основу матриці
	Матриця «Бостонської консалтингової групи»	- темпи зростання ринків збуту підприємства; - відносна ринкова частина підприємства на цільових ринках
	Матриця І. Ансоффа	- товар підприємства (існуючий та новий); - ринки підприємства (існуючі та нові)
	Багатокритеріальні матриці: • матриця McKinsey; • матриця Хекса-Меджлафа • матриця Shell; • матриця SWOT; • матриця Г. Дея; • матриця Д. Моніссона; • матриця Мак Нейма	- привабливість ринку збуту підприємства; - конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
	Матриця конкурентних стратегій М. Портера	- джерело конкурентних переваг; - стратегічна орієнтація підприємства (весь ринок або окремий сегмент)

	Матриця А. Д. Литла; Матриця Хофера – Шендлера Матриця Браунляя – Барта;	- стадія життєвого циклу товару підприємства; - конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
	Матриця М. МакДоналда	- ступінь привабливості цільових ринків для підприємства; - конкурентні переваги підприємства на цільових ринках

Примітка.* Джерело [4, с. 57]

Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою визначається використанням стратегічних інструментів, які забезпечують обґрунтовані управлінських рішень і спрямовані на досягнення довгострокових цілей. Їх застосування дозволяє узгоджувати внутрішній потенціал підприємства з умовами зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на ринкові зміни та формувати стійкі конкурентні переваги, що є основою стабільного розвитку й зміцнення позицій підприємства.

Список використаних джерел:

1. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647>
2. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35
3. Гамова О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності та стратегічні напрями її підвищення на підприємствах машинобудування. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/65.pdf
4. Гудзинський О. Д., Драмарецька К. П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку: монографія. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 256 с.
5. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: <https://dSPACE.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>

THE ROLE OF MOTIVATION IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

*Badiora S. M., applicant for the first
(bachelor's) level of higher education, National*

*University of Life and Environmental Sciences of
Ukraine, Kyiv*

Holik V. V., *Senior Lecturer at the Department of
Management named after Prof. Y. S. Zavadsky,
National University of Life and Environmental
Sciences of Ukraine, Kyiv*

Motivation is one of the key functions of management; by increasing staff productivity, fostering a sense of responsibility and initiative among employees, creating a positive working atmosphere within the team, and enhancing job satisfaction, it ensures the organisation's effective operation, competitiveness and strategic development.

In management theory, motivation is viewed as the process of encouraging employees (through a combination of internal and external driving forces) to take actions aimed at achieving personal and organisational goals. An important task of effective management should be not only setting goals and objectives and monitoring their implementation, but also creating conditions under which employees themselves will be interested in achieving high results, as well as aligning employees' personal goals with organisational goals. Precisely this determines motivation a central element of managerial activity.

The development of motivation theory had three key stages, each of which transformed the approach to management:

1. Classical stage: Motivation was viewed exclusively through the lens of the 'economic man'. It was believed that the only incentive was a financial one. The role of management was reduced to the development and implementation of strict rules and regulations, and piecework pay.

2. Neoclassical approach: It was demonstrated that labour productivity is also influenced by social factors, recognition and the atmosphere within the team. Management began to focus on the psychological climate within the team.

3. Contemporary approach: Motivation is viewed as a complex process of interaction between internal needs (of the individual) and external incentives (from the

organisation). The primary task of management became the creation of a motivation system within the organisation that would effectively combine these components.

In other words, as the theory of motivation developed, the focus shifted from material incentives to non-material factors, whilst the primary task of effective management was to take a holistic account of people's current needs.

In line with these changes, two groups of motivation theories emerged and were actively developed – content-based and process-based theories. Content-based motivation theories are based on the identification of internal needs that drive employees to take action to achieve their goals. These theories include: Abraham Maslow's hierarchy of needs, Clayton Alderfer's ERG theory, David McClelland's theory of needs, Frederick Herzberg's theory of motivational hygiene, Douglas McGregor's 'X' and 'Y' theories, and U. Ouchi's 'Z' theory, and others. Process theories of motivation focus on how motivation arises and what mechanisms drive a person to exert effort to achieve goals; specifically, an employee's behaviour within an organisation (along with their needs) is determined by: the employee's perception of a specific situation; the employee's expectations regarding the specific situation; the employee's assessment of the possible consequences of the chosen behaviour. Such theories include: Skinner's reinforcement theory, Vroom's expectancy theory, Stacy Adam's equity theory, Locke's goal-setting theory and others.

According to O. G. Litvin and N. P. Turlo [3], the distinctive features of modern theories of motivation include a more individualised approach, consideration of the role of technology, emotions and biological factors, active use of digital tools, an emphasis on emotional triggers (satisfaction, autonomy, the influence of neurotransmitters), rapid adaptation to change (for example, through gamification, flexible working hours, remote working), and more active application in the fields of IT, marketing, neuroscience, the creative industries and even in customer service. The authors include self-determination theory, motivation through neuroscience, digital personalisation and gamification among contemporary theories of work motivation that reflect the latest approaches to boosting employee productivity and engagement.

In addition to gamification (the use of game mechanics such as rankings, badges, etc.), the following motivation methods are also actively used today: digital motivation (visualising progress through the use of dashboards, levels and points to maintain interest in monotonous tasks), customisation of incentives (instead of the same bonuses for everyone, employees choose for themselves: health insurance, tuition fees, extra days off, etc.), and total rewards (a model that includes not only money but also experience, recognition, development and working conditions).

In modern practice, motivation fulfils several critical functions for an organisation's development: ensuring innovative growth by fostering internal engagement among employees, enhancing the quality and value of human capital through motivation for continuous, systematic learning and self-development, shaping organisational culture by aligning employees' personal goals with those of the organisation.

Given the specific features of the development of motivation theory within the context of management theory, and taking into account the contemporary challenges facing organisations—which require them to be flexible and adaptable—an effective motivation system within an organisation must be based simultaneously on measures and methods to satisfy internal needs and external incentives, and must also be directed towards achieving alignment between an employee's personal goals and the organisation's overall objectives.

References:

1. Litvin O. G., Turlo N. P. Modern theories of work motivation and their application in Ukraine. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Ternopil National University. Series: Economics and Management*. 2025. Vol. 36(75). No. 1. pp. 28–33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-5>
2. Management: A Textbook / T. I. Balanovska, O. P. Hohulia, A. V. Troian, V. V. Sotnyk. 2nd ed., revised and expanded. Kyiv: COMPRINT Publishing House, 2024. 606 pp. URL: <http://dspace.nubip.edu.ua/handle/123456789/9827>
3. Pustovit V. V., Netudykhata K. L., Bronnikova L. V. Theoretical and methodological foundations of staff motivation in the organisational management system. *Economy and Society*. 2023. Issue 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>
4. Shkilnyak M. M., Ovsyanyuk-Berdadina O. F., Krysko Zh. L., Demkiv I. O. Management: textbook. Ternopil: ZUNU, 2022. 258 pp.

MOTIVATION SYSTEM AS A TOOL FOR ENSURING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Holik V. V., Senior Lecturer at the Department of Management named after Prof. Y. S. Zavadsky, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

Sotnyk V. V., Candidate of Economic Sciences, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

In the context of the rapid development of the knowledge economy, where knowledge, information and intellectual capital are the key driving force, primary resource and main product, it is not technology or finance but human capital that emerges as the primary resource of an enterprise. The competitiveness of a modern company depends directly on the intellectual potential and initiative of its employees, who occupy a central position in the enterprise's competitive advantage system. However, the presence of highly qualified staff does not guarantee success if the enterprise lacks an effective motivation system capable of transforming an individual's personal goals into organisational objectives and strategic business outcomes. This is precisely why the development of an adaptive motivation system is a critical condition for the survival of every enterprise in a competitive and dynamic market environment.

An effective motivation system must take into account a paradigm shift – the transition from the 'economic man' model to the 'people as the main asset' model, the need to utilise new forms of work due to digitalisation (in particular, remote and hybrid work, which require new approaches to monitoring and incentivising employees), ensure the optimisation of the wage bill whilst simultaneously increasing the output of each employee, and the growing role of corporate culture within the structure of the motivation profile.

For the motivation system to be effective in ensuring the enterprise's competitiveness and strengthening its market position, it must be comprehensive and adaptive, encompassing the following main components (groups of elements): material, non-material and organisational components (Fig. 1).

A motivation system aimed at aligning an employee's personal interests with the enterprise's objectives is an effective tool for ensuring its competitiveness by fostering staff loyalty and preventing the loss of valuable personnel to competitors; creating unique internal competitive advantages that differ from those of competitors due to the difficulty of replicating or copying them; creating and maintaining an environment in which competitive advantages are formed. Furthermore, combining methods of material and non-material motivation and supplementing them with methods for shaping and maintaining an organisational culture of success also helps to build the image of a 'best employer', enabling the recruitment of more qualified specialists than competitors, which in itself is a key competitive advantage for ensuring the company's competitiveness.

References:

1. Zhigalkevich Zh. M., Nechitailo M. I. The staff motivation system as a factor in improving enterprise performance. *Effective Economy*. 2021. No. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf
2. Lemish K. M., Suslik A. V., Shvachko V. A. The staff motivation system as a factor in improving enterprise performance. *Economy and Society*. 2025. Issue 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>.
3. Livoshko T. V., Tkachuk N. Yu. Components of the staff motivation system at an enterprise. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*. 2019. Issue 4. P. 59–62. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf
4. Types of staff motivation. *Kadrovik*. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>
5. Turlo N. P., Osadchuk O. V. Theoretical foundations for building a staff motivation system in Ukrainian enterprises. Modern vectors for the recovery and development of Ukraine based on sustainability and security: *International scientific and practical conference*, Kyiv, 21 November 2023: conference proceedings. Kyiv, 2023. DOI: https://doi.org/10.54929/conf_21_11_2023-03-07

I. Material component (Economic foundation)

- ✓ **Flexible remuneration system** (a combination of a base component (fixed salary) with KPIs (key performance indicators), which will incentivise employees to work towards results that benefit the company; bonuses, allowances, incentives, and a percentage of sales).
- ✓ **Innovation bonus scheme** (special bonuses for submitting improvement proposals that reduce costs or enhance the product, thereby increasing competitiveness in terms of price and quality).
- ✓ **Employee benefits package** (health insurance, education allowances, loans, housing assistance, employee benefits, crèches and nurseries for employees' children, gym memberships, holiday vouchers, festive gifts, etc.).
- ✓ **Other.**

Ensuring staff loyalty and preventing the loss of key personnel to competitors

II. Non-material component (Social and psychological capital)

- ✓ **Recognition and status** (public acknowledgement of an employee's merits and achievements, enabling them to feel valued and significant to the organisation and helping to boost productivity without additional financial costs to the company).
- ✓ **Professional development and career progression** (the opportunity to train at the company's expense and achieve career growth, which ensures the continuous renewal and development of the company's intellectual capital).
- ✓ **Participation in decision-making (participatory approach)** (involving employees in strategic planning, which increases their sense of responsibility for the final result (product/service), which becomes 'their own project').
- ✓ **Other** (adjusting working hours for the employee's convenience, moving to a more comfortable office, motivational meetings featuring interesting speakers, etc.).

Creating unique internal competitive advantages that set the company apart from competitors due to the difficulty of replicating or copying them

III. Organisational component (Organisational culture of success)

- ✓ **Corporate culture** (developing and upholding values focused on leadership, quality and customer-centricity).
- ✓ **Team building** (a range of active activities, games and training sessions aimed at bringing the team together, improving collaboration, and boosting motivation and trust among staff).
- ✓ **Feedback** (regular communication between management and staff, enabling immediate correction of errors and adaptation to the market).
- ✓ **Workplace ergonomics and technology** (providing the best tools (software, equipment) to enable work to be carried out faster and to a higher standard).
- ✓ **Other.**

Creating and maintaining an environment in which competitive advantages are formed

Fig. 1. Structural model of an employee motivation system within an organisation

Note: *Developed by the authors

THE ESSENCE OF THE ART OF MANAGERIAL DECISION-MAKING

Drachuk M.V., applicant for the first (bachelor's) level of higher education, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

Holik V. V., Senior Lecturer at the Department of Management named after Prof. Y. S. Zavadsky, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

Managerial decision-making is a fundamental component of management, as it directly influences organisational effectiveness, competitiveness, and long-term development. In modern conditions, characterised by uncertainty, rapid change, and information overload, decision-making is increasingly viewed not only as a structured process but also as an art that requires flexibility, intuition, and creative thinking.

According to management theory, a managerial decision is defined as a conscious choice of one alternative among several possible options aimed at achieving organisational goals or solving a specific problem [1, 3, 4]. This definition reflects the rational nature of decision-making; however, in real practice, managers often face situations where complete information is unavailable, which significantly complicates the process and increases the level of risk.

Having analysed scientific sources [1-4], it can be argued that the art of managerial decision-making lies in the ability to combine analytical tools with intuition. On the one hand, modern management offers a wide range of quantitative methods, models, and decision-support systems that enhance the validity of decisions. On the other hand, in situations of uncertainty, intuition and professional experience often become decisive factors.

Effective managers are those who are able to balance data-driven approaches with personal judgment, especially under time constraints. Such a combination allows not only to justify decisions logically but also to respond quickly to changing conditions.

The classical decision-making process includes several stages: problem identification, information gathering, development of alternatives, evaluation of options, selection of the best solution, implementation, and control [3, 4]. However, in practice, this process is rarely linear. Managers frequently return to previous stages, revise decisions, or act under conditions of uncertainty and risk, which confirms the need for adaptive thinking.

A key element of the art of decision-making is the ability to operate under uncertainty. Modern organisations function in a dynamic environment where not all variables can be predicted. Therefore, managers must assess risks, consider alternative scenarios, and remain flexible in their decisions.

The ability to quickly adapt decisions is often more valuable than attempting to find a “perfect” solution. Flexibility and responsiveness become critical competencies for modern managers.

Creativity also plays an important role in decision-making. Standard approaches are not always effective in complex or non-standard situations. Innovative thinking allows managers to find unconventional solutions and gain competitive advantages. Creativity in management is not an optional skill but a necessary competence in today’s business environment.

Communication is another crucial aspect of decision-making. Even the most well-grounded decision will not bring results if it is not properly communicated to employees. Managers must clearly explain their decisions, justify them, and involve the team in implementation.

Involving employees in the decision-making process increases their motivation, responsibility, and overall engagement, which positively affects organisational performance.

Ethical considerations are also an integral part of managerial decisions. Decisions should take into account not only economic outcomes but also social responsibility and stakeholder interests. Ethical decision-making contributes to building trust, strengthening organisational reputation, and ensuring sustainable development.

Digitalisation has significantly transformed the decision-making process. The use of data analytics, information systems, and artificial intelligence enables managers to process large volumes of information and make more informed decisions. However, despite technological progress, the human factor remains crucial, as no system can fully replace intuition, experience, and critical thinking.

Thus, the essence of the art of managerial decision-making lies in the integration of rational analysis, intuition, creativity, and ethical responsibility. Having analysed the approaches of different scholars, I believe that the most successful managers are those who can adapt to change, think strategically, and make balanced decisions even in complex and uncertain conditions.

References:

1. Decision-Making Theory : A Textbook. / Edited by M. P. Butko; Butko M. P., Butko I. M., Mashchenko V. P. et al. Kyiv: 'Centre for Educational Literature', 2015. 360 pp.
2. Mala N. T., Protsyk I. S., The Art of Management Decision-Making. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*. 2010. Issue 20.14. P. 345-351. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_14/345_Mal.pdf
3. Management: A Textbook / T. I. Balanovska, O. P. Hohulia, A. V. Troian, V. V. Sotnyk. 2nd ed., revised and expanded. Kyiv: COMPRINT Publishing House, 2024. 606 pp. URL: <http://dspace.nubip.edu.ua/handle/123456789/9827>
4. Shkilnyak M. M., Ovsyanyuk-Berdadina O. F., Krysko Zh. L., Demkiv I. O. Management: textbook. Ternopil: ZUNU, 2022. 258 pp.

MODERN APPROACHES AND METHODS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN ORGANISATIONS

Kravchenko V. I., applicant for the first (bachelor's) level of higher education, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

Holik V. V., Senior Lecturer at the Department of Management named after Prof. Y. S. Zavadsky, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

Managerial decision-making is a fundamental management function that determines an organisation's effectiveness, stability and competitiveness in a rapidly

changing environment. In modern conditions of globalisation, digitalisation, and uncertainty, the importance of high-quality managerial decisions has increased significantly, as they directly affect not only current performance but also long-term strategic development.

According to management theory, managerial decision-making is interpreted as a purposeful process that includes identifying a problem, analysing possible alternatives, selecting the optimal solution, and evaluating its consequences. This complex and multifaceted process is influenced by both objective factors (information, resources, environment) and subjective factors (experience, intuition, cognitive biases).

Changes in the understanding of management itself are reflected in the evolution of approaches to managerial decision-making.

1. Classical approach. This approach is based on the concept of complete rationality, whereby the manager possesses the complete information to select the optimal solution using logical and mathematical methods. Decision-making is viewed as a structured and sequential process aimed at maximising efficiency.

2. Behavioural approach. Later studies showed that real decision-making differs from ideal rational models. Psychological factors, such as perception, emotions, experience, and cognitive limitations, significantly influence managerial decisions. Research confirms that values and individual cognition play a key role in strategic decision-making.

3. Modern approach. Today, decision-making is considered as a complex process that combines rational analysis, intuition, digital tools, and collaboration. Managers must be flexible and adaptable when operating in conditions of uncertainty and risk.

A key feature of modern managerial decision-making is the use of a variety of analytical and creative methods.

One of the most widely used tools is the **SWOT analysis**, which provides a comprehensive assessment of the internal and external factors influencing decision-making. It categorises these factors into strengths, weaknesses, opportunities, and

threats, helping managers to develop strategies based on how these elements interact with each other. SWOT analysis serves as a basic framework for strategic decision-making and can be enhanced by quantitative methods to prioritise alternatives more effectively.

Another important method is the **decision tree**, which models possible alternatives and their consequences. This method is particularly useful in situations involving risk and uncertainty, as it enables managers to evaluate different scenarios and select the most effective option.

The **Delphi method** is a qualitative approach based on expert opinions. It involves several rounds of anonymous expert assessments, with the results aggregated to reach a consensus. This method is especially effective in conditions of uncertainty, where traditional quantitative methods may not provide sufficient information.

Another important trend is the integration of **problem-structuring methods** with analytical tools. Methods such as scenario planning, stakeholder analysis, and cognitive mapping can improve our understanding of complex decision-making situations and enhance the quality of decisions. Combining these approaches provides a more comprehensive view of the problem, thereby enhancing the effectiveness of decision-making.

At the same time, creative methods such as **brainstorming** and **design thinking** remain important. They stimulate innovation, generate new ideas, and help to solve non-standard problems. Design thinking, which focuses on user needs and iterative testing of solutions, is highly effective in modern business environments.

In conclusion, it should be noted that in the context of rapid changes and increasing uncertainty, the ability to make effective managerial decisions becomes a key competitive advantage for organisations. The use of modern methods and tools enables organisations to solve current problems and ensure sustainable development and long-term success.

References:

1. Making use of MCDS methods in SWOT analysis—Lessons learnt in strategic natural resources management. *Forest Policy and Economics*. 2012. Vol. 20. P. 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2012.03.005>

2. Marttunen M., Lienert J., Belton V. Structuring problems for Multi-Criteria Decision Analysis in practice: A literature review of method combinations. *European Journal of Operational Research*. 2017. Vol. 263, Issue 1. P. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.04.041>
3. Robbins S. P., Coulter M. K. Management. Pearson, 2022.
4. Winkler J., Kuklinski C., Moser R. Decision making in emerging markets: The Delphi approach's contribution to coping with uncertainty and equivocality. *Journal of Business Research*. 2015. Vol. 68. Issue 5. P. 1118-1126. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.001>

ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Цибуленко В.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Кизенко О.О., доктор економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, динамічних змін споживчих уподобань та зростаючих вимог до якості обслуговування клієнтів. За таких умов особливої актуальності набуває впровадження інноваційних управлінських інструментів, серед яких ключове місце займають CRM-системи (Customer Relationship Management), що забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами [3].

Теоретичною основою впровадження CRM є концепція маркетингу взаємовідносин (relationship marketing), яка орієнтована на формування довгострокових партнерських зв'язків із клієнтами, підвищення рівня їхньої задоволеності та лояльності. В межах цієї концепції клієнт розглядається як стратегічний актив підприємства, а управління клієнтською базою - як важливий фактор формування конкурентних переваг [4].

CRM-система являє собою інтегровану інформаційно-аналітичну платформу, яка забезпечує автоматизацію, координацію та оптимізацію процесів взаємодії підприємства з клієнтами на всіх етапах життєвого циклу - від

залучення до утримання та розвитку [2]. Основними функціональними компонентами CRM є операційний, аналітичний та колабораційний модулі. Операційний компонент забезпечує автоматизацію бізнес-процесів (продажів, маркетингу, сервісного обслуговування), аналітичний - обробку та аналіз клієнтських даних, а колабораційний - інтеграцію каналів комунікації з клієнтами [2].

Впровадження CRM-систем сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства за рахунок оптимізації бізнес-процесів, зниження операційних витрат та покращення якості управлінських рішень. Зокрема, автоматизація процесів продажів дозволяє скоротити цикл угоди, підвищити конверсію та забезпечити прозорість діяльності відділу збуту [5]. Використання CRM у маркетинговій діяльності сприяє персоналізації комунікацій, підвищенню ефективності рекламних кампаній та більш точному таргетуванню споживачів [3].

Особливу роль відіграє аналітичний потенціал CRM-систем, який дозволяє здійснювати сегментацію клієнтів, оцінювати їхню прибутковість, прогнозувати попит та формувати індивідуалізовані пропозиції [4]. Використання технологій обробки великих даних (Big Data) та інструментів бізнес-аналітики (Business Intelligence) у поєднанні з CRM забезпечує перехід до концепції управління на основі даних (data-driven management), що є важливим елементом цифрової трансформації підприємства [5].

У контексті цифровізації економіки CRM-системи інтегруються з іншими інформаційними системами підприємства, зокрема ERP (Enterprise Resource Planning), системами електронної комерції, платформами цифрового маркетингу та сервісами аналітики. Така інтеграція дозволяє створити єдиний інформаційний простір підприємства, забезпечити узгодженість даних та підвищити ефективність управління [3].

Важливим напрямом розвитку CRM є використання штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяє автоматизувати процеси прогнозування поведінки клієнтів, виявлення закономірностей у їхніх діях та формування

персоналізованих рекомендацій [5]. Інтелектуальні CRM-системи забезпечують більш глибоке розуміння потреб клієнтів та підвищують ефективність взаємодії з ними.

Разом з тим, впровадження CRM-систем супроводжується рядом проблем і викликів. До основних з них належать: значні фінансові витрати на впровадження та підтримку системи, складність інтеграції з існуючими бізнес-процесами, недостатній рівень підготовки персоналу, а також опір змінам з боку працівників. Крім того, актуальними є питання забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних клієнтів [1].

Для забезпечення ефективності впровадження CRM-систем необхідно дотримуватися комплексного підходу, що включає: формування чіткої стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами, адаптацію бізнес-процесів підприємства, навчання персоналу, а також постійний моніторинг та оцінку результатів впровадження. Важливим є також врахування специфіки галузі, масштабів діяльності підприємства та його ресурсного забезпечення [4].

Особливого значення набуває використання CRM-систем у аграрному секторі, який є стратегічно важливим для економіки України. В умовах трансформації агробізнесу та впровадження цифрових технологій CRM-системи сприяють підвищенню ефективності управління взаємовідносинами з контрагентами, оптимізації каналів збуту продукції та розвитку партнерських зв'язків. Використання CRM у аграрному секторі дозволяє також покращити планування виробництва, враховуючи потреби ринку та поведінку споживачів.

Крім того, CRM-системи сприяють розвитку електронної комерції в аграрній сфері, забезпечуючи ефективну взаємодію з клієнтами через цифрові канали комунікації. Це особливо актуально в умовах зростання ролі онлайн-платформ та цифрових сервісів у реалізації продукції.

Отже, CRM-системи є важливим інструментом управління сучасним підприємством, що забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення якості обслуговування клієнтів та формування стійких конкурентних переваг. Їх впровадження є необхідною умовою успішної

адаптації підприємств до викликів цифрової економіки та забезпечення їхнього сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. 529 p.
2. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 3rd ed. London: Routledge, 2015. 672 p.
3. Balan C. Dave CHAFFEY, Digital Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice // ResearchGate. 2014. P. 379–381. URL: https://www.researchgate.net/publication/292874962_Dave_CHAFFEY_digital_business_and_E-commerce_management_Strategy_implementation_and_practice.
4. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 3rd ed. Berlin: Springer, 2018. 400 p.
5. Software Market Insights: Customer Relationship Management (CRM) // Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/software-market-insights-customer-relationship-management-crm>

ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ

Булатова В. В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Восколупов В. В, доктор філософії з менеджменту, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

У сучасних умовах розвитку економіки та загострення конкурентної боротьби лідерство розглядається як важливий елемент системи управління підприємством, що забезпечує здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати ефективну команду та досягати стратегічних цілей.

У інформаційних джерелах поняття «лідера» і «лідерство» розглядається крізь призму різних теоретичних підходів, що відображають еволюцію уявлень про природу лідерства та його роль у розвитку організацій і суспільства. Буряк Т. П. зазначає, що лідер – це член групи, який має вплив на групу, що спонукає

її членів до досягнення спільної мети, володіє необхідними організаторськими здібностями, займає центральне місце в структурі міжособистісних відносин і спонукає своїм прикладом, організацією й управлінням групою до досягнення групових цілей у найкращий спосіб [1]. На думку Маркіної І. А., Вороніної В. Л., Дмитренка І. А. лідерство – це форма прояву впливу на поведінку людей, заснована на переважно соціально-психологічному контакті і соціально-психологічних методах управління в досягненні цілей організації за рахунок гармонізації інтересів організації та інтересів послідовників лідера і прагнення до досягнення синергетичного ефекту [2].

Лідер у системі управління підприємством виконує не лише організаційно-розпорядчі функції, а й забезпечує формування сприятливого психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та підвищення залученості персоналу до процесів управління [3].

Наукові підходи до трактування лідерства базуються на різних концепціях, серед яких найбільш поширеними є теорія рис, поведінковий підхід, ситуаційне лідерство та трансформаційна модель. У цьому контексті трансформаційне лідерство розглядається як найбільш ефективний стиль управління в умовах змін, оскільки воно передбачає формування довіри, натхнення, інноваційності та орієнтації на розвиток персоналу.

Особливе значення лідерство має у процесі управління змінами. Будь-які трансформації на підприємстві (реорганізація, модернізація виробництва, впровадження цифрових технологій) потребують ефективної комунікації, підтримки персоналу та мінімізації опору нововведенням. Лідер забезпечує прийняття змін через формування розуміння необхідності реформ і залучення працівників до реалізації управлінських рішень [4]. Зазначене підтверджує важливість розвитку лідерських компетенцій як складової управління персоналом підприємства.

Окремо слід підкреслити роль лідера у формуванні корпоративної культури. Лідерство впливає на закріплення норм поведінки, формування системи цінностей та підтримання етичних стандартів у колективі. Практика

показує, що підприємства з високим рівнем корпоративної культури мають вищі показники конкурентоспроможності, ефективності та інноваційності. Відповідно, лідерство можна визначити як важливий соціально-управлінський ресурс, що забезпечує стабільність функціонування підприємства та його розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, лідерство є важливою складовою сучасної системи управління підприємством, при чому його значення проявляється у здатності керівника формувати команду, мотивувати персонал, забезпечувати ефективну комунікацію та реалізовувати стратегічні зміни. В умовах сучасних викликів розвиток лідерських компетенцій стає необхідною передумовою підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Буряк Т. П. Сучасні підходи до лідерства. Київ : Наукова думка, 2019. 212 с.
2. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91.
3. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2021. 600 p.
4. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Міняйчук А.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України м. Київ
Науковий керівник: Восколунов В.В., доктор філософії з менеджменту, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

В умовах сучасних трансформацій світової економіки, що характеризуються процесами глобалізації, інтенсивною цифровізацією та загостренням конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання, питання забезпечення конкурентоспроможності організацій набуває особливої актуальності. Саме рівень розвитку персоналу, його професійні компетентності,

здатність до інноваційної діяльності та адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища визначають ефективність функціонування підприємства, його конкурентоспроможність і потенціал до довгострокового розвитку.

Питання розвитку персоналу та його впливу на конкурентоспроможність організації є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. На думку науковців [1] розвиток персоналу є системним організованим процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [1]. Хміль Ф. І. зазначає, що розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [2].

Основна мета розвитку персоналу – сформувати компетентного працівника, що здатний виконувати операційні завдання, діяти інноваційно з використанням визначеного підприємством набором техніки та технологій відповідно до розробленої конкурентної стратегії підприємства [3].

Розвиток персоналу є складним і багатограним процесом, що передбачає системне вдосконалення знань, навичок, умінь і компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Він включає професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку, розвиток лідерських якостей, а також формування корпоративної культури.

Інвестиції у розвиток персоналу мають прямий вплив на економічні результати діяльності організації. Сучасні організації активно впроваджують інноваційні методи розвитку персоналу, серед яких особливе місце займають електронне навчання (e-learning), змішане навчання (blended learning), коучинг, менторство та корпоративні університети. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити доступність навчання, його гнучкість та індивідуалізацію (табл.1).

Інноваційні методи розвитку персоналу*

Метод	Сутність методу	Інструменти реалізації
E-learning (електронне навчання)	Дистанційне навчання з використанням цифрових платформ	LMS-системи, відеокурси, вебінари
Blended learning (змішане навчання)	Поєднання онлайн та офлайн навчання	Тренінги + онлайн-платформи
Microlearning	Навчання короткими модулями (5–10 хв)	Мобільні додатки, відео, тести
Gamification (гейміфікація)	Використання ігрових механік у навчанні	Бали, рейтинги, бейджі
Coaching (коучинг)	Індивідуальний розвиток через наставництво	Сесії коуча, індивідуальні плани
Mentoring (менторство)	Передача досвіду від більш досвідчених працівників	Наставництво, регулярні зустрічі
Job rotation (ротація кадрів)	Тимчасова зміна посад або функцій	Внутрішні переміщення
Action learning	Навчання через вирішення реальних бізнес-задач	Проектні групи
VR/AR навчання	Використання віртуальної/доповненої реальності	VR-симулятори, AR-додатки
Social learning (соціальне навчання)	Обмін знаннями між працівниками	Корпоративні соцмережі, форуми
Shadowing	Спостереження за роботою досвідченого працівника	Супровід, практичне навчання
Talent management programs	Системний розвиток талантів	Оцінювання, індивідуальні траєкторії

Примітка. *Розроблено за:[4]

Інноваційні методи розвитку персоналу активно застосовуються як у вітчизняних, так і в зарубіжних організаціях, що орієнтуються на підвищення ефективності управління розвитком персоналу та формування конкурентних переваг. В Україні такі методи впроваджують, зокрема, ТОВ «Сільпо-Фуд», Нова Пошта, ПриватБанк та ДТЕК, які використовують e-learning платформи, внутрішні навчальні академії, коучинг та програми розвитку талантів. Зокрема, корпоративні університети та онлайн-навчання дозволяють забезпечити безперервний професійний розвиток працівників і швидку адаптацію до змін. Серед зарубіжних організацій варто відзначити Google, Microsoft, IBM, Amazon та Deloitte, які широко застосовують blended learning, microlearning, гейміфікацію, VR/AR-навчання та data-driven підходи до розвитку персоналу. Наприклад, корпоративні платформи навчання, індивідуальні траєкторії

розвитку та менторські програми сприяють формуванню інноваційного мислення й підвищенню продуктивності працівників.

Важливим елементом системи розвитку персоналу є оцінювання його ефективності. Для цього використовуються як кількісні, так і якісні показники, зокрема рівень продуктивності праці, показники ефективності діяльності (КРІ), рівень задоволеності працівників, а також фінансові результати організації.

Таким чином, розвиток персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності організації в сучасних умовах. Системний підхід до розвитку персоналу дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити його довгостроковий розвиток. У зв'язку з цим організаціям доцільно приділяти особливу увагу формуванню ефективної системи розвитку персоналу, інтегрованої у загальну стратегію управління.

Список використаних джерел

1. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.
3. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56> (дата звернення 20.04.2026)
4. Федик О., Ковалів В. Інноваційні стратегії в HR-менеджменті: сучасні технології та ефективні підходи. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2025. № 32. С. 111–115. URL: <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.111>

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Гориславський Є. О., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії зі спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Драмарецька К. П., кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

В умовах сучасних викликів функціонування сільськогосподарських підприємств відбувається у середовищі невизначеності. Специфіка аграрного сектору зумовлює потребу у постійній адаптації до критичних чинників ризику, серед яких ключове місце посідають природно-кліматична нестабільність, мінливість світових цін на продовольство та порушення логістичних ланцюгів. Традиційні методичні підходи до оцінювання розвитку сільськогосподарських підприємств, які фокусуються на розгляді фінансових показників (прибуток, рентабельність, обсяги реалізації та інші), на сучасному етапі вже не здатні забезпечити менеджмент повною та об'єктивною інформацією.

Системне бачення інструментарію оцінювання розвитку підприємств пропонує Є. М. Сита, яка на основі аналізу наукових доробків виокремлює шість основних методичних підходів [5, с. 77]:

- 1) на основі визначення інтегрального показника,
- 2) на основі групи показників (індикаторів),
- 3) на основі використання тріади «критерії - індикатори-показники»,
- 4) за показниками конкурентоспроможності,
- 5) за ступенем реалізації потенціалу,
- 6) за фазою розвитку підприємства.

Подібну класифікацію методичних підходів до оцінювання рівня розвитку підприємств наводять В. Ю. Самуляк та Р. В. Фещур, деталізуючи окремі її аспекти [4, с 634-635]:

- оцінювання рівня розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності. Суть цього методу полягає в тому, що при визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства можна робити висновки і про рівень його розвитку. Тобто ці показники перебувають у прямій залежності;

- оцінювання рівня розвитку підприємства за фазою розвитку підприємства. У процесі аналізу рівня розвитку підприємства доцільно враховувати стадію життєвого циклу, на якій воно перебуває;

- оцінювання рівня розвитку підприємства за допомогою інтегрального

показника. Інтегральний показник кількісно характеризує стан розвитку підприємства та визначається із застосуванням методу таксономії, який дозволяє врахувати вплив численних чинників із різною розмірністю та способами їх опису;

- оцінювання рівня розвитку підприємства як ступеня реалізації потенціалу (міри відповідності між складовими потенціалу). Суть підходу полягає у визначенні наявного потенціалу підприємства. Рівень розвитку при цьому відповідає ступеню реалізації окремих складових потенціалу і визначається за найнижчим із їхніх показників.

Доповнюючи цей напрям, І. В. Гречина на основі систематизації існуючих підходів до аналізу потенціалу розвитку підприємства виокремлює два ключові наукові підходи: перший спрямований на аналіз перспектив саморозвитку економічної системи; другий – на аналіз ймовірності примноження можливостей підприємства [1, с. 217]. Таке розмежування дозволяє розглядати розвиток не лише як статичний стан, а як динамічний процес нарощення внутрішнього потенціалу. Залуцька Х. Я. зазначає, що ефективність розвитку будь-якого підприємства визначається результативністю та перспективністю реалізації відповідних бізнес-процесів. Тобто, в основі оцінювання розвитку й вибору подальших напрямів діяльності мають бути дані про стан існуючих на підприємстві бізнес-процесів як ключових чинників розвитку. Це сприятиме ухваленню оперативних рішень щодо їх оптимізації, спрямованої на підвищення ефективності та раціоналізацію структури підприємства. Науковець пропонує аналітичну систему оцінки розвитку підприємства через диверсифікацію та інтеграцію, що базується на оцінці бізнес-процесів за найбільш доцільними напрямами розвитку, визначеними в результаті дослідження. Це дає змогу не лише оцінити стан і рівень розвитку підприємства, а й приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності впровадження диверсифікаційно-інтеграційних змін з урахуванням особливостей підприємства та сучасних умов його розвитку [2, с 90-95].

Водночас для забезпечення високої точності та об'єктивності результатів

оцінювання розвитку сільськогосподарських підприємств, В. С. Уланчук та О. В. Жарун обґрунтовують доцільність застосування економіко-математичних методів. Автори наголошують, що використання математичного інструментарію дозволяє не лише виявити приховані закономірності функціонування підприємства, а й здійснити багатоваріантне моделювання його розвитку в умовах високої волатильності ринку [5, с. 32-33]. В. А. Мамчур та Н. В. Германюк пропонують оцінювати розвиток сільськогосподарських підприємств за допомогою системи індикаторів. Вони вважають, що ключову увагу слід приділити інституціональному потенціалу (організаційній формі та внутрішнім правилам) та тому, як підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем. Згідно з їхнім підходом, загальна оцінка стану та результатів діяльності підприємства здійснюється на основі показників, що відображають ефективність його господарювання та забезпечувальні функції. До них належать показники продуктивності, ефективності, конкурентоспроможності, інноваційності, розміру й потенціалу, спеціалізації, а також соціально-трудова характеристика [3].

Слід зауважити, що на сучасному етапі методичний інструментарій оцінювання розвитку підприємств продовжує трансформуватися під впливом глобальних трендів цифровізації та сталого розвитку. Зокрема, традиційні методи доповнюються використанням технологій Big Data та штучного інтелекту, що дозволяє обробляти масиви неструктурованих даних у реальному часі. Крім того, дедалі більшої ваги набуває ESG-підхід, який інтегрує екологічні, соціальні та управлінські критерії у загальну систему оцінки розвитку сільськогосподарських підприємств. Таким чином, розробка комплексних методичних підходів дозволить оцінювати не лише поточні результати, а й потенціал сільськогосподарських підприємств, сприятиме формуванню дієвого механізму управління їх розвитком у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Гречина І. В. Науково-методичні підходи до аналізу потенціалу розвитку підприємства. *Проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами*. 2014. № 1. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-1_0-pages-217_222.pdf

2. Залуцька Х. Я. Консолідовано-аналітична система оцінювання розвитку підприємств як основа управлінської ефективності: доцільність застосування диверсифікаційно-інтеграційного напрямку. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3 (147). С. 83-97. DOI: 10.30857/2413-0117.2020.3.7 URL: <https://jrnln.knutd.edu.ua/index.php/bknutde/article/view/674/690>
3. Мамчур В. А., Германюк Н. В. Методичні положення індикативної оцінки регулювання та розвитку підприємництва в сільському господарстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-153> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3094/3018>
4. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 627-636. URL: <https://vlp.com.ua/files/90.pdf>
5. Сита Є. М. Оцінювання рівня розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6, Том 2. С. 77-83. DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264-6(2)-77-83 URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/VKNU-ES-2018-N6-%D0%A22-264.pdf>
6. Уланчук В. С., Жарун О. В. Аналіз розвитку сільськогосподарських підприємств з використанням економіко-математичних методів. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2021. № 4. С. 31-39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-4.6> URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_4/8.pdf

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ

*Терлецька М. І., здобувач вищої освіти
ступеня доктора філософії зі спеціальністю
073 «Менеджмент», Національного
університету біоресурсів і
природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Драмарецька К. П.,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ*

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та зростанням глобальних викликів, серед яких особливе місце займають екологічні обмеження, ресурсна вичерпність та необхідність забезпечення сталого розвитку [2]. У цьому контексті концепція економіки замкнутого циклу набуває

особливої актуальності як альтернатива традиційній лінійній моделі розвитку, орієнтованої на принцип «взяти – використати – утилізувати» [1].

Перехід до циркулярної економіки обумовлює необхідність трансформації підходів до управління підприємствами, зокрема у напрямі формування їх стратегічної стійкості. Стратегічна стійкість підприємства розглядається як здатність забезпечувати довгостроковий розвиток, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на сучасні виклики, зберігаючи при цьому економічну, екологічну та соціальну збалансованість.

Стратегічна стійкість підприємства в умовах циркулярної економіки формується як інтегральна характеристика, що поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість діяльності. Реалізація таких підходів передбачає впровадження інноваційних управлінських рішень, підвищення ресурсоефективності та розвиток адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища [1].

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити ключові складові стратегічної стійкості підприємств, наведені в табл.

Таблиця

Складові стратегічної стійкості підприємств в умовах економіки замкнутого циклу*

Складова	Характеристика	Основні інструменти
Економічна	Забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності	1. Стратегічне планування 2. Диверсифікація 3. Інновації
Екологічна	Мінімізація негативного впливу на довкілля	1. Ресурсоефективність 2. Переробка 3. Екодизайн
Соціальна	Врахування інтересів стейкхолдерів	1. Корпоративна соціальна відповідальність 2. Розвиток персоналу
Інноваційна	Здатність до впровадження нових рішень	1. Цифровізація 2. Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) 3. Нові бізнес-моделі
Організаційна	Гнучкість та адаптивність управління	1. Реінжиніринг процесів 2. Гнучкі структури

Примітка.* Складено автором на основі [1; 3].

Взаємодія зазначених складових має синергетичний характер, оскільки забезпечення стратегічної стійкості підприємства можливе лише за умови їх комплексної реалізації. Економічна складова визначає фінансову основу розвитку, екологічна – забезпечує зниження ресурсного навантаження, соціальна – формує довіру стейкхолдерів, тоді як інноваційна та організаційна складові забезпечують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

В умовах переходу до циркулярної економіки особливого значення набуває впровадження циркулярних бізнес-моделей, які забезпечують подовження життєвого циклу продукції, повторне використання матеріалів та зниження залежності від первинних ресурсів [1]. Формування стратегічної стійкості підприємства доцільно розглядати як поетапний процес, який представлений на рис.



Рис. Етапи формування стратегічної стійкості підприємства*

Примітка.* Розроблено автором

Запропонована модель відображає логіку послідовного формування стратегічної стійкості підприємства, починаючи з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і завершуючи постійним моніторингом та коригуванням обраної стратегії. Вона забезпечує гнучкість управлінських

рішень та своєчасну адаптацію підприємства до умов циркулярної трансформації економіки.

Важливим аспектом є інтеграція принципів економіки замкнутого циклу у стратегічне управління підприємством, що передбачає [1]:

- перехід до ресурсозберігаючих технологій;
- впровадження замкнутих виробничих циклів;
- розвиток партнерських екосистем;
- використання цифрових інструментів управління;
- орієнтацію на довгострокову цінність.

Таким чином, стратегічна стійкість підприємств в умовах економіки замкнутого циклу формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників і потребує системного підходу до управління. Її забезпечення дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й формувати стійкі конкурентні переваги [3].

Отже, впровадження принципів циркулярної економіки у стратегічне управління сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, їх інноваційності та довгострокової стабільності. Формування стратегічної стійкості в таких умовах виступає не лише адаптаційним механізмом, а й інструментом забезпечення конкурентних переваг, що дозволяє підприємствам ефективно функціонувати та розвиватися в умовах сучасних економічних трансформацій [2].

Список використаних джерел

1. European Commission. Circular Economy Action Plan. Brussels, 2020. URL: <https://ec.europa.eu>
2. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org>
3. Халіна О. В., Боярчук С. С. Інноваційні стратегії управління підприємствами як ключовий фактор сталого розвитку в умовах циркулярної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2024. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/789>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВХОДЖЕННЯ УКРАЇНИ В ЄС

Оладова М. А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Гоголя О. П., кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

В умовах поглиблення глобалізаційних процесів, науково-технологічної інтеграції та активізації євроінтеграційного курсу України особливої актуальності набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Ключовим чинником формування стійких ринкових позицій підприємств виступає якість, яка дедалі більше визначає вибір споживачів і виступає основою довгострокового економічного розвитку. Відповідно, ефективне управління якістю продукції перетворюється на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки сприяє вдосконаленню виробничих процесів, оптимізації діяльності та задоволенню потреб споживачів.

Водночас практика функціонування багатьох українських підприємств свідчить про наявність суттєвих проблем у сфері управління якістю, зокрема недостатній рівень управлінських компетенцій, фрагментарне впровадження сучасних підходів і недооцінку ролі якості як ключового чинника розвитку. Це призводить до втрати потенційних конкурентних переваг і зниження ефективності діяльності. Ускладнюється ситуація впливом сучасних викликів, пов'язаних із постковідним відновленням економіки, умовами воєнного стану та необхідністю післявоєнної відбудови.

Особливого значення зазначена проблематика набуває в контексті інтеграції України до європейського економічного простору, що передбачає адаптацію національної системи управління якістю до вимог Європейського Союзу. Це зумовлює необхідність переходу від застарілих підходів до сучасних концепцій управління якістю, зокрема впровадження міжнародних стандартів, розвитку інтегрованих систем менеджменту та застосування принципів

всеохоплюючого управління якістю. Виходячи із вище зазначеного, дослідження сучасних підходів до вдосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві є своєчасним і важливим, оскільки спрямоване на формування ефективних механізмів забезпечення якості, підвищення конкурентоспроможності підприємств і успішну інтеграцію України до європейського економічного простору.

Центральним елементом процесу адаптації системи управління якістю є підготовка до підписання **Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів (АСАА)**, так званого «промислового безвізу» [1]. Ця угода дозволить українським експортерам отримувати доступ до ринку ЄС (рис. 1.1) на основі українських сертифікатів, що значно скоротить витрати часу та коштів.

Ключового значення при цьому набуває приведення національної системи технічного регулювання у відповідність до вимог Європейського Союзу. Одним із базових елементів такої адаптації є впровадження механізмів підтвердження відповідності продукції, зокрема системи маркування СЕ (Conformité Européenne).

1. Технічне регулювання та маркування СЕ. Першочерговим етапом виходу на ринок Європейського Союзу, який охоплює понад 450 мільйонів споживачів, є впровадження системи маркування СЕ (Conformité Européenne). Це маркування слід розглядати не як формальний «знак якості», а як офіційну декларацію виробника про відповідність продукції суттєвим вимогам ЄС у сферах безпеки, захисту здоров'я та охорони довкілля [2].

Процедура отримання СЕ-маркування є комплексною та передбачає послідовне проходження низки етапів - від ідентифікації застосовних директив (зокрема щодо машин або низьковольтного обладнання) до формування технічної документації та підписання Декларації про відповідність (Declaration of Conformity, DoC). Водночас особливу увагу слід приділити дотриманню встановлених вимог, оскільки нанесення маркування СЕ на продукцію, що не

відповідає нормативам, тягне за собою адміністративну та кримінальну відповідальність.

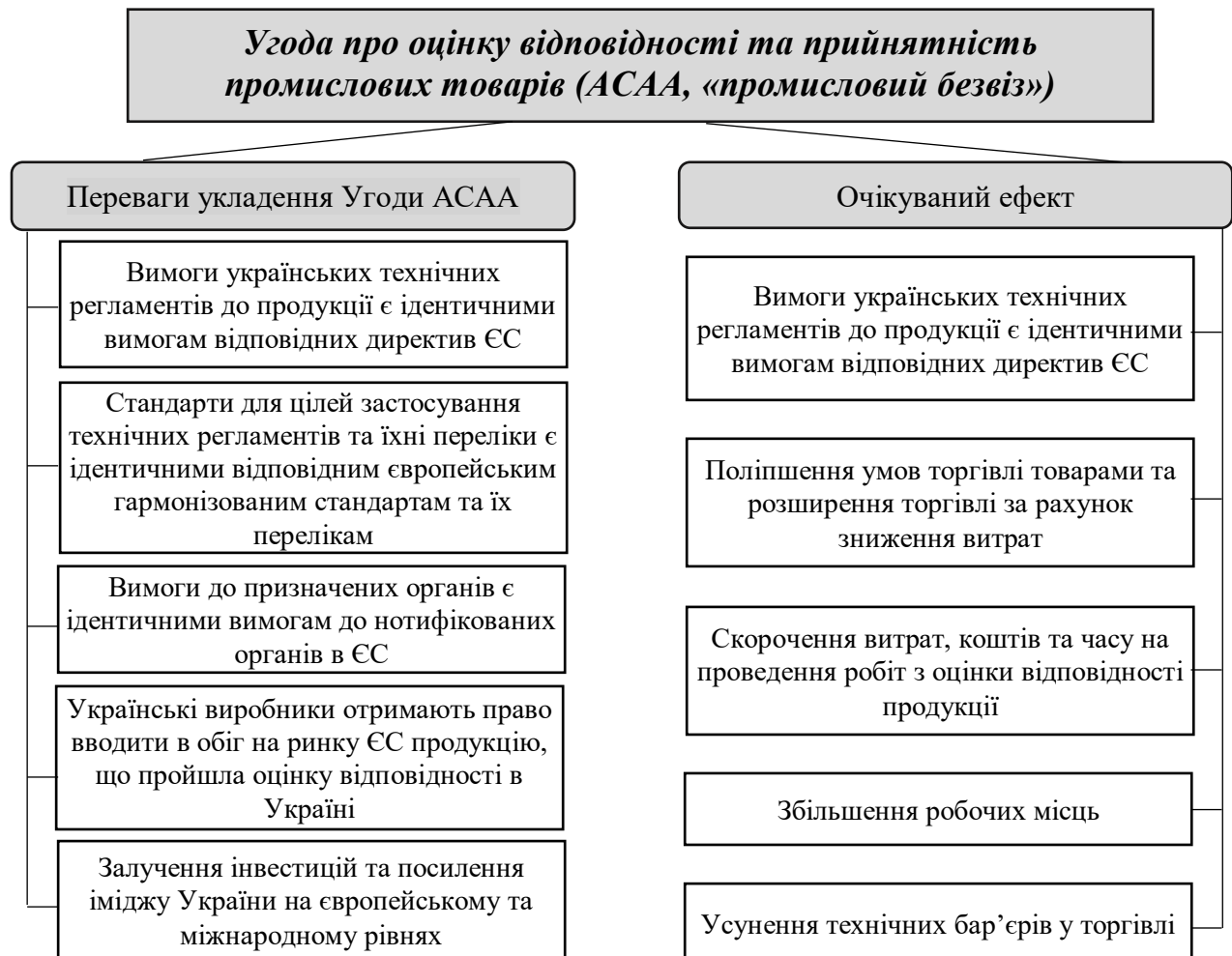


Рис. 1. Переваги для бізнесу від укладання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом*

Примітка. *За матеріалами [1]

2. Міжнародні стандарти ISO: від формалізації до управлінської філософії. Важливим складником забезпечення конкурентоспроможності підприємства є впровадження міжнародних стандартів серії ISO, які еволюціонують від формалізованих нормативних вимог до цілісної управлінської концепції. Зокрема, стандарти ISO 9001 (система управління якістю) та ISO 22000 (система управління безпечністю харчових продуктів) у поєднанні з принципами HACCP формують методологічну основу ефективного функціонування підприємств в умовах європейського ринку [3].

Незважаючи на формально добровільний характер зазначених стандартів, у практичній діяльності вони часто виступають обов'язковою передумовою участі у тендерних процедурах європейських компаній та інтеграції до міжнародних ланцюгів постачання.

Змістове наповнення цих стандартів передбачає, зокрема: для ISO 9001:2015 - орієнтацію на процесний підхід до управління та впровадження ризик-орієнтованого мислення; для ISO 22000 - інтеграцію принципів HACCP, які, своєю чергою, є нормативно обов'язковими для підприємств харчової галузі в Україні.

3. *Стратегічні підходи: Lean, TQM та Agile.* Подальший розвиток систем управління якістю передбачає перехід від формального дотримання стандартів до впровадження сучасних управлінських концепцій. Однією з ключових серед них є **TQM (Total Quality Management)**, яка базується на залученні всіх працівників до процесу безперервного вдосконалення та орієнтації на довгострокову якість.

Важливим інструментом реалізації цієї філософії є концепція **Lean Manufacturing (ощадливе виробництво)**, спрямована на мінімізацію втрат і підвищення ефективності виробничих процесів. Практика свідчить, що застосування таких методів, як 5S, Kaizen та Kanban, дозволяє підприємствам суттєво оптимізувати витрати, скорочуючи їх до 40 %, а також зменшувати виробничі втрати до 75 %. Показовим є досвід компанії «Чумак», яка завдяки системному аналізу «муди» (втрат) змогла істотно знизити рівень браку на виробничих лініях [4].

Водночас в умовах високої динамічності ринку дедалі більшого значення набуває концепція **Agile Manufacturing**, орієнтована на гнучкість виробництва, швидке реагування на зміни попиту та можливість персоналізації продукції.

4. *Нові екологічні вимоги сьогодення.* Наступним важливим аспектом є посилення екологічних вимог Європейського Союзу в межах реалізації політики «Зеленого курсу». Ці зміни безпосередньо впливають на умови доступу

продукції до європейського ринку та вимагають від виробників своєчасної адаптації.

Зокрема, з 12 серпня 2026 року вводяться обмеження щодо вмісту так званих «вічних хімікатів» (PFAS) в упаковці продукції, перевищення яких унеможливило її реалізацію на ринку ЄС. Крім того, Регламент (ЄС) 2024/3190 фактично забороняє використання бісфенолу А (BPA) у лаках і покриттях для харчової упаковки. У зв'язку з цим українські експортери мають здійснити заміну відповідних матеріалів та забезпечити впровадження сучасних систем лабораторного контролю [5].

5. Державна та фінансова підтримка. З огляду на складність і ресурсомісткість трансформаційних процесів, важливу роль відіграє державна та міжнародна підтримка бізнесу. Зокрема, українські підприємства можуть скористатися спеціалізованими програмами, спрямованими на модернізацію систем управління якістю та підвищення їх відповідності європейським вимогам.

Серед таких ініціатив варто виокремити програму Ukraine-Ready4EU, яка надає фінансову допомогу у вигляді ваучерів (до 2500 євро) на сертифікацію та консалтингові послуги, а також програму EU4Environment, що сприяє впровадженню методології ресурсоефективного та чистішого виробництва (RECP). Практичний приклад компанії «Алітоні» (Чернігівська область) демонструє, що інвестиції в енергоефективність можуть мати короткий термін окупності - менше ніж півтора року [6, 7].

Узагальнюючи, слід зазначити, що забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на ринку Європейського Союзу потребує системного та комплексного підходу, який поєднує впровадження сучасних управлінських концепцій, дотримання підвищених екологічних вимог і раціональне використання інструментів інституційної підтримки. За таких умов якість продукції виходить за межі суто технічної характеристики та набуває статусу стратегічного чинника розвитку підприємства.

Сучасна парадигма управління якістю передбачає трансформацію від формалізованого дотримання стандартів до формування інтегрованих систем управління, у яких безпека, екологічність і соціальна відповідальність виступають невід’ємними складовими корпоративної культури. Відповідно, підприємства, що здійснюють гармонізацію своєї діяльності з вимогами ЄС на ранніх етапах, отримують не лише розширені можливості доступу до міжнародних ринків, але й підвищують операційну ефективність, оптимізують бізнес-процеси та зміцнюють власні довгострокові конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Презентація Міністерства економіки України щодо переваг Угоди АСАА («промисловий безвіз»). URL: https://techreg.in.ua/wp-content/uploads/2024/03/Презентація-Панков_compressed.pdf
2. Технічне регулювання та маркування CE в ЄС (International Trade Administration). URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/eu-eu-legislation-and-ce-marking>.
3. Впровадження ISO 22000 під ключ міжнародний сертифікат харчової безпеки. URL: <https://atestor.ua/uk/services/razrabotka-iso-22000/>.
4. Загорудько В. Л., Варяниченко О. В., Єгорова П. В. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 4 (09). URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Zagorudko-V.L.-Varyanichenko-O.V.-YEgorova-P.V..pdf>.
5. Посилення екологічних та безпекових вимог ЄС до харчової упаковки: стратегічний виклик для українського експорту. URL: <https://nubip.edu.ua/news/posylennya-ekolohichnykh-ta-bezpekovykh-vymoh-yes-do-kharchovoyi-upakovky-stratehichnyy-vyklyk>.
6. Відповідність матеріалів і виробів, призначених для контакту з харчовими продуктами, вимогам ЄС. Покроковий гайд. URL: <https://www.kcci.kharkov.ua/all-images/doc/2025/2025-guide-to-packaging-products.pdf>.
7. Матяш А. Грантові можливості для українського бізнесу та сертифікація. Частина 6: Вихід на ринки ЄС та міжнародна підтримка. URL: <https://4b.ua/blog/grant-opportunities-for-ukrainian-business-part-6/>.
8. «Промисловий безвіз»: Мінекономіки розповіло про новий контроль якості нехарчової продукції в онлайн-торгівлі. URL: <https://news.dtki.ua/law/inspections/109955-promislovii-bezviz-minekonomiki-rozpovilo-pro-novii-kontrol-iakosti-nexarcovoyi-produkciyi-v-onlain-torgivli>

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Григоренко О. П., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії зі спеціальністю 073 «Менеджмент», Національний університет біоресурсів і

природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Драмарецька К. П.,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ

У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації соціально-трудових відносин проблема мотивації персоналу комерційних банків набуває особливої актуальності. Для України це питання має принципове значення у зв'язку з перебуванням держави в умовах воєнного стану. Воєнні дії, економічна нестабільність, руйнування інфраструктури, вимушена міграція населення та високий рівень психологічного напруження істотно впливають на трудову поведінку працівників і систему управління людськими ресурсами комерційних банків загалом.

У теорії менеджменту мотивація персоналу розглядається як процес спонукання людини до цілеспрямованої діяльності шляхом формування внутрішніх мотивів і використання зовнішніх стимулів. Теоретичну основу дослідження мотивації становлять класичні мотиваційні концепції, зокрема теорія ієрархії потреб А. Маслоу, відповідно до якої поведінка людини визначається домінуючими потребами – від фізіологічних до потреб у самореалізації [2, с. 20-22]. Подальший розвиток теоретичних підходів до мотивації пов'язаний із теорією двох факторів Ф. Герцберга, який виокремив мотиваційні та гігієнічні фактори, підкресливши, що саме перші є джерелом задоволеності працею та підвищення результативності діяльності персоналу [2, с. 23-24]. Ця теорія має значну прикладну цінність для формування систем мотивації в сучасних комерційних банках.

В умовах воєнного стану мотиваційні пріоритети працівників зазнають суттєвих змін. Потреби у безпеці, стабільності зайнятості, прогнозованості доходів та соціальній підтримці виходять на перший план. Водночас знижується ефективність традиційних монетарних стимулів як єдиного інструменту впливу на персонал. Саме тому зростає роль комплексних мотиваційних систем, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні аспекти трудової діяльності. З

практичної точки зору ефективна мотивація персоналу в умовах сучасних викликів повинна ґрунтуватися на гнучкості та адаптивності. Матеріальні стимули забезпечують базовий рівень економічної стабільності працівників, проте нематеріальні інструменти – підтримка, визнання, довіра та залученість – стають ключовими чинниками збереження персоналу та підтримання його працездатності в кризових умовах [3]. Сучасні тенденції індивідуальної мотивації співробітників наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Сучасні тенденції індивідуальної мотивації співробітників*

Сучасні тенденції	Характеристика
<i>Індивідуалізація мотивації</i>	60% співробітників очікують активних дій роботодавця для підвищення особистої мотивації через комплексний підхід.
<i>Зміна мотивів роботи</i>	38% людей змінили основні мотиви роботи на фактори благополуччя, психологічного комфорту та особистісного зростання.
<i>Виклики для HR-команд</i>	Персоналізація мотивації є ключовим викликом, що вимагає уваги до розвитку та добробуту співробітників у бізнесі.
<i>Мотивація у стресовому середовищі</i>	Гнучкі підходи та розвиток навичок є важливими для адаптивності працівників у стресовому середовищі
<i>Попит на автономію</i>	Працівники очікують більше свободи у прийнятті рішень, особливо в ритмічних операційних ролях.
<i>Очікування прозорості</i>	Важливі, зрозумілі KPI, відкрита комунікація щодо кар'єрних можливостей і бонусів.

Примітка. *Розроблено на основі [3]

Особливого значення в умовах воєнного стану набуває психологічний аспект мотивації. Працівники часто функціонують у стані хронічного стресу, що негативно впливає на продуктивність праці та організаційну поведінку. У таких умовах важливою складовою мотиваційної політики є турбота про психоемоційний стан персоналу, створення атмосфери підтримки та взаєморозуміння в колективі.

Важливу роль у формуванні ефективної мотивації персоналу комерційних банків відіграє стиль управління. Людиноорієнтований, партнерський підхід, що базується на довірі та відкритості, сприяє зростанню внутрішньої мотивації працівників і підвищує їхню лояльність до організації. За таких умов керівник виступає не лише адміністратором, а й лідером та джерелом стабільності для колективу. Крім того, розвиток персоналу комерційних банків є значущим

елементом його мотивації. Навчання, перекваліфікація та набуття нових компетенцій дозволяють працівникам зберігати конкурентоспроможність і впевненість у власному професійному майбутньому. Для організацій це є інструментом збереження людського капіталу та підвищення стійкості до зовнішніх шоків [3]. Сучасні виклики мотивації персоналу банківської сфери наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Сучасні виклики мотивації персоналу банківської сфери*

Виклик	Суть
<i>Перевантаження та високий робочий тиск</i>	Зростаючі обсяги задач, емоційне навантаження та стрес ускладнюють підтримку мотивації та продуктивності.
<i>Сильний регуляторний тиск</i>	Постійні зміни у вимогах НБУ та посилення комплаєнсу збільшують навантаження на фахівців.
<i>Конкуренція за таланти з IT, FMCG, Retail</i>	Інші галузі пропонують гнучкіші та швидші моделі винагороди, що стимулює відтік працівників.
<i>Прискорена цифровізація та нові компетенції</i>	Працівники мають швидко опановувати нові технології, AI-інструменти та CRM-системи.
<i>Дефіцит кваліфікованих фахівців</i>	Високий попит на аналітиків, ризик-менеджерів, AML/KYC, IT-спеціалістів та продавців ускладнює найм і утримання.
<i>Неефективність універсальних мотиваційних програм</i>	Стандартні «однакові для всіх» системи стимулювання вже не працюють, працівникам потрібна персоналізація.
<i>Непрозорість KPI і бонусних моделей</i>	Відсутність чітких правил нарахування премій знижує довіру та почуття справедливості.
<i>Проблеми балансу робота–життя</i>	Інтенсивний темп роботи призводить до виснаження, що погіршує залученість і мотивацію.
<i>Обмежені можливості кар'єрного зростання</i>	Працівникам бракує зрозумілих шляхів розвитку та системної підтримки кар'єрної мобільності.
<i>Нестача визнання та якісного фідбеку</i>	Мотивація слабшає, коли співробітники не отримують визнання, підтримки та своєчасного зворотного зв'язку.

Примітка. *Розроблено на основі [3]

В умовах воєнного стану мотивація персоналу також виконує соціальну функцію, сприяючи збереженню трудової активності, підтримці економіки та забезпеченню безперервності бізнес-процесів. Від того, наскільки ефективно організація мотивує своїх працівників, залежить її здатність функціонувати та розвиватися навіть за умов високої невизначеності. Отже, мотивація персоналу комерційних банків в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану в Україні, є багатогранним і динамічним процесом. Поєднання класичних теоретичних основ із практичними управлінськими рішеннями дозволяє організаціям зберігати людський потенціал, підтримувати продуктивність праці

та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме такий підхід забезпечує відповідність сучасним викликам і стратегічним цілям розвитку.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 512 с
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2009. 336 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5676e088-a338-4a3a-884b-556ee1eae5b4/content>
3. Deloitte Global Human Capital Trends 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Слинчук В. А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Науковий керівник: Гоголя О.П., кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

Підприємницька діяльність є результативною за умови, що продукція або послуги підприємства мають попит на ринку, а задоволення потреб споживачів через їх реалізацію забезпечує отримання прибутку. Для підтримання конкурентоспроможності та стабільного попиту необхідно приймати комплекс управлінських рішень, який охоплює основні напрями діяльності підприємства: товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику. Водночас саме товарна політика посідає центральне місце, оскільки навколо неї формуються інші складові, пов'язані з умовами придбання продукції та її просування до кінцевого споживача. По суті, товарна політика є системою заходів, у межах якої товари виступають основним інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сенишин О. С., Кривешко О. В. зазначають, що товарна політика – це сукупність заходів, спрямованих на формування конкурентних переваг

підприємства через створення товарів, які максимально задовольняють потреби споживачів і забезпечують прибутковість діяльності. Вона охоплює використання одного або кількох товарів як ключових інструментів реалізації стратегічних цілей фірми [1, с. 147]. Ефективна реалізація товарної політики передбачає дотримання низки важливих умов [1, с. 147]: чітке визначення цілей і стратегій виробничо-збутової діяльності підприємства; ґрунтовне знання ринку та потреб споживачів; об'єктивну оцінку власних ресурсів, можливостей і перспектив розвитку.

Важливим елементом комплексу засобів впливу на споживачів виступає товар. З цією категорією пов'язують передусім здатність товару задовольняти потреби та вимоги кінцевого споживача. Райко Д. В., Шипуліна Ю. С. вказують, що товаром вважається все, що здатне задовольнити певну потребу та пропонується на ринку з метою привернення уваги, придбання й подальшого використання. До категорії товарів належать не лише матеріальні об'єкти, а й послуги, конкретні місця, окремі особи, організації, а також ідеї. Послуги – це товари, що пропонуються до продажу та являють собою певні дії, вигоди або можливості задоволення потреб [2, с. 16-17]. Товарний ринок охоплює дві основні групи: споживчі товари та послуги, а також товари і послуги промислового призначення. Споживчі товари класифікують за низкою ознак, які наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Класифікаційні ознаки споживчих товарів*

Класифікаційна ознака	Категорії товарів згідно з класифікаційною ознакою
<i>За характером споживання</i>	-товари короткострокового користування - товари довгострокового користування - послуги
<i>За поведінкою споживача</i>	- товари повсякденного попиту: основні товари повсякденного попиту товари імпульсивної покупки товари для екстрених випадків - товари ретельного вибору - престижні товари або товари особливого попиту - товари пасивного попиту
<i>За значущістю в діяльності підприємства</i>	- товари «лідери» - товари «локомотиви» - тактичні товари - «закличні» товари

Примітка. *Джерело: [3, с. 33]

Характерні ознаки промислових товарів узагальнено у табл. 2. Такий поділ відображає роль кожної групи у виробничому процесі та забезпеченні функціонування підприємства.

Таблиця 2

Характеристики промислових товарів*

Класифікаційні ознаки	Сировина та матеріали	Основне і допоміжне обладнання	Послуги
<i>Звички покупців</i>	- незмінна повторна або модифікована закупівля - прихильність постачальників	- нова закупівля - висока виваженість рішення - колективне рішення	- незмінна повторна або модифікована закупівля - прихильність постачальників
<i>Види товарів</i>	- сталь - пиломатеріали - комплектуючі	- генератори - установки - системи автоматизації	- технічне обслуговування - консалтинг - аудит
<i>Маркетингові характеристики товарів</i>	- надійність постачальників - цінова конкуренція - торговий персонал	- технічні характеристики - технічні знання персоналу - ціна не домінує	- прихильність постачальнику - цінова конкуренція - додаткова цінність

Примітка. *Джерело: [3, с. 37]

В умовах фінансово-економічної нестабільності ключового значення набувають оновлення товарної політики, впровадження інновацій та розвиток партнерських взаємин. Обґрунтованість товарної політики і відповідних стратегій впливає на конкурентоспроможність підприємства. Ефективна діяльність на ринку потребує чітко сформованої товарної стратегії, оскільки саме продукція є основним інструментом ринкового впливу та джерелом прибутку. Особливої ваги набуває необхідність уточнення сутності поняття «стратегія» як базової категорії управління підприємством.

Термін «стратегія» сьогодні широко використовується в різних сферах суспільного життя. Щодо трактування поняття «стратегія підприємства», існує значна кількість підходів і визначень, що відображають різні погляди на її сутність. Водночас доцільно виокремити три основні підходи: «стратегія як план», «стратегія як вектор розвитку» та «стратегія як синергія», яка поєднує елементи двох попередніх. Перший підхід розглядає стратегію як конкретний план досягнення генеральної мети, а її розроблення – як процес визначення

довгострокових цілей і формування відповідного плану дій. Другий підхід трактує стратегію як тривалий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що охоплює сферу діяльності, ресурси, форми функціонування, систему внутрішніх відносин і позицію у зовнішньому середовищі. У цьому контексті стратегія виступає як обраний вектор руху, реалізація якого має забезпечити досягнення поставлених цілей. Сучасне розуміння стратегії підприємства поєднує зазначені підходи та передбачає їх комплексне застосування залежно від умов діяльності. Такий інтегрований підхід, визначений як «стратегія як синергія», забезпечує синергетичний ефект і передбачає одночасне використання стратегії як чіткого плану дій і як визначального напрямку розвитку підприємства [4]. Врахування зазначених підходів створює теоретичне підґрунтя для більш глибокого аналізу специфіки формування товарних стратегій.

Особливості формування товарних стратегій полягають у необхідності забезпечення збалансованості товарного портфеля, своєчасного оновлення асортименту, а також адаптації продукції до змін ринкового середовища. При цьому підприємство має враховувати різні підходи до управління асортиментом, рівень інноваційності продукції, варіанти виходу на нові ринки, а також вибір конкурентної позиції. Важливим є також урахування стратегій диверсифікації, що дозволяють розширити сферу діяльності, та марочної політики, яка формує сприйняття товару споживачами. Процес формування товарної стратегії як сукупність взаємопов'язаних і послідовних дій, спрямованих на розроблення оптимальної товарної стратегії, виступає підґрунтям для створення підтримки прийняття управлінських рішень (рис. 1).

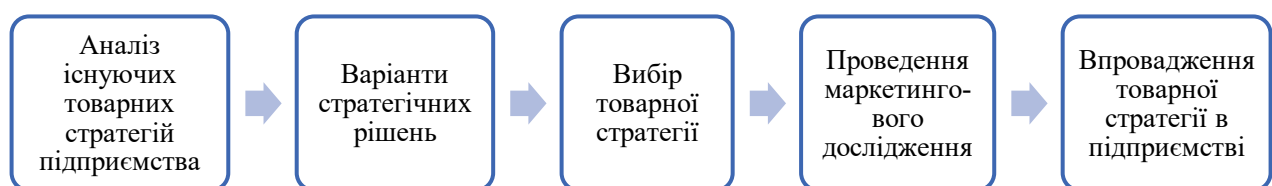


Рис. 1. Процес формування товарної стратегії підприємства*

Примітка. *Джерело: [1, с. 248].

Метою формування товарної стратегії є обґрунтований вибір такого її

варіанта, який забезпечує максимальне задоволення потреб споживачів і водночас сприяє досягненню економічної результативності діяльності підприємства.

Таким чином, товарна політика підприємства визначає основні напрями створення, розвитку та підтримки товарів відповідно до потреб споживачів і цілей підприємства. Її сутність полягає у формуванні конкурентоспроможного товару, управлінні його характеристиками, забезпеченні належного рівня якості та створенні умов для ефективної реалізації продукції на ринку. А ефективне формування товарних стратегій є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства в динамічному ринковому середовищі. Узгодженість стратегічних рішень у сфері товарної політики з цілями підприємства та потребами споживачів дозволяє підвищити результативність діяльності та зміцнити ринкові позиції суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел:

1. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/MARKETING_NAVCH.POSIBNYK_SENYSHYN-KRYVESHKO_FINAL_ALL.pdf
2. Райко Д. В., Шипуліна Ю. С. Маркетингова товарна політика: навчальний посібник. Суми: Триторія, 2022. 158 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/eb035cce-8c91-4abb-8fb0-d06f53715829/content>
3. Любківська Г. В. Маркетингова товарна та цінова політика: навчальний посібник. Чернівці. 2024. 345 с. URL: <https://books.chic.cv.ua/wp-content/uploads/2025/01/POSIBNYK-MTP-i-MTSP-na-druk-1-1.pdf>
4. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економіка підприємства*. 2023. № 2. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО ТРАНСФОРМУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА УКРАЇНИ

*Сметан Д. С., здобувач вищої освіти ступеня
доктора філософії зі спеціальністю 073
«Менеджмент», Національний університет*

*біоресурсів і природокористування України,
м. Київ*

Науковий керівник : Вакуленко В. Л.,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і
природокористування України, м. Київ

Аграрний сектор України традиційно відіграє одну з важливих ролей у формуванні економічного потенціалу держави, забезпеченні продовольчої безпеки, зайнятості населення сільських територій та формуванні значної частини валютних надходжень. Проте з початком повномасштабної військової агресії Російської Федерації у 2022 році, сільське господарство опинилося перед низкою нових загроз та викликів, які суттєво ускладнили його функціонування. Порушення логістичних ланцюгів, руйнування виробничої інфраструктури, мінування та окупація сільськогосподарських земель, дефіцит людських ресурсів через мобілізацію або вимушену міграцію, а також загальна економічна нестабільність – усе це поставило під загрозу сталий розвиток аграрного сектору. Водночас, в умовах надзвичайних обставин виникла об’єктивна потреба в оновленні та модернізації системи управління сільським господарством, зокрема за рахунок впровадження інноваційних цифрових технологій. Цифрова трансформація агровиробництва розглядається як стратегічно важливий напрям розвитку, здатний не лише компенсувати втрати, спричинені війною, але й вивести аграрну сферу на якісно новий рівень ефективності, екологічності та стійкості [3].

Управління аграрним сектором в умовах воєнного стану потребує рішучих, оперативних і виважених дій з боку держави, місцевої влади, агробізнесу та наукової спільноти. Застосування цифрових рішень дозволяє значно підвищити точність та оперативність управлінських процесів. Особливої актуальності набувають геоінформаційні системи (GIS), що дають змогу відслідковувати стан земельних ресурсів, проводити точковий аналіз врожайності та оцінювати ефективність застосування агротехнологій. Поширення отримують системи дистанційного моніторингу за допомогою

дронів, супутникових знімків та інтернету речей (IoT), які дозволяють здійснювати агромоніторинг навіть у небезпечних або тимчасово окупованих зонах. Впровадження блокчейн-технологій відкриває можливості для прозорого ведення документації, обліку власності на землю, обміну контрактами та контролю за ланцюгами постачання, що особливо важливо в умовах низької довіри до державних інституцій. В умовах війни цифрова трансформація набуває не стільки інноваційного, скільки життєво необхідного характеру [5].

Поряд із технічними засобами цифровізації виникає потреба в трансформації самої системи управління агросектором. Традиційно в Україні домінувала модель централізованого управління, часто із затримками в обміні інформацією, бюрократичними бар'єрами та низьким рівнем координації між суб'єктами. Воєнна реальність продемонструвала необхідність формування адаптивних, гнучких управлінських структур, здатних працювати в умовах постійних ризиків. Зокрема, має відбутися переорієнтація на цифрове управління – впровадження єдиної інтегрованої цифрової платформи для аграріїв, що включатиме модулі для подання звітності, замовлення добрив і насіння, онлайн-картування земель, реєстрації збитків, прогнозування кліматичних умов і ризиків. Також необхідно створити регіональні оперативні центри управління на базі військових адміністрацій, що використовуватимуть цифрові дані для прийняття рішень у режимі реального часу [2].

Особливої уваги вимагає підготовка кадрів до нових умов управління. Проблемою залишається низький рівень цифрової грамотності серед значної частини аграріїв, а також обмежений доступ до якісного інтернету в сільській місцевості. У цьому контексті важливою є роль держави, аграрних вишів та професійних асоціацій у запровадженні програм навчання цифровим навичкам, онлайн-платформ з доступом до курсів, вебінарів і практичних інструкцій. Водночас необхідно забезпечити стимули для аграрних підприємств, які впроваджують цифрові рішення, зокрема через податкові пільги, компенсації за впровадження технологій точного землеробства, підтримку стартапів у сфері агротехнологій [1].

У повоєнний період цифрова трансформація має стати одним із фундаментальних інструментів відновлення сільського господарства. Йдеться не лише про автоматизацію процесів, але й про створення екосистеми інноваційного агробізнесу – з чіткими цифровими стандартами, ефективним обміном інформацією між державою та агровиробниками, інтеграцією з європейськими цифровими ринками [3]. Розробка Національної стратегії цифрової трансформації сільського господарства, адаптованої до умов післявоєнного відновлення, має стати пріоритетним завданням. Ця стратегія повинна передбачати поетапне впровадження технологій, розвиток цифрової інфраструктури, залучення міжнародної технічної допомоги та інвестицій, підвищення рівня кібербезпеки аграрної інформації [4].

Таким чином, удосконалення системи управління сільським господарством України в умовах цифрового трансформування є необхідною умовою не лише для збереження економічного потенціалу галузі, а й для забезпечення її стійкого розвитку в умовах сучасних викликів. Успішна цифрова трансформація можлива лише за умов комплексного підходу – синергії державної політики, бізнесу, науки та освіти. Перехід до нової моделі управління, заснованої на відкритості, точності даних та технологічній гнучкості, дозволить не тільки вистояти в умовах війни, а й закласти фундамент для аграрного прориву в повоєнному майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Афанасьєва О., Леонов О., Леонова, Т. Маркетинговий стратегічний аналіз агропромислової галузі України у воєнний час. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 2(100). С. 23–28. URL: <https://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/148>
2. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>
3. Гавкалова Н., Денисенко О. Інтеграційні процеси в агропромисловому комплексі національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3 (318). С. 220–225. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/585>
4. Гнатишин Л. Б., Прокопишин О. С., Дранус Л. С. Логістична діяльність аграрних підприємств в умовах цифровізації: управлінський аспект. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-09/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A2_2.pdf

5. Yakovenko Y., Bilyk M., Oliinyk Y. The Transformative Impact of the Development of Artificial Intelligence on Employment and Work Motivation in Business in the Conditions of the Information Economy, 2022 IEEE 4th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES) (pp. 1–6). DOI: <https://doi.org/10.1109/MEES58014.2022.10005652>

Features of Management of Innovative Activity of Enterprises as a Factor in Ensuring Their Competitiveness

*Sotnyk V. V., Candidate of Economic Sciences,
National University of Life and Environmental
Sciences of Ukraine, Kyiv*

*Holik V. V., Senior Lecturer at the Department of
Management named after Prof. Y. S. Zavadsky,
National University of Life and Environmental
Sciences of Ukraine, Kyiv*

Innovative activity of enterprises is one of the key factors in ensuring their competitiveness, sustainable development, and adaptation to changes in the external environment. Intensified competition, digital transformation of the economy, rapid technological renewal, and growing consumer demands necessitate the continuous search for new managerial, production, organizational, and marketing solutions. Under such conditions, innovations cease to be merely a separate area of enterprise activity and become a systemic instrument for forming long-term competitive advantages.

The competitiveness of an enterprise largely depends on its ability to timely implement new products, technologies, management methods, digital tools, and flexible organizational solutions. Innovations enable enterprises to improve the quality of products and services, optimize costs, enhance business processes, expand sales markets, and strengthen their positions in the competitive environment. At the same time, the effectiveness of innovative activity depends not only on the availability of innovative ideas or technological capabilities but also on the efficiency of managing these processes. The management of innovative activity of an enterprise should be considered as an integrated system of planning, organization, motivation, coordination, and control of innovation processes aimed at creating and implementing new or

improved products, technologies, managerial decisions, and business models. Such a system should ensure the alignment of innovative activity with the strategic goals of the enterprise, its resource capabilities, and market needs.

Scientific literature identifies several main approaches to the management of innovative activity of enterprises. The process approach considers innovation as a sequence of interconnected stages: idea generation, development of an innovative solution, its implementation, commercialization, and evaluation of results. Its advantage lies in the structured and controllable nature of the innovation process; however, its limitation may be insufficient flexibility under conditions of rapid external environmental changes [5].

The resource-based approach focuses on the efficient use of financial, human, technological, informational, and organizational resources of the enterprise. Its importance lies in the formation of innovative potential, without which the implementation of innovative projects is impossible. At the same time, the effectiveness of this approach depends on the level of resource provision and the management's ability to rationally allocate available resources.

The strategic approach involves the integration of innovative activity into the overall strategic management system of the enterprise. In this case, innovations are viewed not as isolated changes but as a permanent instrument for ensuring long-term competitiveness. Strategic orientation enables an enterprise to determine priority directions of innovative development, formulate innovation policy, and ensure its consistency with market opportunities.

The marketing approach is aimed at taking into account consumer needs, demand trends, competitor behavior, and market opportunities. Its application increases the commercial effectiveness of innovations, as new products or services are developed based on the actual needs of target consumers. The institutional approach, in turn, considers the influence of the regulatory and legal environment, state policy, standards, innovation support infrastructure, and financing mechanisms [2].

The most appropriate approach for modern enterprises is the integrative approach, which combines process, resource-based, strategic, marketing, and

institutional elements. Its application makes it possible to form a holistic system for managing innovative activity that ensures not only the implementation of individual innovations but also the comprehensive transformation of the enterprise.

The mechanism for managing innovative activity of an enterprise should include several interconnected stages. The first stage is the identification of innovation opportunities, which involves analyzing the external environment, market trends, consumer needs, technological changes, and the internal potential of the enterprise. The second stage is the formation of an innovation strategy, within which goals, priorities, resources, expected results, and criteria for evaluating innovation effectiveness are determined.

The third stage is related to the implementation of innovative projects, which requires appropriate financial, human, informational, and organizational support. At this stage, the coordination of structural units, formation of project teams, use of digital management tools, and control over deadlines, costs, and quality of innovation tasks become especially important. The final stage is the evaluation of the effectiveness of innovative activity, which involves analyzing the economic, organizational, market, and social effects of implemented innovations [1].

Innovative activity affects enterprise competitiveness in several main areas. The product direction is associated with the development and implementation of new or improved goods and services, enabling enterprises to form a unique value proposition and increase product attractiveness for consumers. The technological direction ensures the modernization of production processes, increased labor productivity, reduced costs, and more rational use of resources.

The managerial direction of innovative activity is manifested in the implementation of new management methods, digital decision-support systems, automation of management processes, and enhancement of enterprise adaptability. Marketing innovations contribute to improving communication with consumers, expanding sales channels, developing brands, and increasing customer loyalty. Organizational innovations make it possible to improve the efficiency of internal

processes, reduce time costs, and strengthen the flexibility of the management structure.

At the same time, the management of innovative activity of enterprises is accompanied by a number of problems. The main ones include insufficient financial support, limited access to modern technologies, a low level of innovation culture, employee resistance to change, weak integration of innovation into strategic management, and insufficient cooperation between enterprises and research institutions, higher education institutions, startups, and investors.

Overcoming these problems requires the formation of a systemic approach to improving the efficiency of innovation management. First of all, it is important to ensure the diversification of funding sources for innovative projects through a combination of enterprise own funds, bank lending, investments, grant support, and state programs. Another important direction is the development of human capital, enhancement of employees' digital competencies, formation of a motivation system for innovative activity, and creation of a favorable innovation culture [3].

Particular importance is attached to the integration of innovative activity into the strategic management of the enterprise. Innovations should be connected with long-term development goals, financial capabilities, marketing policy, personnel strategy, and the overall business model of the enterprise. In addition, a promising direction is the implementation of digital technologies, analytical platforms, artificial intelligence, big data, and the concept of open innovation. This enables enterprises to use external knowledge more actively, accelerate the commercialization of innovations, and form partnership innovation ecosystems [4].

Thus, the management of innovative activity of enterprises is an important component of ensuring their competitiveness. Innovations affect all key areas of enterprise activity: production, technologies, management, marketing, organizational structure, and interaction with the external environment. It is the systematic implementation of innovations that enables enterprises to improve operational efficiency, reduce costs, expand sales markets, and form sustainable competitive advantages.

It has been established that the most effective approach to managing innovative activity is the integrative approach, which combines process, resource-based, strategic, marketing, and institutional components. Such an approach ensures the comprehensiveness of innovation management, consistency of managerial decisions, and orientation of innovative activity toward achieving the long-term goals of the enterprise. Further improvement of the efficiency of innovation management requires the development of financial and resource support, the formation of an innovation culture, enhancement of personnel qualifications, implementation of digital technologies, and intensification of cooperation with participants in the innovation ecosystem. This will contribute to strengthening the competitive positions of enterprises, increasing their adaptability, and ensuring sustainable development in a dynamic market environment.

References

1. But-Husaim O. H. Innovative development of business structures. *Biznes Inform.* 2024. No. 2. P. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81>.
2. Ippolitova I. Ya., Seleznova H. O. Management of enterprise innovative activity: a process approach. *Visnyk ONU.* 2020. No. 6(85). P. 143–149. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25586>.
3. Ishchenko N. A. Current state and financing of innovative activity of enterprises in Ukraine. *Problemy ekonomiky.* 2020. No. 4. P. 320–325. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-320-325>.
4. Agazu B., Kero C. Innovation strategy and firm competitiveness: empirical evidence. *Journal of Innovation and Entrepreneurship.* 2024. Vol. 13, No. 1. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>.
5. Hermundsdottir F., Aspelund A. Sustainability innovations and firm competitiveness: a review. *Journal of Cleaner Production.* 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Гавриш В. О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Сотник В. В., кандидат економічних наук, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, цифровізацією економічних процесів та необхідністю швидкої адаптації до ринкових змін. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління організаційною діяльністю підприємства, яке забезпечує узгодженість управлінських процесів, раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей розвитку. Організаційна діяльність виступає важливою складовою системи менеджменту підприємства, оскільки саме вона визначає порядок взаємодії структурних підрозділів, розподіл функцій і повноважень, координацію діяльності персоналу та ефективність внутрішніх бізнес-процесів.

Управління організаційною діяльністю підприємства доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування ефективної організаційної структури, забезпечення координації діяльності працівників, оптимізацію управлінських процесів та підвищення результативності функціонування підприємства. Основною метою такого управління є створення умов для стабільної діяльності підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища [3].

Важливим елементом управління організаційною діяльністю є формування раціональної організаційної структури підприємства. Організаційна структура визначає систему взаємозв'язків між підрозділами, рівнями управління та окремими працівниками. Від ефективності побудови структури значною мірою залежить швидкість прийняття управлінських рішень, рівень координації діяльності, ефективність комунікацій та здатність підприємства реагувати на зміни ринкового середовища. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше переходять від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких організаційних моделей, які забезпечують швидку адаптацію до змін та підвищення ефективності внутрішньої взаємодії.

Важливого значення набуває також процес координації організаційної діяльності підприємства. Координація дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів і працівників, уникнути дублювання функцій, знизити рівень конфліктності та підвищити ефективність використання ресурсів. Для цього використовуються сучасні методи управління, зокрема цифрові системи планування, автоматизовані інформаційні системи, CRM- та ERP-платформи, що сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів і якості прийняття рішень.

Одним із ключових чинників ефективного управління організаційною діяльністю є кадрове забезпечення. Рівень професійної компетентності працівників, їхня мотивація, здатність до командної роботи та готовність до змін безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства. У зв'язку з цим важливим напрямом удосконалення організаційної діяльності є розвиток персоналу, формування сприятливого організаційного клімату, удосконалення системи мотивації та стимулювання праці. Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей працівників, оскільки цифровізація бізнес-процесів потребує нових підходів до організації праці та управління персоналом [1].

Суттєвий вплив на управління організаційною діяльністю підприємства здійснюють процеси цифрової трансформації. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати управлінські процеси, підвищити швидкість обробки інформації, оптимізувати документообіг та покращити систему контролю за діяльністю підприємства. Цифрові технології також сприяють підвищенню гнучкості організаційних структур, розвитку дистанційних форм роботи та вдосконаленню внутрішніх комунікацій.

Водночас управління організаційною діяльністю підприємств супроводжується рядом проблем, серед яких недостатній рівень адаптивності організаційних структур, опір персоналу змінам, неефективність внутрішніх комунікацій, низький рівень цифровізації та недостатня узгодженість управлінських рішень. Для подолання зазначених проблем доцільним є

впровадження сучасних методів менеджменту, розвиток організаційної культури, удосконалення системи стратегічного планування та підвищення рівня цифрової зрілості підприємства [2].

Отже, ефективне управління організаційною діяльністю підприємства є важливою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності, стійкого розвитку та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Формування гнучких організаційних структур, розвиток кадрового потенціалу, удосконалення системи координації та впровадження цифрових технологій сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства та зміцненню його ринкових позицій. Подальший розвиток системи управління організаційною діяльністю повинен бути спрямований на інтеграцію сучасних управлінських підходів, цифрових рішень та інноваційних методів організації праці.

Список використаних джерел:

1. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 88–102. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.88>.
2. Завербний, А., & Шаровський, Я. Особливості систем управління організаційною поведінкою дистрибуційних компаній як ключовий елемент формування їх оптимальних бізнес-процесів та підвищення рівня конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-80>
3. Корицька О. І., Кальмук Б. Ю. Д. Децентралізація управління підприємствами: класифікація та оцінка організаційних структур. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-21>.

НЕОБХІДНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

*Нестерук І. О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Сотник В. В., кандидат економічних наук, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ*

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю зовнішнього середовища, цифровізацією управлінських процесів та зростанням ролі людського капіталу у забезпеченні ефективності діяльності організацій. За таких умов особливого значення набуває використання соціально-психологічних методів менеджменту, які спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату, підвищення мотивації працівників, розвиток командної взаємодії та забезпечення ефективних внутрішніх комунікацій. Саме соціально-психологічні аспекти управління дедалі більше визначають результативність діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Соціально-психологічні методи менеджменту являють собою сукупність способів управлінського впливу на працівників і трудові колективи через використання соціальних та психологічних чинників. Їх застосування ґрунтується на врахуванні потреб, інтересів, мотивів поведінки, ціннісних орієнтацій та особливостей міжособистісної взаємодії працівників. Основною метою використання таких методів є підвищення ефективності праці, формування позитивного соціально-психологічного клімату та забезпечення узгодженості інтересів працівників і підприємства [1].

Важливість соціально-психологічних методів менеджменту пояснюється тим, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від матеріально-технічних ресурсів чи рівня технологічного розвитку, а й від якості управління персоналом. Працівники є ключовим елементом будь-якої організації, а тому створення сприятливих умов праці, підтримка мотивації та забезпечення ефективної комунікації безпосередньо впливають на продуктивність праці, рівень відповідальності та зацікавленість персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства [2].

До основних соціально-психологічних методів менеджменту належать методи соціального регулювання, морального стимулювання, переконання, формування корпоративної культури, управління конфліктами, розвитку командної роботи та психологічного впливу. Соціальні методи спрямовані на

регулювання взаємовідносин у трудовому колективі, забезпечення соціальної стабільності та підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці. Психологічні методи, своєю чергою, враховують індивідуальні особливості працівників, їхні мотиви, потреби та поведінкові характеристики.

Одним із ключових напрямів використання соціально-психологічних методів менеджменту є мотивація персоналу. У сучасних умовах матеріальне стимулювання вже не є єдиним чинником ефективної праці. Працівники потребують професійного розвитку, визнання результатів своєї діяльності, можливостей кар'єрного зростання та участі у процесі прийняття управлінських рішень. Використання морального стимулювання, підтримка ініціативності, формування атмосфери довіри та взаємоповаги сприяють підвищенню рівня лояльності персоналу та зміцненню організаційної культури підприємства.

Особливого значення соціально-психологічні методи менеджменту набувають в умовах цифровізації та дистанційних форм організації праці. Віддалена взаємодія між працівниками потребує нових підходів до комунікації, підтримки командної роботи та управління персоналом. За таких умов ефективне використання психологічних методів дозволяє знизити рівень стресу, попередити професійне вигорання та забезпечити стабільність соціально-психологічного клімату в колективі.

Водночас використання соціально-психологічних методів менеджменту супроводжується певними труднощами. Серед основних проблем можна виділити недостатній рівень управлінської компетентності керівників у сфері психології управління, опір персоналу змінам, конфлікти у трудових колективах та недостатню увагу до розвитку корпоративної культури. Подолання цих проблем потребує впровадження сучасних підходів до управління персоналом, розвитку лідерських компетентностей керівників, удосконалення системи внутрішніх комунікацій та підвищення рівня організаційної культури підприємства [3].

Отже, соціально-психологічні методи менеджменту є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, оскільки

забезпечують формування сприятливого психологічного клімату, підвищення мотивації працівників та розвиток ефективної командної взаємодії. Їх застосування сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню організаційної культури та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах розвитку економіки ефективне поєднання соціально-психологічних, економічних та організаційних методів управління є необхідною передумовою стабільного розвитку підприємств.

Список використаних джерел:

1. Бойда, С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
3. Khuong M. N., Hoang D. T. The effects of leadership styles on employee motivation and job performance: A study of enterprises in Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. 2015. Vol. 6(4). P. 210–217. DOI: <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2015.V6.473>

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Тарасенко В. О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
Науковий керівник: Гоголя О. П., кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

Стратегічне управління виступає однією з ключових складових системи управління підприємством, спрямованою на розроблення та реалізацію довгострокових стратегій розвитку. Його основне призначення полягає у забезпеченні здатності підприємства своєчасно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, адаптуючи напрями та особливості власної діяльності. Зростання рівня невизначеності, інтенсифікація ринкової конкуренції, процеси цифровізації та посилення соціальних вимог з боку суспільства обумовлюють необхідність формування ефективної стратегії соціально-економічного розвитку

підприємства. Така стратегія має забезпечувати не лише досягнення економічних результатів, зокрема максимізацію прибутку та оптимізацію витрат, але й сприяти підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, формуванню позитивного іміджу та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Стратегія соціально-економічного розвитку підприємства - це довгострокова система цілей, рішень і заходів, спрямованих на забезпечення економічного зростання підприємства та одночасне підвищення соціального добробуту працівників і реалізацію принципів соціальної відповідальності бізнесу.

Сучасна стратегія розвитку підприємства виходить за межі орієнтації виключно на фінансові результати та охоплює широкий спектр соціально-економічних складових, зокрема розвиток людського капіталу, забезпечення належних умов праці, формування корпоративної культури, дотримання екологічних стандартів і взаємодію із суспільством. Такий підхід зумовлює необхідність комплексного формування стратегії, що реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів (табл. 1).

Таблиця 1

Алгоритм формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємства*

№ п/п	Етап	Зміст етапу	Основні інструменти
1.	Аналіз середовища	Оцінювання внутрішніх ресурсів та перспектив розвитку, визначення сильних і слабких сторін підприємства, аналіз зовнішніх чинників впливу	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз ринку
2.	Визначення стратегічних цілей	Формування довгострокових цілей розвитку з урахуванням економічних і соціальних пріоритетів	SMART-цілі, дерево цілей
3.	Розробка стратегічних альтернатив	Формування можливих варіантів розвитку підприємства	Сценарний аналіз, портфельний аналіз
4.	Вибір стратегії	Оцінювання альтернатив і вибір оптимального варіанту	Метод експертних оцінок, аналіз ефективності
5.	Реалізація стратегії	Впровадження стратегічних рішень, розподіл ресурсів і відповідальності	Планування, бюджетування, мотивація персоналу
6.	Контроль і оцінювання	Моніторинг виконання стратегії та оцінка результатів	KPI, фінансовий аналіз, аудит
7.	Коригування стратегії	Внесення змін відповідно до результатів і змін середовища	Бенчмаркінг, управлінські рішення

Примітка. *Сформовано автором

На першому етапі здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що передбачає оцінювання ресурсного потенціалу, визначення сильних і слабких сторін, а також ідентифікацію ключових зовнішніх чинників впливу. На основі отриманих результатів формуються стратегічні цілі, які мають бути збалансованими та поєднувати економічні й соціальні орієнтири розвитку.

Наступним етапом є розробка стратегічних альтернатив, що передбачає формування можливих сценаріїв розвитку з подальшим вибором найбільш оптимального з урахуванням наявних ресурсів і ринкових умов. Реалізація обраної стратегії забезпечується через ефективну систему управління, чіткий розподіл відповідальності, належний рівень мотивації персоналу та ресурсне забезпечення.

Завершальним етапом є контроль і коригування стратегії, що зумовлено динамічністю зовнішнього середовища та потребою адаптації управлінських рішень до нових умов функціонування підприємства.

У сучасних умовах, узагальнюючи позиції науковців і практиків [1, 2, 3], формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємства характеризується низкою ключових особливостей, зумовлених динамічністю зовнішнього середовища та трансформацією підходів до управління:

1. пріоритетного значення набуває орієнтація на людський капітал, який розглядається як стратегічний ресурс розвитку. Інвестування в освіту, професійні компетенції, мотивацію та добробут персоналу сприяє підвищенню інноваційного потенціалу підприємства та забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність;

2. посилюється роль соціальної відповідальності бізнесу, що передбачає врахування впливу діяльності підприємства на суспільство, довкілля та зацікавлені сторони. В умовах воєнного стану це набуває особливої актуальності, оскільки відповідальний бізнес виступає важливим чинником підтримки економічної стійкості та соціальної стабільності;

3. визначальною рисою сучасних стратегій є їх адаптивність і гнучкість, що забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, кризові явища та технологічні трансформації;

4. вагомого значення набуває цифровізація управлінських процесів, яка передбачає використання інформаційних технологій, аналітики даних і автоматизації для підвищення обґрунтованості та ефективності стратегічних рішень.

З огляду на вище зазначене можна зробити узагальнення - формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємства є складним і багаторівневим процесом, що інтегрує економічні цілі та соціальні пріоритети, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання в умовах сучасних викликів.

Важливою умовою забезпечення сталого розвитку підприємства є усвідомлення взаємозв'язку між економічними та соціальними аспектами його функціонування, а також впровадження системного підходу до стратегічного управління. Формування цілісної та структурованої системи управління, яка інтегрує всі господарські процеси в єдиний керований механізм, дозволяє мінімізувати вплив кризових явищ та забезпечити стабільність діяльності суб'єкта господарювання.

Список використаних джерел:

1. Андрушкевич Н., Антонів І. Формування адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 11. С. 52-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-8>
2. Дем'яненко Т.І. Особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку сучасного підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2 (86). С. 169-175. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.169>
3. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Хоменко П.П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-16>

РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сіренко К. Р., здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

Науковий керівник: Гоголя О. П., кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, динамічністю змін та зростанням ролі людського капіталу, особливої актуальності набуває питання застосування соціально-психологічних методів управління. Саме вони забезпечують ефективну взаємодію персоналу, формують сприятливий психологічний клімат у колективі та безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.

На відміну від адміністративних і економічних методів, соціально-психологічні орієнтовані на внутрішні мотиви поведінки працівників, їхні цінності, потреби та міжособистісні відносини. Їх головне завдання - не примусити, а створити умови, за яких працівник сам зацікавлений у досягненні результату [1].

Одним із ключових соціально-психологічних методів є формування корпоративної культури, яка визначає норми поведінки, комунікації та взаємодії в колективі. На практиці це реалізується через:

- впровадження чітких цінностей і принципів роботи;
- формування стандартів внутрішньої комунікації;
- підтримку відкритості та довіри між працівниками.

Сильна корпоративна культура дозволяє зменшити рівень внутрішніх конфліктів, підвищує дисципліну без жорсткого контролю та сприяє швидшій адаптації нових працівників.

Як засвідчує практика господарювання, однієї лише матеріальної винагороди недостатньо для забезпечення високої продуктивності праці. До найбільш ефективних інструментів нематеріальної мотивації належать:

- визнання досягнень працівників (публічне або індивідуальне);
- надання можливостей професійного розвитку;

- залучення до процесу прийняття рішень;
- створення умов для самореалізації.

Працівники, які відчують свою значущість і цінність для організації, демонструють вищий рівень залученості, ініціативності та відповідальності.

Ефективне управління передбачає врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників. Практичне застосування такого підходу реалізується шляхом адаптації стилю керівництва до типу особистості; визначення індивідуальних мотиваторів; гнучкість процесу контролю та автономії.

Різні працівники по-різному реагують на однакові управлінські впливи. Індивідуальний підхід дозволяє максимально розкрити потенціал кожного співробітника та підвищити загальну ефективність команди.

Одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства є формування ефективної команди. Методами командоутворення виступають організація спільної роботи над проєктами, проведення регулярних командних зустрічей, створення умов для неформальної взаємодії. Злагоджена команда забезпечує швидше прийняття рішень, знижує рівень конфліктності та підвищує якість виконання завдань.

Базовим елементом управління, від якого залежить узгодженість дій працівників, залишається комунікація. Якісна комунікація за допомогою чіткого формулювання завдань, регулярного зворотного зв'язку, відкритості керівництва до діалогу - дозволяє уникнути помилок, зменшує невизначеність та сприяє формуванню довіри в колективі

Невід'ємною частиною діяльності будь-якого колективу являються конфлікти. Однак їх ефективне управління дозволяє мінімізувати негативні наслідки. Основні підходи зниження впливу конфліктних ситуацій є:

- своєчасне виявлення конфліктуючих сторін;
- нейтральна позиція керівника;
- орієнтація на пошук компромісу.

Конструктивне вирішення конфліктів сприяє збереженню позитивного психологічного мікроклімату та запобігає зниженню продуктивності праці.

Сучасний керівник має виступати не лише адміністратором, а й лідером, здатним впливати на команду через авторитет і довіру. Менеджер не залежно від свого статусу і рівня посади у системі управління повинен демонструвати позитивний особистий приклад, сприяти підтримці та розвитку працівників, формуванню спільного бачення цілей. Лідерський стиль управління підвищує рівень довіри, стимулює ініціативність та сприяє формуванню сильної команди.

Соціально-психологічні методи управління в умовах війни фокусуються на збереженні ментального здоров'я, підвищенні стресостійкості та згуртованості персоналу [2]. У табл. 1 систематизовано ключові соціально-психологічні методи підтримки та активізації працівників в умовах війни. Пріоритетними є психологічна допомога, активна комунікація, адаптивне керівництво, а також арттерапія та заходи, спрямовані на запобігання професійному вигоранню.

Таблиця 1

Соціально-психологічні методи підтримки та активізації працівників в умовах війни*

№	Метод	Характеристика
1.	Забезпечення базової безпеки та стабільності	Забезпечення належного рівня фізичної та психологічної безпеки (укриття, інструкції під час тривоги, плани евакуації, стабільні виплати), що сприяє зниженню тривожності та формує відчуття захищеності
2.	Кризова комунікація та прозорість	Регулярне й прозоре інформування працівників про стан підприємства, ризики та рішення керівництва знижує невизначеність і зміцнює довіру
3.	Психологічна підтримка та турбота про ментальне здоров'я	Запровадження програм психологічної допомоги (консультації, групи підтримки, тренінги зі стрес-менеджменту) допомагає працівникам долати тривогу, емоційне виснаження та наслідки травматичних подій
4.	Гнучкість організації праці	Використання дистанційної роботи, адаптивного графіка, тимчасового перерозподілу функцій дозволяє враховувати індивідуальні обставини працівників і підтримувати безперервність діяльності
5.	Підтримка командної згуртованості	Сприяння взаємодопомозі, розвитку горизонтальних зв'язків і командної роботи зміцнює соціальну підтримку всередині колективу, що є критично важливим у кризових умовах.
6.	Мотивація та визнання внеску працівників	Регулярне визнання досягнень, навіть невеликих, підвищує моральний дух. Доцільно застосовувати як матеріальні (бонуси, допомога), так і нематеріальні (публічна подяка, кар'єрні можливості) стимули.

7.	Розвиток стресостійкості та адаптивності	Навчання навичкам емоційної саморегуляції, швидкого прийняття рішень і роботи в умовах невизначеності сприяє підвищенню індивідуальної ефективності працівників
8.	Залучення до прийняття рішень	Інклюзія працівників у процеси обговорення та прийняття рішень підвищує їхню відповідальність, відчуття значущості та контроль над ситуацією
9.	Соціальна підтримка та допомога працівникам і їхнім сім'ям	Надання матеріальної допомоги, підтримка у вирішенні побутових питань, допомога родинам мобілізованих працівників формують лояльність і довіру до організації
10.	Формування сенсу та спільної місії	Акцент на значущості діяльності підприємства в умовах війни (підтримка економіки, допомога суспільству, волонтерство) підсилює внутрішню мотивацію працівників
11.	Планування безперервності діяльності	Розробка сценаріїв дій у кризових ситуаціях, резервування ресурсів і чіткий розподіл ролей дозволяють зберігати працездатність організації навіть у нестабільних умовах.
12.	Цифровізація та технологічна підтримка	Впровадження цифрових інструментів для комунікації та управління процесами забезпечує оперативність взаємодії та знижує залежність від фізичної присутності.

Примітка. *Систематизовано автором

Отже, соціально-психологічні методи управління відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Їх застосування дозволяє підвищити продуктивність праці персоналу, знизити рівень плинності кадрів, сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат, підвищити рівень залученості працівників, забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах сучасних викликів. У сучасному менеджменті саме поєднання економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів забезпечує досягнення високих результатів діяльності організації.

Список використаних джерел:

1. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Т. 5, № 2. С. 104-111. DOI: 10.23939/smeu2023.02.104.
2. Турянський Ю. І., Свидрук І. І., Гнилянська О. В. Соціально-психологічні аспекти гарантування безпеки діяльності персоналу в умовах війни. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2024. № 75. С. 37-43. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1513/1424>