

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.І ВЕРНАДСЬКОГО
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН
ЖИТОМИРСЬКИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ
УНІВЕРСИТЕТУ «УКРАЇНА»
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ТУРИЗМУ

**МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ
ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**Матеріали III студентської науково-практичної конференції
(Київ, 9 квітня 2025 року)**

УДК 338.24:330.15(063)

Рекомендовано до друку Вченою радою Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського (протокол № 9 від 16.05.2025 р.)

Редакційна колегія:

Безус П.І., к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Шафранова К.В., к.е.н., доцент, директор Житомирського економіко-гуманітарного інституту університету «Україна»

Бакаєва І.Г. к.е.н., професор кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Грудцина Ю.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Іваненко В.В. к.е.н., доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Колдовський А.В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та туризму Житомирського економіко-гуманітарного інституту університету «Україна»

Петровська Ю.В. к.е.н., доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Менеджмент як фактор соціально-економічного розвитку в умовах геополітичних трансформацій. Матеріали III студентської науково-практичної конференції (м. Київ, 9 квітня 2025 р.) / упоряд. Грудцина Ю.В. 2025. 97 с.

У збірнику представлено стислий виклад доповідей і повідомлень, поданих на студентську науково-практичну конференцію «Менеджмент як фактор соціально-економічного розвитку в умовах геополітичних трансформацій», яку провели кафедра менеджменту та МЕВ ТНУ імені В.І. Вернадського та кафедра менеджменту та туризму Житомирського економіко-гуманітарного інституту Університету «Україна» 9 квітня 2025 р.

Матеріали друкуються в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів та їх наукові керівники несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, власних імен та інших відомостей.

© Таврійський національний університет
імені В.І. Вернадського, 2025

ЗМІСТ

Барсук В.В. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..6	6
Бекірова М.Р. МОТИВАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....8	8
Бісик Л.М. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	10
Бойко І.І. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЧЕРКАСИОБЛЕНЕРГО»	12
Бондарук В. М. УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ТА КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	14
Бурдюг Д. С. ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	16
Вакуленко О. П. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	18
Вакулюк А. В. РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	20
Василенко Д. К. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОСНОВИ КОМАНДОТВОРЕННЯ В СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ	22
Вишемірський Є. Д., Комелягіна А. О. ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВОЄННИЙ ЧАС: ВИКЛИКИ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ	24
Воронцова Ю. М. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	29
Гарковська О. Х. АНТИКРИЗОВОВЕ УПРАВЛІННЯ: ПОНЯТТЯ, РИСИ, ПРИНЦИПИ	31
Голбан-Сапіжак Е.С. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	33
Головаха Н.О. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІ ЗВ'ЯЗКИ УКРАЇНИ ТА ЄС	34
Гощенко І. В. ВПЛИВ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА ЗОВНІШНЮ ТОРГІВЛЮ ІТАЛІЇ	36
Гринченко Д. С. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	38
Дядениста В. П. МАРКЕТИНГ ТА ЙОГО МІСЦЕ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	40
Ільков О. В. НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ЯК ЧАСТИНА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	41
Карімбетов О. А. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДЕФЦИТУ КВАЛІФІКОВАНИХ МЕНЕДЖЕРІВ	43
Козаченко Г. С. МОТИВАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	45
Колос М.К. ВПЛИВ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	47
Кузьменко А. Ф. ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ: МОТИВАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК	49

Курнаков С. О. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	51
Лазоренко К.Ю. ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ РЕІНТЕГРАЦІЇ АР КРИМ.....	54
Ларчик А. О. ВПЛИВ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ НА ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ	55
Лесик В.П. ЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО ТА ПСИХОЛОГІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	58
Мінаєва О. І. ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛІВ В НЕСТАБІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ: КРИЗА ТА АДАПТАЦІЯ.....	60
Мусієнко І. С. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	62
Назарко Н. О. ВПЛИВ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТНК	64
Неділько С. М. МОТИВАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ: ФІНАНСОВІ СТИМУЛИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	66
Пашиєв К. Б. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇЇ ПОТЕНЦІАЛ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	68
Петриченко М. А. УКРАЇНА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	70
Петруша Є. О. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПРИКЛАД ТОРГІВЕЛЬНИХ ВІЙН	73
Підпрятков В. В. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	75
Серих Х. М. ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	78
Скринник Д. В. ЗАЛЕЖНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ВІД ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	80
Смик В. І. МОТИВАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ	82
Ткач В.А. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	84
Трандафілов М.Є. РОЛЬ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕІНТЕГРАЦІЇ АР КРИМ	85
Тунік О. С. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД ДО ЇХ ВИРІШЕННЯ	87
Хохлова Н.В. ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕІНТЕГРАЦІЇ АР КРИМ	89
Черняк М. А. ДИСТАНЦІЙНА РОБОТА ЯК ФАКТОР ЗАЛУЧЕНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	91
Чіпак М. А. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КРИМУ ПІСЛЯ ДЕОКУПАЦІЇ	93

Ямкач К. С. РОЛЬ МОТИВАЦІЇ У ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ95

Барсук Ігор Вікторович
здобувач першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»
Науковий керівник:
Безус Павло Іванович
кандидат економічних наук, доцент

МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Менеджмент – це діяльність, спрямована на організацію та координацію ресурсів підприємства для досягнення його цілей. Успіх будь-якої організації значною мірою залежить від ефективного застосування методів управління. Методи менеджменту дозволяють забезпечити стабільність, ефективність та інноваційний розвиток підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища та внутрішніх викликів. У даній доповіді розглядаються основні методи менеджменту та їх застосування у діяльності підприємства.

Методи менеджменту можна класифікувати на кілька груп, зокрема адміністративні, економічні, соціально-психологічні, інноваційні та стратегічні. Кожна група має свою специфіку і застосовується в різних ситуаціях.

1. Адміністративні методи

Адміністративні методи базуються на чіткій регламентації роботи підприємства через різні управлінські документи, накази, інструкції та положення. Вони використовуються для забезпечення стабільності й порядку в організації. Ці методи ефективні в ситуаціях, коли необхідно встановити чіткі правила та процедури для виконання завдань.

Основні інструменти адміністративного управління:

- Розпорядження та накази;
- Регламенти та положення;
- Посадові інструкції;
- Контроль виконання завдань;

Приклад застосування: виготовлення продукції на заводі за чітко визначеними стандартами якості, що регулюються розпорядженнями та інструкціями.

2. Економічні методи

Економічні методи орієнтовані на використання фінансових важелів для оптимізації ресурсів підприємства. Вони сприяють підвищенню ефективності через аналіз витрат, стимулювання результативності та контролювання фінансів.

Основні інструменти економічного методу:

- Бюджетування та фінансове планування;
- Ціноутворення та податкове планування;
- Підвищення продуктивності через преміювання та стимулювання.

Приклад застосування: встановлення преміальних для співробітників залежно від результатів роботи, що стимулює високі показники продуктивності.

3. Соціально-психологічні методи

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на мотивації, формуванні командної роботи та створенні сприятливого психологічного клімату в колективі. Вони сприяють підвищенню ефективності праці через розвиток співробітництва, мотивацію та підтримку персоналу.

Основні інструменти Соціально-психологічного управління:

- Мотивація працівників;
- Корпоративна культура;
- Програми професійного розвитку;

Приклад застосування: створення сприятливого робочого середовища, організація тренінгів та курсів підвищення для працівників компанії, що сприяє підвищенню лояльності та ефективності роботи.

4. Інноваційні методи

Інноваційні методи зосереджуються на застосуванні новітніх технологій, автоматизації процесів та цифровій трансформації. Вони дозволяють підвищити ефективність і швидкість виконання завдань, адаптуватись до змінюваних умов ринку.

Основні інструменти інноваційного управління:

- Впровадження ERP-систем та інших автоматизованих рішень;
- Використання аналітики великих даних (Big Data);
- Agile-методології управління проектами;

Приклад застосування: впровадження CRM-системи для автоматизації процесу взаємодії з клієнтами, що дозволяє зменшити час на обробку замовлень і підвищити якість обслуговування.

5. Стратегічні методи

Стратегічне управління передбачає формування довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. Ці методи включають стратегічний аналіз, планування, розробку стратегії і управління змінами в організації.

Основні інструменти стратегічного управління:

- SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз);
- PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів);
- Сценарне планування;

Приклад застосування: підприємство проводить SWOT-аналіз, щоб визначити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що виникають а ринку, і на основі цього розробляє стратегію розвитку.

Успішне підприємство повинно комбінувати різні методи управління, щоб досягти високих результатів і адаптуватися до змінюваних умов ринку. Наприклад, в умовах сучасних економічних змін бізнес може застосувати інноваційні методи для забезпечення конкурентоспроможності та економічні методи для оптимізації витрат.

Ефективний менеджмент є основою успіху підприємства. Використання адміністративних, економічних, соціально-психологічних та інноваційних методів дозволяє досягти стратегічних цілей, підвищити продуктивність праці та адаптуватись до змін бізнес-середовища. Важливою умовою ефективного управління є баланс між цими методами, а також їх постійне вдосконалення відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки та технології. Вони дають змогу оптимізувати ресурси, покращити ефективність роботи та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел

1. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2019
2. Друкер П. Менеджмент: виклики ХХІ століття. К.: КМ-Букс, 2020. 372 с.
3. Котлер Ф. Основи маркетингу. К.: Видавництво «Альпіна Паблішер», 2021.
4. Файоль А. Загальне і промислове управління. К.: Центр навчальної літератури, 2018.
5. Шеметенко П. Менеджмент організацій: сучасні тенденції та виклики. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022.

Бекірова Мавіле Рустемівна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»
Науковий керівник:
Безус Павло Іванович
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕВ

МОТИВАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Домінуюча функція менеджменту включає вплив на інших для того, щоб спонукати виконавців здійснювати роботу у напрямі досягнення намічених цілей. Важливим аспектом цієї функції є мотивація, великий інтерес до якої викликаний підвищенням ролі суб'єктивних факторів у суспільному виробництві, ускладненням умов трудової і позатрудової діяльності, збагаченням і розвитком самої особистості.

Мотивація (англ. Motivation) — це процес спонукування людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали і т. п. У широкому розумінні мотивація іноді визначається як детермінація поведінки взагалі [1].

В процесі праці у людей цілеспрямовано формується заінтересоване відношення до неї та її результатів, оскільки мотивація посилює бажану поведінку людини, дає напрямок поведінки і ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або на мотивах і стимулах. Мотив (англ. Motive) — це

усвідомлена спонуковуюча причина, основа, підстава до якоїсь дії чи вчинку. Мотив є суб'єктивним явищем, усвідомленням вчинків, які у кінцевому підсумку перетворюються у постановку цілі, що спонукає людину до дії внаслідок трансформації зовнішнього спонуковуючого фактора (стимулу) і його усвідомлення індивідом.

Ефективно управляти можна лише за таких умов, коли є чіткі уявлення про потреби, мотиви діяльності виконавця, про його позицію, ціннісну орієнтацію тощо. Але слід мати на увазі, що людина не завжди усвідомлює свої спонукання (цілі, потреби, ідеали, направленість своєї особистості і т. п.): Людина не завжди добре знає себе і не в змозі давати собі точну самооцінку. Тому сократівська вимога: "Пізнай самого себе" і понині залишається актуальною.

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці, наскільки витримуються принципи соціальної справедливості і еквівалентності винагород трудовому вкладу, а також обов'язковість компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбайливість. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства та ін.

В умовах економічної кризи і нестабільності особливо важливого значення набуває організаційний фактор мотивації: забезпечення порядку, дисципліни праці і відповідальності, чіткості робочого ритму, а також ергономічність, гігієнічність, естетичність і екологічність трудових процесів [2].

Але багаторічний досвід розвитку цивілізованих країн світу свідчить, що для активізації людського фактора трудова діяльність повинна здійснюватись з повним урахуванням не лише організаційно-технічних, але й соціально-психологічних факторів, які обумовлені розвитком суспільних форм життя, біологічними особливостями розвитку людини, етапами її життєвого циклу.

Нині мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні високоефективної діяльності людини у будь-якій сфері. Так, дослідження американських економістів не виявили істотного зв'язку між здібністю вчених і їхніми досягненнями. Різницю між високотворчими вченими і вченими, що не зарекомендували себе видатними успіхами, автори відносять, насамперед, на рахунок мотивації, а не особливої розумової обдарованості [3].

Список використаних джерел

1. Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_5_8
2. Гапеева О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5

3. Карбовська Л.О., Філіпов І.М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* 2023. С. 78-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_2_13

Бісик Леся Миколаївна
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»
Спеціальності «073 Менеджмент», ОП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Колдовський Артем Володимирович
К.е.н., доцент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління персоналом є ключовим фактором забезпечення ефективної діяльності сучасних організацій, адже саме людський капітал визначає конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість компанії в умовах динамічного ринку. Процеси підбору, мотивації, навчання, оцінки та розвитку працівників мають бути не лише системними, а й адаптованими до нових викликів, серед яких — цифровізація, зміна моделей зайнятості, глобалізація та зміна ціннісних орієнтацій трудових ресурсів [1; 2]. У сучасних умовах зростає потреба в гнучкому, інноваційному та людяно-орієнтованому підході до управління персоналом, що враховує як економічні інтереси компанії, так і потреби її працівників.

Основними підходами до управління персоналом залишаються адміністративний, економічний, соціально-психологічний та інноваційний [1]. Адміністративний підхід ґрунтується на жорсткій вертикалі управління, суворому дотриманні правил, чіткій регламентації обов'язків та контрольованості процесів. Така модель забезпечує дисципліну, однак часто позбавляє працівника ініціативності та знижує рівень внутрішньої мотивації. Економічний підхід передбачає стимулювання працівників за допомогою матеріальних винагород — заробітної плати, бонусів, премій, надбавок. Його ефективність безпосередньо залежить від прозорості системи винагород, однак сам по собі він недостатній, особливо для висококваліфікованого персоналу, який цінує також нематеріальні форми мотивації [2]. Соціально-психологічний підхід акцентує увагу на формуванні сприятливого мікроклімату, командного духу, залученні працівників до прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприяє зміцненню лояльності, зниженню плинності кадрів та розвитку

організаційної культури. Інноваційний підхід передбачає використання новітніх технологій в HR-сфері: цифровізацію процесів управління, впровадження гнучких графіків, дистанційної роботи, проектної зайнятості, а також HR-аналітики для прийняття обґрунтованих рішень щодо персоналу [3].

Серед актуальних тенденцій в управлінні персоналом особливе місце займає автоматизація HR-процесів, яка включає використання спеціалізованих програм і платформ для рекрутингу, адаптації, навчання, моніторингу ефективності персоналу. Такі цифрові інструменти дають змогу зменшити адміністративне навантаження, підвищити точність управлінських рішень і забезпечити гнучкість у взаємодії з працівниками [4]. Широке впровадження гнучких форм зайнятості — таких як віддалена робота, гнучкий або змішаний графік, короткострокові контракти — дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до змін ринку, а працівникам — краще балансувати професійне та особисте життя. Водночас формується новий підхід до корпоративної культури, яка не обмежується лише внутрішніми правилами, а стає важливим фактором утримання талантів, розвитку лояльності та стимулювання інноваційності [4; 5]. У цьому контексті суттєво зростає роль розвитку soft skills — комунікабельності, емоційного інтелекту, здатності до співпраці та адаптації до змін. Вони все частіше визнаються не менш важливими, ніж технічні знання, і активно враховуються у процесах підбору, навчання та просування кадрів [3; 5].

Таким чином, управління персоналом сьогодні — це не лише адміністративна функція, а стратегічний напрям діяльності, що охоплює побудову ефективної взаємодії між компанією та її працівниками. Поєднання класичних методів і новітніх практик дозволяє формувати адаптивну, мотиваційну та високопродуктивну робочу силу, здатну ефективно реагувати на виклики сучасного ринку. Успішне управління персоналом стає основою стабільного розвитку компаній та важливою конкурентною перевагою в умовах глобальної економіки знань.

Список використаних джерел:

1. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін.; за заг. ред. О. В. Безпалько. — К. : Кафедра, 2020. — 310 с.
2. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Хілуха О.А., Косінський П.М. *Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп.* — Луцьк: ЛНТУ, 2023. — 414 с.
3. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* — Kogan Page, 2020.
4. Deloitte. *2023 Global Human Capital Trends.* [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/>
5. Harvard Business Review. *The New Rules of Talent Management.* — 2023. [Електронний ресурс]. — <https://hbr.org/>

Бойко Іванна Ігорівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»

Науковий керівник:

Грудцина Юлія Валентинівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕН

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПАТ «ЧЕРКАСИОБЛЕНЕРГО»

Управління розвитком персоналу є важливим елементом сучасного менеджменту, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації через ефективне використання людського капіталу [1]. У умовах швидких змін на ринку праці, цифровізації та глобалізації, організації повинні інвестувати в розвиток своїх працівників, щоб забезпечити їх відповідність вимогам сучасного ринку праці, а також адаптацію до нових технологій та методів роботи.

Центральною концепцією управління розвитком персоналу є людський капітал, що включає знання, навички та досвід працівників, які можуть створювати економічну цінність для організації. У процесі управління розвитком персоналу важливими складовими є навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій та мотивація [2]. Мотивація є важливим аспектом, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, зниження плинності кадрів та формування позитивної організаційної культури [3].

Велика увага повинна приділятися системному підходу до розвитку персоналу, який включає не лише організацію навчальних програм, але й розробку кар'єрних траєкторій для співробітників, оцінку їхнього потенціалу та індивідуальні плани розвитку [4]. Крім того, важливо враховувати проактивність у підготовці до майбутніх викликів та змін на ринку праці [5].

Управління розвитком персоналу не лише покращує професійний рівень співробітників, але й сприяє формуванню ефективної команди, здатної до інновацій та адаптації до змін [6]. Інвестиції в розвиток людського капіталу стають основою для досягнення стратегічних цілей організації та підтримки її стабільного розвитку навіть у кризових умовах.

Ефективний розвиток персоналу є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах швидких змін на ринку праці. У сучасних умовах, коли організації стикаються з високим рівнем конкуренції та швидкими змінами в економічному середовищі, управління розвитком персоналу має орієнтуватися на підвищення кваліфікації, професійного і особистісного зростання працівників. Методи розвитку персоналу включають традиційні та інноваційні підходи, зокрема відеонавчання, дистанційне навчання, модульне навчання, кейс-навчання, тренінги та методи, як мозковий штурм, екшн-навчання, коучинг і shadowing. Кожен з цих методів сприяє

підвищенню ефективності працівників, розвитку їхніх навичок адаптації до змін, креативного мислення та лідерських якостей.

Основні напрямки розвитку персоналу включають соціальний, професійний та особистісний аспекти, які взаємодіють з кваліфікаційним, психофізіологічним та особистісним потенціалом працівників. Використання таких інструментів, як відеоуроки, онлайн-курси, вебінари та тренінги, дає змогу створювати індивідуальні програми навчання, що відповідають потребам як працівників, так і організацій. Впровадження таких підходів дозволяє підвищити не лише кваліфікацію персоналу, а й загальну продуктивність компанії, роблячи її більш адаптивною та готовою до викликів сучасного ринку.

Аналіз зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу показує, що ефективність таких систем базується на індивідуальному підході до працівників, використанні сучасних технологій і створенні сприятливого середовища для довгострокового розвитку [7]. У США особлива увага приділяється використанню цифрових платформ для навчання, таких як Coursera, Udemu, та LinkedIn Learning, що дають працівникам можливість самостійно обирати курси, що відповідають їхнім кар'єрним цілям. У Німеччині поширена дуальна система освіти, яка поєднує теоретичне навчання з практикою на підприємствах, що дозволяє створювати висококваліфікованих працівників, адаптованих до реальних умов роботи. Японія ж фокусується на розвитку корпоративної культури, орієнтуючись на принцип "кайдзен", що передбачає безперервне вдосконалення робочих процесів і постійне навчання співробітників.¹

Для України важливо адаптувати ці практики, зокрема впровадження цифрових платформ для навчання, посилення співпраці між бізнесом та освітніми закладами, а також формування корпоративної культури, яка підтримує розвиток працівників. Ці кроки можуть допомогти підвищити рівень кваліфікації працівників, зменшити розрив між теоретичними знаннями випускників і вимогами ринку праці, а також зменшити рівень безробіття серед молоді. Адаптація зарубіжних практик дозволить українським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, створивши стійку модель розвитку людського капіталу, яка відповідатиме потребам національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Бабич Д. В., Свідерський В. П., Четверікова А. В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємстві // *Економіка і суспільство*. – 2018. – № 16. – С. 241–246. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/37.pdf.

2. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу // *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. – Випуск 17. – 2017. – С. 556-561.

3. Міщук Г. Ю. (ред.) Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія. – Рівне: НУВГП, 2020. – 408 с.

4. Мирошниченко Ю. В., Молчанова Т. С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. – 2015. – № 4. – С. 45–50.
5. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення // *Економічний вісник Донбасу*. – 2014. – № 1. – С. 194–197.
6. Іванова В. І., Кубіцький С. О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу // *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки*. – Полтава, 2023. – С. 64-70.
7. Баранов В. *Бізнес-кейси: від класики до інновацій*. – 2021. – URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spn/article/view/421/910>.

Бондарук Василь Миколайович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ТНУ ім. В.І. Вернадського, спеціальність «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Науковий керівник: Пилипенко Ольга Олегівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та обліку

УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ТА КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління заборгованістю на підприємствах відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку, особливо в умовах геополітичних трансформацій. Основні аспекти впливу:

1. Фінансова стійкість підприємств

В умовах трансформаційної економіки основою стабільного становища будь-якого підприємства є його фінансова стійкість. Великий вплив на фінансовий стан будь-якого підприємства робить стан кредиторської та дебіторської заборгованості [1]. Дебіторська заборгованість – це тимчасове заморожування оборотних активів у господарській діяльності підприємства, що стає причиною фінансових ускладнень [2]. Кредиторська заборгованість означає використання коштів, які не належать підприємству. Ефективне управління борговими зобов'язаннями дозволяє підприємствам уникати дефолтів, забезпечувати стабільність та прогнозованість фінансових потоків [3]. У кризових умовах, спричинених геополітичними факторами, важливо оптимізувати боргове навантаження, зменшувати валютні ризики та реструктуризувати заборгованість [4].

2. Інвестиційна привабливість

Компанії з низьким рівнем проблемної заборгованості більш привабливі для внутрішніх і зовнішніх інвесторів через кілька ключових факторів:

- Фінансова стабільність: низька заборгованість означає, що компанія має менший ризик дефолту та банкрутства; інвестори схильні вкладати в стабільні підприємства, які демонструють ефективне управління фінансами [5].

- Висока кредитоспроможність: фінансово здорові компанії можуть отримати кредити на вигідніших умовах, що дозволяє розширювати бізнес і підвищувати прибутковість [6]; інвестори оцінюють це як позитивний сигнал про надійність компанії.

- Зростання рентабельності: відсутність високих боргових виплат дає змогу спрямовувати більше ресурсів на розвиток, інновації та дивіденди [7]; для акціонерів це означає вищу дохідність інвестицій.

- Мінімізація ризиків: компанії з високою заборгованістю особливо вразливі до змін процентних ставок, валютних коливань і економічних криз [8]; інвестори уникають вкладень у підприємства, що можуть зазнати фінансових труднощів через нестійке боргове навантаження.

- Репутація та довіра: фінансово стабільні компанії користуються більшою довірою серед партнерів, кредиторів і клієнтів; високий кредитний рейтинг полегшує доступ до нових ринків капіталу [9].

У періоди економічної нестабільності управління боргами впливає на можливість залучення нових інвестицій.

3. Ринок праці та соціальна стабільність

Раціональне управління заборгованістю сприяє збереженню робочих місць, що позитивно позначається на рівні зайнятості та соціальному добробуті.

Боргові кризи можуть призвести до скорочень персоналу, невиплат заробітної плати та соціальної напруженості.

4. Геополітичні ризики та антикризові стратегії

Санкції, торговельні обмеження та політична нестабільність змушують компанії переглядати боргову політику, зменшувати залежність від зовнішнього фінансування та посилювати внутрішні резерви [4]. Гнучкість у фінансовому менеджменті допомагає підприємствам адаптуватися до нових умов [1].

Таким чином, ефективне управління заборгованістю не лише зміцнює фінансове становище підприємств, а й сприяє соціально-економічному розвитку в умовах геополітичних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Лігоненко Л.О., Новікова Н.М. Управління дебіторською заборгованістю підприємства: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. 275 с.
2. Ковальчук Г.В. Фінансова стійкість підприємств: теорія, практика, аналіз. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 315 с.
3. Карпишин Н. І, Жукевич, С. М. Аналіз й оцінка фінансових ризиків в системі управління суб'єктів господарювання. *Інноваційна економіка*. №5-6, Тернопіль, 2017. С.180-185.
4. Захарова Н. Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*, № 4(26). 2023. С. 38-47.

5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. – 328 с.
6. Булат Г.В. Аналіз дебіторської заборгованості та напрями удосконалення управління нею. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2020. № 1. С. 222–226.
7. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність Київ: ЦНЛ, 2003. – 375 с.
8. Богданюк І. (2024). Ідентифікація та мінімізація ризиків економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 334(5), 2024. С. 561-565.
9. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент. Навчальний посібник. Вид-во: Ельга, 2008. 724 с.

Бурдюг Діна Сергіївна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»
Науковий керівник:
Грудцина Юлія Валентинівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕВ

ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Війна в Україні спричинила масовий відплив кадрів за кордон, що стало значним викликом для українського ринку праці. Основними причинами стали нестабільність і небезпека в регіонах, особливо в тих, де ведуться бойові дії. Значна частина кваліфікованих фахівців переїхали за кордон у пошуках кращих умов життя й роботи. Така ситуація призвела до значного кадрового дефіциту в українських компаніях. Сьогодні правильно підібраний персонал та вірне управління ним – запорука прогресивного розвитку організації. Управління персоналом, безпосередньо впливає на процес організації управління і в довгостроковій перспективі принесуть певний позитивний результат. В кожній організації управління персоналом, це індивідуальний процес, тому не можливо копіювати досвід інших, але можна брати його за основу. В умовах воєнного стану на економічному фронті відбуваються певні зміни [1].

Споживачі менше заощаджують і купують, банки посилюють умови кредитування, що відлякує малий бізнес, зростає дебіторська заборгованість тощо. Речі швидко змінюються. Усе це так чи інакше негативно впливає на ефективність більшості компаній. Значно падають економічні показники – рентабельність, товарообіг тощо. У такій ситуації будь-яка компанія в першу чергу прагне вижити, використовуючи всі можливі заходи та ресурси [2].

У свою чергу, управління персоналом набуває дедалі більшого значення, як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в

реалізації його стратегії розвитку. Даний пункт роботи присвячений структурі системи управління персоналом в зовнішньоекономічній діяльності.

Структура системи управління персоналом включає ряд основних завдань.

Планування персоналу передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства; визначення можливих потреб у трудових ресурсах; вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства.

При оцінці потреби у кадрах необхідно враховувати характер і вид діяльності підприємства, ефективне навантаження працівників з метою оптимального використання коштів, пов'язаних з оплатою праці; можливість залучення спеціалістів, що мають високу кваліфікацію і відповідний досвід роботи на зовнішньому ринку.

Ефективне планування персоналу ґрунтується на знанні:

- 1) скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними;
- 2) яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;
- 3) як краще використовувати персонал у відповідності з його здібностями, досвідом і внутрішньою мотивацією;
- 4) яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- 5) яких витрат потребують дані кадрові заходи.

Визначити необхідну чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад дозволяють: виробнича програма, норми виробітку, плановий ріст підвищення продуктивності праці і структура робіт.

При визначенні потреби в спеціалістах на перспективу і відсутності детальних планів розвитку галузі і виробництва застосовують метод розрахунку, виходячи з коефіцієнта насиченості спеціалістами, що обчислюється відношенням числа спеціалістів до обсягу виробництва. Через значний попит на кадрові ресурси бізнеси все частіше покладаються на агентства, що можуть забезпечити швидкий доступ до кандидатів із професійних баз. Вони також надають послуги з підбору й аудиту персоналу, допомагаючи компаніям ефективно використовувати внутрішні ресурси. Наприклад, підприємства, які шукають HR-спеціалістів, можуть з'ясувати, що ця функція не потребує постійної присутності, а отже, її можна передати на аутсорсинг.

Правильні розрахунки потреби в персоналі створюють передумови для ефективного використання персоналу та прийняття правильних управлінських рішень. Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша питома вага працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до підбору персоналу.

Підбір персоналу - це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Підбір персоналу починається з маркетингу персоналу. Управління по роботі з персоналом проводять внутрішній маркетинг персоналу на ринку праці. При орієнтації на зовнішні джерела підбору персоналу на

підприємстві створюється власна база даних потенційних кандидатів для зайняття вакантних посад або дається замовлення організаціям, які займаються підбором персоналу. Це, зокрема, кадрові агентства, які мають напрацювання у вигляді баз даних та сучасні методики підбору персоналу. Проте більшість вітчизняних підприємств при підборі персоналу опирається на власні сили. Хоча все ж можна прослідкувати тенденцію до співпраці між двома зацікавленими сторонами - підприємствами та кадровими агентствами.

Список використаних джерел

1. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Випуск # 48 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

2. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с

Вакуленко Олена Петрівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ТНУ імені В.І. Вернадського, спеціальності «073 Менеджмент»,

ОП «Управління бізнесом»

Науковий керівник:

Петровська Юлія Василівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕВ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Основним елементом будь-якої соціально-економічної системи є люди. В організаціях співробітники становлять головну статтю витрат, оскільки компанії вкладають значні ресурси в їх найм та навчання. В Україні та світі ефективності управління персоналом приділяється значна увага, оскільки вже давно доведеною є залежність між конкурентоспроможністю, економічним зростанням і ефективністю підприємства та якістю, мотивацією і характером використання персоналу [1].

Дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних компаній показують, що одним із ключових факторів конкурентоспроможності є стратегія «підвищення продуктивності через турботу про персонал». Проте керівники часто зосереджуються переважно на фінансових, виробничих та матеріально-технічних аспектах, забуваючи про те, що саме люди забезпечують функціонування всіх цих процесів.

Управління персоналом дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, мінімізуючи матеріальні витрати та використання людських ресурсів.

Управління персоналом можна розглядати як особливу управлінську функцію, головним об'єктом якої є працівники, що формують соціальні групи та

трудо́ві колективи. Суб'єктами управління виступають керівники та спеціалісти, які організують і координують роботу своїх підлеглих. Таким чином, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівників, спрямована на розробку кадрової політики, стратегій та методів управління людськими ресурсами.

Функції управління персоналом включають:

- Планування персоналу – визначення потреб у кадрах відповідно до стратегічних цілей компанії.
- Набір і відбір – пошук, оцінка та прийом на роботу кваліфікованих працівників.
- Адаптація та навчання – введення нових співробітників у робочий процес та підвищення їхньої кваліфікації.
- Мотивація та стимулювання – створення системи винагород і умов для підвищення продуктивності.
- Оцінка результатів роботи – контроль та аналіз ефективності співробітників.
- Кадровий облік і діловодство – ведення документації, пов'язаної з працевлаштуванням і трудовими відносинами.
- Розвиток корпоративної культури – формування сприятливого робочого середовища та підтримка командного духу.

Система управління персоналом підприємства складається з взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує певні функції, працює автономно, але водночас спрямована на досягнення загальних цілей компанії. Цей набір підсистем є унікальним для кожного підприємства та визначає його специфіку [2].

Якщо компанія прагне розвитку, управління персоналом має бути стратегічним та орієнтованим на довгострокові результати [3]. Ось кілька ключових підходів:

1. Стратегічне планування персоналу. Потрібна розробка чіткої кадрової стратегії, що відповідає цілям компанії. Визначити, які фахівці потрібні для досягнення розвитку та які компетенції слід розвивати у поточних співробітників.

2. Залучення та адаптація талантів. Підбір співробітників повинен бути не лише за навичками, а й за їхнім потенціалом, мотивацією та відповідністю корпоративній культурі.

3. Розвиток та навчання. Необхідні інвестиції у навчання та професійний розвиток співробітників.

4. Мотивація та система винагород. Мотиваційна політика має включати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання.

5. Формування корпоративної культури. Створення комфортного робочого середовища, де співробітники відчують себе цінними.

6. Використання сучасних технологій. Автоматизація кадрових процесів, використання HR-аналітики для прийняття обґрунтованих рішень, запровадження платформи для навчання та розвитку співробітників.

7. Гнучкість та адаптивність. Бути успішною компанією означає вміти швидко адаптуватися до змін. Моніторинг трендів ринку праці, зміна стратегії управління персоналом відповідно до потреб компанії та її розвитку – фактори, що значно вплинуть на ефективність управління персоналом і сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності компанії [4].

Грамотне управління персоналом допоможе не лише досягти стабільного зростання компанії, а й створити команду, яка розділяє спільні цінності та прагне досягати високих результатів.

Список використаних джерел

1. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 232 с..
2. Лизанець А., Проскура В., Дудаш В. Застосування комунікаційних технологій у менеджменті персоналу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). 219-224.
3. Зленко А.М., Мірошніченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24 (1). С. 34-38.
4. Ходаківський Є. І. Психологія управління. Підручник / Є. І. Ходаківський, Ю. Богоявленська, Т. П. Грабар. – Київ: Центр учбової літератури, 2023. – 684 с.

Вакулюк Андрій Вікторович

здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Житомирського економіко-гуманітарного
Інституту Університету «Україна»
Спеціальності «073 Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Дивинська Юлія Анатоліївна

Старший викладач кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Університету «Україна»

РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Період поствоєнної відбудови в Україні супроводжується глибокими соціальними, економічними та управлінськими трансформаціями, які охоплюють майже всі сфери суспільного життя. Особливої уваги в цьому контексті набуває сфера управління персоналом, зокрема проблематика збереження та активного використання трудового потенціалу в умовах нової реальності. У післявоєнний час мотивація працівників постає не лише як засіб

підвищення продуктивності, а й як ключовий стратегічний ресурс, що забезпечує стабільність і довгострокову життєздатність організацій. Серед ключових викликів – емоційне виснаження, криза довіри до інституцій, внутрішнє переміщення, економічна нестабільність, порушення соціальних зв'язків та потреба в швидкому пристосуванні до зміненого робочого середовища.

Ринок праці в Україні після початку повномасштабної війни зазнав суттєвих змін. Міграційні процеси, скорочення чисельності працездатного населення, руйнування інфраструктури та релокація бізнесів призвели до дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили. Як свідчить дослідження, у низці галузей спостерігається гостра нестача кваліфікованих кадрів, що зумовлює необхідність запровадження нових інструментів залучення й утримання працівників. У цьому контексті особливого значення набувають гнучкі формати зайнятості, зокрема віддалена робота, змішані графіки та адаптовані посадові обов'язки, які не лише компенсують кадровий дефіцит, а й стають додатковим стимулом для персоналу, що цінує свободу вибору умов праці.

У поствоєнний час важливо вибудовувати нову систему внутрішньої комунікації, яка забезпечить прозорість управлінських процесів, двосторонній зв'язок і зміцнення довіри з боку працівників. Необхідно формувати відкриту корпоративну культуру, у якій співробітники матимуть можливість вільно висловлювати свої ідеї, пропозиції, а також брати участь у прийнятті рішень, що безпосередньо впливають на їхню професійну діяльність. Досвід доводить, що соціальна згуртованість і відчуття єдності навколо спільної мети є сильними мотиваційними чинниками під час кризи.

Ефективність мотиваційної політики у післявоєнний період значною мірою залежить від управлінських компетенцій керівників – їхньої здатності гнучко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та адаптувати моделі управління до нових умов. Сучасна парадигма управління персоналом повинна ґрунтуватися на контекстуальному підході, гуманізмі та адаптивності. Цінним може стати запозичення європейського досвіду реалізації мотиваційних стратегій у кризових ситуаціях, як-от практики HR-менеджменту в постконфліктній Югославії або антикризові рішення в системі мотивації персоналу в Греції. Українські компанії можуть інтегрувати у свою діяльність такі інструменти, як психологічна допомога на робочому місці, комплексні соціальні пакети, локальні програми корпоративної соціальної відповідальності, а також принципи ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління).

Отже, мотивація персоналу в умовах післявоєнного відновлення повинна бути цілісною, поєднуючи як матеріальні стимули, так і нематеріальні, орієнтовані на підтримку, залучення та розвиток працівників. Такий підхід дозволяє не лише досягати вищої продуктивності, а й сприяє формуванню нової корпоративної культури, що базується на принципах стійкості, людяності й розвитку. Впровадження ефективної мотиваційної стратегії здатне перетворити українські підприємства на рушії позитивних змін не лише в економічному, а й у соціальному вимірі.

Список використаних джерел:

1. Дворник І., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 2023.
2. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024, Вип. 60.
3. Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Простір*, 2023. DOI: 10.32782/2224-6282/191-18
4. Черевань І., Коваленко Ю. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*, 2024. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-51-14

Василенко Дмитро Костянтинович

здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти

Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Університету «Україна»,

спеціальності «073 Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Колдовський Артем Володимирович

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та туризму

Житомирського економіко-гуманітарного

інституту Університету «Україна»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ОСНОВИ КОМАНДОТВОРЕННЯ В СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ

Сучасний український менеджер стикається з викликами, які раніше важко було уявити. Повномасштабна війна, економічна нестабільність, релокація працівників, психологічна втома, мобілізація — усе це безпосередньо впливає на процеси управління персоналом. Якщо раніше менеджер зосереджувався насамперед на досягненні виробничих чи проєктних цілей, то сьогодні він водночас є і кризовим лідером, і наставником, і джерелом стабільності для своєї команди. Управління людьми в таких умовах вимагає набагато більше, ніж просто знання інструкцій або досвід. Потрібна гнучкість, чутливість до настроїв команди, вміння швидко реагувати на зміни та водночас зберігати стійкість у власних рішеннях.

Одним із ключових завдань менеджера в сучасній Україні є збереження ефективності команди попри втрату окремих працівників, зміну місця роботи або зовнішні стреси. Багато фахівців виїхали за кордон, інші — проходять службу в ЗСУ, а дехто вимушено змінює сферу діяльності. У цій ситуації менеджер має не лише адаптувати робочі процеси до нової реальності, а й проявити людяність у ставленні до персоналу. Втрата мотивації, відчуття

тривоги, емоційне вигорання — це те, з чим стикається кожна команда. Менеджер, який розуміє потребу у відкритій комунікації, підтримці та довірі, зможе зберегти працездатність навіть у найскладніших умовах.

Командотворення в українських умовах виходить за рамки класичних корпоративних заходів. Сьогодні це — щоденна робота над тим, щоб люди залишалися згуртованими не лише навколо спільної мети, а й у загальному баченні сенсу своєї праці. Усе частіше працівники об'єднуються не лише заради результату, а й заради підтримки одне одного. Менеджер тут відіграє роль фасилітатора, що допомагає команді знайти внутрішню гармонію, а також джерела енергії для руху вперед. Він формує внутрішню культуру, задає тон спілкуванню, визначає рамки поведінки. У колективах, де цінується повага, відповідальність і взаємопідтримка, навіть у складних обставинах зберігається висока ефективність.

Одним із найважливіших ресурсів менеджера стає довіра. Саме вона дозволяє делегувати, приймати ризики, відкрито говорити про проблеми. У сучасному українському менеджменті зростає роль емоційного інтелекту — здатності розуміти, співпереживати і будувати діалог. Не завжди можна вирішити всі проблеми працівника, але можна створити атмосферу, в якій він не боїться висловлюватися. Це важливо як для збереження морального клімату в команді, так і для вчасного реагування на зміни.

Також змінюється сама мотиваційна модель. Якщо раніше фінансові стимули були основним інструментом утримання персоналу, то тепер важливими стають можливість впливу, гнучкість, повага до особистих обставин, а іноді — й відчуття приналежності до справи, яка має сенс. У багатьох українських компаніях менеджери ініціюють соціальні, волонтерські чи благодійні проекти, які об'єднують працівників і зміцнюють командний дух.

Особливої уваги сьогодні потребує питання адаптації в команді ветеранів та осіб з інвалідністю, зокрема тих, хто повернувся з фронту. Все більше українських компаній відкривають двері для таких працівників, і менеджер у цьому процесі відіграє критичну роль. Насамперед важливо забезпечити безбар'єрне середовище — не лише фізичне, а й психологічне. Ветерани, попри бойовий досвід, можуть зіткнутися з внутрішніми бар'єрами, тривожністю або недовірою до мирного середовища. Менеджеру потрібно вміти делікатно і з повагою інтегрувати таку людину в команду, дати їй простір, але й підтримку. Варто уникати стереотипів і не ставитися до ветерана чи людини з інвалідністю як до слабкої ланки — навпаки, це може бути джерело лідерства, сили, нестандартного досвіду.

Добре організована адаптація включає поступове введення в робочі процеси, створення умов для зворотного зв'язку, гнучкий підхід до графіка роботи та чітке донесення цінностей команди. Дуже корисною є практика менторства, коли нового працівника супроводжує колега, який допомагає йому не лише в робочих моментах, а й у соціалізації. Менеджер, який забезпечує відкритість, рівноправне ставлення та емоційну підтримку, не лише створює інклюзивне середовище, а й зміцнює команду в цілому. Залучення ветеранів

також сприяє формуванню спільної відповідальності та цінностей, що є особливо важливим для згуртованості.

На завершення варто підкреслити, що сучасний менеджер в Україні — це більше, ніж управлінець. Це лідер, який надихає, координує та тримає команду разом у періоди невизначеності. Його успіх полягає не лише у виконанні плану чи досягненні цілей, а й у здатності зберегти людяність, підтримати інших і створити середовище, де люди не бояться бути собою. Саме таке управління персоналом і формування команди відповідає сьгоднішнім українським реаліям.

Список використаних джерел

1. Коляда О. В. Управління персоналом в умовах кризи: сучасні виклики та інструменти. Київ: Ліра-К, 2023. 215 с.
2. Семко І. П. Психологія командоутворення в екстремальних умовах. Львів: Українські технології, 2022. 184 с.
3. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 2005. 384 p.
4. Kotter J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.

Вишемірський Єгор Дмитрович

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ТНУ імені В.І. Вернадського, спеціальності «101 Екологія»,
ОП «Екологізація промисловості та економіка замкнутого циклу»

Комелягіна Анжеліка Олександрівна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ТНУ імені В.І. Вернадського, спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»

Науковий керівник:

Вишемірська Ярослава Сергіївна
старший викладач кафедри інженерних систем та технологій

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ВОЄННИЙ ЧАС: ВИКЛИКИ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ

Екологічний менеджмент – це система управлінських рішень і заходів, спрямованих на раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та забезпечення екологічної безпеки. В умовах війни екологічний менеджмент набуває особливого значення, адже бойові дії, руйнування промислових об'єктів і забруднення водних та ґрунтових ресурсів призводять до масштабних екологічних катастроф.

Війна в Україні суттєво ускладнює здійснення екологічного менеджменту, зокрема моніторинг стану довкілля на тимчасово окупованих територіях. Фізичний доступ до таких регіонів обмежений, що створює суттєві виклики для збору даних та оцінки екологічних ризиків. Проте сучасні технології, такі як

супутниковий моніторинг і хмарні платформи аналізу даних, дозволяють отримувати та обробляти екологічну інформацію дистанційно.

Окупація певних територій унеможливує проведення традиційних польових досліджень та вимірювань. Серед основних викликів можна виділити:

1. обмежений доступ до місцевості через воєнні дії та блокування регіонів;
2. відсутність локальних екологічних спостережень, зокрема через руйнування інфраструктури моніторингу;
3. ризик маніпуляції даними або навмисного приховування екологічних катастроф з боку окупаційної влади;
4. зростання техногенних загроз, зокрема через знищення промислових об'єктів, забруднення водних ресурсів та пожежі.

У таких умовах використання дистанційних методів моніторингу стає критично важливим [3, с.83].

Google Earth Engine (GEE) є однією з найпотужніших платформ для аналізу екологічних змін на основі супутникових даних [2, с.370]. Платформа забезпечує доступ до глобальних архівів супутникових знімків та екологічних баз даних, дозволяючи проводити моніторинг довкілля навіть у важкодоступних або окупованих регіонах.

Ключові переваги Google Earth Engine у контексті екологічного менеджменту:

1. Використання супутникових знімків Landsat, Sentinel, MODIS для оцінки змін лісового покриву, водних ресурсів та сільськогосподарських угідь;
2. Автоматизована обробка великих обсягів екологічних даних за допомогою JavaScript та Python API;
3. Можливість інтеграції алгоритмів машинного навчання для прогнозування змін довкілля;
4. Створення інтерактивних карт екологічних ризиків та візуалізація екологічних змін у реальному часі.

Один із практичних прикладів використання GEE – аналіз змін лісового покриву на тимчасово окупованих територіях. За допомогою супутникових знімків та алгоритмів обробки даних можна оцінити масштаби вирубки лісів або зміну рослинного покриву.

JavaScript-код у GEE дозволяє:

- Завантажити глобальні дані про зміну лісового покриву (Hansen Global Forest Change);
- Виділити зони, де відбулися втрати лісів;
- Обчислити площу втрат у квадратних кілометрах;
- Візуалізувати отримані результати у вигляді інтерактивної карти.

На Рис. 1 представлений фрагмент коду JavaScript у Google Earth Engine для обчислення втрат лісового покриву.

```

1 // Завантаження глобальних даних про зміну лісів (Hansen Global Forest Change)
2 var forestChange = ee.Image('USD/hansen/global_forest_change_2021_v1_3');
3
4 // Вибір шару з втратами лісів
5 var lossLayer = forestChange.select('loss');
6
7 // Обмеження області аналізу (Кримський півострів)
8 var crimeaRegion = ee.Geometry.Polygon([
9   [32.0, 46.0],
10  [36.0, 46.0],
11  [36.0, 45.0],
12  [32.0, 45.0],
13  [32.0, 46.0]
14 ]);
15
16 // Обчислення загальної площі втрат у регіоні
17 var lossArea = lossLayer
18   .multiply(ee.Image.pixelArea()) // Кожен піксель перетворюється на площу
19   .reduceRegion({
20     reducer: ee.Reducer.sum(),
21     geometry: crimeaRegion,
22     scale: 30,
23     maxPixels: 1e9
24   });
25
26 // Виведення результатів у консоль
27 print('Втрати лісового покриву (м²) у Криму:', lossArea);
28
29 // Візуалізація втрат лісів
30 var visParams = {palette: ['red'], min: 0, max: 1};
31 Map.centerObject(crimaeaRegion, 6);
32 Map.addLayer(lossLayer.clip(crimaeaRegion), visParams, 'Втрати лісів у Криму');

```

Рис.1 Приклад коду для аналізу втрат лісів у Google Earth Engine

Регіон аналізу задається через геометрію, що описує територію півострова. У цьому випадку, для визначення меж використовується багатокутник, створений на основі координат, які охоплюють територію Криму.

Код дозволяє завантажити глобальні дані про зміну лісів із набору Hansen Global Forest Change і обмежити аналіз вибраною географічною областю. На основі цих даних обчислюється загальна площа втрат лісового покриву, перетворюючи кожен піксель зображення на реальні площі у квадратних метрах.

Для візуалізації даних втрати лісів у Криму накладаються на карту у вигляді шару, який можна інтерактивно переглядати. Карта, створена на основі цього скрипта, показує ділянки з втраченим лісовим покривом, виділені червоним кольором. Також у консолі платформи виводяться результати обчислення загальної площі втрат у заданому регіоні.

Такий підхід дозволяє оцінити зміни у лісовому покриві на території Кримського півострова з високою точністю, використовуючи дані супутників, автоматизовані алгоритми аналізу та сучасні інструменти геовізуалізації.

Приклад коду для візуалізації приросту лісу представлений на Рис 2.

```

1 // Завантаження шару приросту лісів
2 var gainLayer = forestChange.select('gain');
3
4 // Візуалізація приросту лісів
5 var gainVisParams = {palette: ['green'], min: 0, max: 1};
6 Map.addLayer(gainLayer.clip(region), gainVisParams, 'Приріст лісів');
7
8 // Обчислення площі приросту
9 var gainArea = gainLayer
10   .multiply(ee.Image.pixelArea())
11   .reduceRegion({
12     reducer: ee.Reducer.sum(),
13     geometry: region,
14     scale: 30,
15     maxPixels: 1e9
16   });
17
18 print('Приріст лісового покриву (м²):', gainArea);
19

```

Рис.2 Приклад коду для візуалізації приросту лісу

Цей код виконує аналіз приросту лісового покриву в заданій області. Спочатку він завантажує шар даних про приріст лісів і візуалізує його на карті з використанням зеленої палітри. Потім проводиться обчислення площі приросту, де для кожного пікселя визначається його площа, а потім підсумовуються всі пікселі в межах регіону. Результат, що показує загальну площу приросту лісового покриву в квадратних метрах, виводиться у консоль платформи.

JavaScript також дозволяє використовувати функції для обмеження даних конкретним роком або періодом.

На Рис 3. представлено приклад JavaScript-коду в Google Earth Engine, що демонструє, як проводити аналіз змін лісового покриву за роками і створювати

інтерактивну карту для візуалізації цих змін:

```

1 // Завантаження даних про зміну лісового покриття
2 var forestChange = ee.Image("UMD/hansen/global_forest_change_2024_v1_9");
3
4 // Виділи шару втрат лісу
5 var lossYearLayer = forestChange.select('loss');
6
7 // Аналіз змін за певний рік (наприклад, 2024)
8 var year = 2024;
9 var lossYearLayer = forestChange.select('lossyear').eq(year - 2000); // "lossyear" від 0 до 24 для 2000-2024
10
11 // Обмеження області аналізу (наприклад, частина України)
12 var region = ee.Geometry.Polygon([
13   [31.0, 51.0],
14   [38.0, 51.0],
15   [38.0, 47.0],
16   [31.0, 47.0],
17   [31.0, 51.0]
18 ]);
19
20 // Візуалізація втрат лісу за обраний рік
21 var visParams = {palette: ['red'], min: 0, max: 1};
22 Map.centerObject(region, 6);
23 Map.addLayer(lossYearLayer.clip(region), visParams, 'Втрати лісу за ' + year);
24
25 // Обчислення площі втрат за рік
26 var lossArea = lossYearLayer
27   .multiply(ee.Image.pixelArea())
28   .reduceRegion({
29     reducer: ee.Reducer.sum(),
30     geometry: region,
31     scale: 30,
32     maxPixels: 1e9
33   });
34
35 // Виведення результату в консоль
36 print('Втрати лісу у ' + year + ' році (м²):', lossArea);
37
38 // Додавання базового шару карти
39 var gainLayer = forestChange.select('gain');
40 var gainVisParams = {palette: ['green'], min: 0, max: 1};
41 Map.addLayer(gainLayer.clip(region), gainVisParams, 'Приріст лісу');
42

```

Рис.3 Аналіз змін лісового покриття за роками

Код завантажує дані про втрати лісу, визначає втрати за певний рік і візуалізує їх як шар на інтерактивній карті. Використовується шар lossyear, щоб фільтрувати втрати за конкретний рік, і виконується аналіз у заданому регіоні. Додається також шар приросту лісу (gain) для візуалізації зон, де відбулося зростання лісового покриття. У консоль виводиться площа втрат лісу за вибраний рік. Цей скрипт ілюструє, як можна інтегрувати дані, обробляти їх за роками і створювати візуалізації для аналізу змін у лісовому покриві.

В якості прикладу розглянемо картографічний продукт, створений за допомогою цієї платформи вченими Університету Меріленда. Це глобальна карта високої роздільної здатності, яка кількісно оцінює глобальну протяжність лісів і зміни лісового покриття з 2000 року.

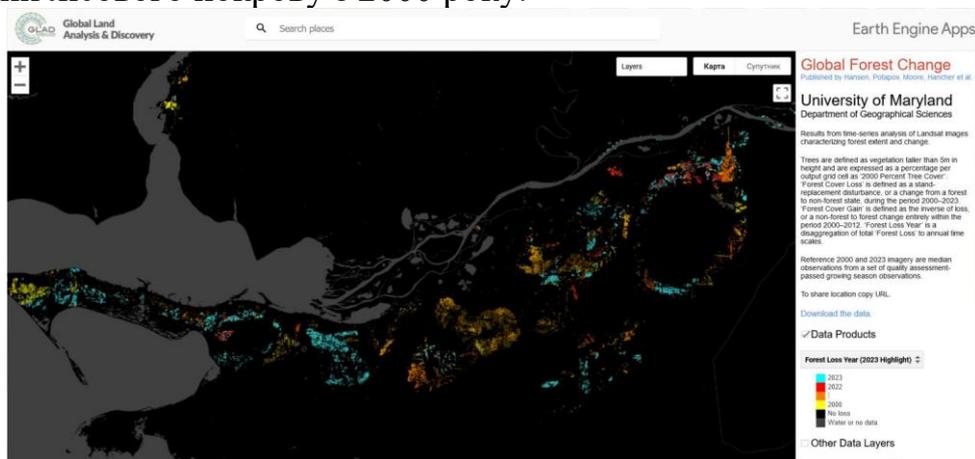


Рис.4 Вирубка лісів на окупованій території херсонської області

На Рис.4 скрін з цієї карти, де блакитним кольором позначені дані за 2023 рік. Ми можемо спостерігати, що на окупованій території херсонської області ворог активно знищує лісовий покрив.

Наступний ресурс, про який не можна не згадати – це Global Forest Watch. Це ще один приклад платформи, яка використовує хмарні технології для моніторингу лісів у режимі реального часу за допомогою супутникових зображень. Вона дозволяє виявляти вирубку лісів, незаконну забудову або зміни в екосистемах, надаючи дані, доступні для аналізу екологічним організаціям. Ця платформа може бути корисною для моніторингу змін лісових масивів у Криму.

На Рис.5 ми можемо не тільки візуалізувати дані на карті, але й побачити гістограму, яка яскраво наочно демонструє масштаби знищення лісових масивів окупантами та території тієї самої херсонської області.

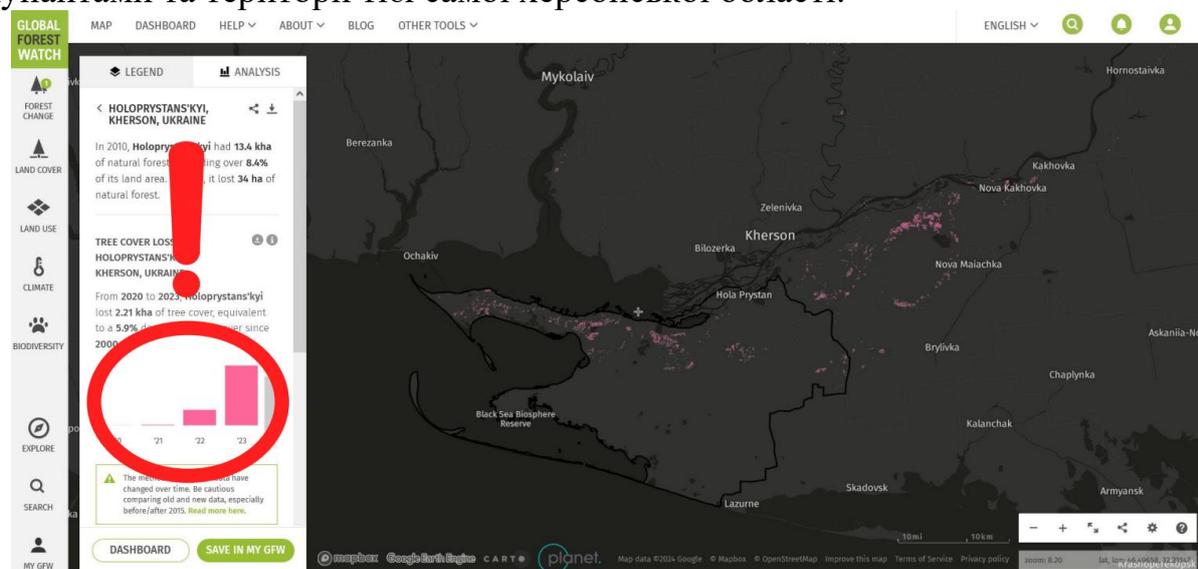


Рис.5 Вирубка лісів на окупованій території херсонської області

Воєнні дії суттєво ускладнюють екологічний моніторинг та менеджмент, але сучасні хмарні технології та супутниковий моніторинг дозволяють отримувати критично важливу інформацію навіть у недоступних регіонах [1, С.74]. Використання платформ, таких як Google Earth Engine, допомагає дослідникам і екологам аналізувати стан довкілля, прогнозувати екологічні ризики та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення у сфері екологічного менеджменту.

Список використаних джерел

1. Becker-Reshe I., Justice C.O., Sullivan M. J. et al. Monitoring global croplands with coarse resolution Earth observation: The Global Agriculture Monitoring (GLAM) project. *Remote Sens.* N 2, 2010. 1589–1609.
2. Cardille, J. A., Crowley, M. A., Saah, D., & Clinton, N. E. (2024). *Cloud-Based Remote Sensing with Google Earth Engine: Fundamentals and Applications*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-26588-4>
3. Довгий С.О., Бабійчук С. М., Кучма Т. Л. Дистанційне зондування Землі: аналіз космічних знімків у геоінформаційних системах: навч.-метод. посіб. Київ: Національний центр «Мала академія наук України», 2020. 268 с.

Воронцова Юлія Миколаївна
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
ТНУ імені В.І. Вернадського,
Спеціальність «292 Міжнародні
економічні відносини», ОП Міжнародні
економічні відносини»
Науковий керівник:
Петровська Юлія Василівна к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту та МЕВ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Логістика – це процес планування, організації та управління переміщенням товарів, послуг або інформації від місця їх виробництва до кінцевого споживача. Вона включає в себе все, що потрібно для того, щоб товар або ресурс опинився в потрібний час, у потрібному місці та в потрібній кількості з мінімальними витратами. [1]

Сучасне уявлення про логістику сильно відрізняється від оригінального. Якщо раніше термін описував фізичний рух сировини і товарів, то тепер він включає планування, закупки, транспортування та зберігання. Подальшим розвитком логістики є термін управління ланцюгом поставок (Supply Chain Management), що є свідченням зростаючого розуміння компаніями важливості координації всіх функцій і бізнес процесів [2, с.1].

Логістика охоплює такі ключові етапи, як транспортування, зберігання, управління запасами та обробка замовлень. Наприклад, коли ви замовляєте продукт онлайн, саме логістика відповідає за те, щоб його запакували, відправили та доставили вам якнайшвидше та найзручніше [1].

Одною з головних сучасних тенденцій логістики є глобальний розвиток e-commerce. Дана тенденція з'явилася ще близько десяти років тому, але інтенсивного розвитку набула лише 3-5 років тому. Флагманами розвитку даної тенденції є Amazon та AliExpress, в Україні – OLX та Prom.ua. Суть даного тренду в тому, що люди отримали можливість придбати товар майже з будь-якої географічної точки планети. Через пандемію коронавірусу та масового закриття оффлайн-бізнесів все більше підприємців почали звертати увагу на можливості e-commerce та можливість розвитку власного бізнесу не тільки локально, але й в рамках міжнародної діяльності [3, с.3-4].

Іншою тенденцією розвитку логістики є диджиталізація процесів доставки. Сьогодні, в період бурхливого розвитку цифрових технологій, людина все більше потребує комфорту та якості в наданні послуг: в міжнародній логістиці це проявляється в тому, щоб оформити процес доставки та мати можливість контролювати його можна було б, не відходячи від екрану телефону або комп'ютера [3, с.4].

Один із основних викликів у ефективному управлінні логістикою, з яким стикаються українські підприємства – це відсутність сучасної цифрової інфраструктури. Багато компаній продовжують покладатися на застарілі інструменти, такі як Excel, що обмежує їхню здатність адаптуватися до змін ринку. Згідно з дослідженням, проведеним компанією McKinsey & Company [10], лише незначна частина бізнесу, а саме 2%, володіє достатньою інформацією про стан своїх ланцюгів постачання, що виходить за межі взаємодії із постачальниками або споживачами другого рівня. Це вказує на суттєву проблему в управлінні ланцюгами постачання, яка полягає в обмеженій прозорості та недостатньому контролі над більш глибокими рівнями постачання [4, с.4].

Відсутність детального розуміння структури та стану ланцюгів постачання позбавляє компанії можливості своєчасно ідентифікувати потенційні ризики. Особливо це актуально в умовах глобальних криз, зокрема пандемії COVID-19 чи геополітичних конфліктів, які значно ускладнюють доступ до необхідних ресурсів та порушують сталість ланцюгів постачання. Наявність такої обмеженої прозорості ставить під загрозу оперативну ефективність та конкурентоспроможність компаній, знижуючи їхню здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [4, с.4].

Отже, логістика є ключовим фактором у сучасному бізнес-середовищі, забезпечуючи ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками.

Список використаних джерел:

1. Логістика: що це таке і для чого вона потрібна. URL: <https://ukrautologistic.com.ua/sho-take-logistika/> (дата звернення: 02.04.2025).
2. Національний університет харчових технологій. Тенденції розвитку логістики в Україні та її практичне застосування в діяльності підприємств. URL: dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6ff3241e-386e-441e-ae23-0765fcd56301/content. (дата звернення: 02.04.2025).
3. Резнік Н. П., та ін. Передумови та тенденції розвитку міжнародної логістики. 4 жовт. 2021. URL: journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-52-22.pdf (дата звернення: 02.04.2025).
4. Семенда Д.К, та Семенда О.В. Роль і значення логістики в розвитку комерційної діяльності підприємств січень 2025. URL: www.researchgate.net/publication/388780322_ROL_I_ZNACENNA_LOGISTIKI_V_ROZVITKU_KOMERCIJNOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTV (дата звернення: 02.04.2025).

Гарковська Ольга Хідаєтівна
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»
Науковий керівник:
Петровська Юлія Василівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕВ

АНТИКРИЗОВОВЕ УПРАВЛІННЯ: ПОНЯТТЯ, РИСИ, ПРИНЦИПИ

Сьогодні в Україні кожне підприємство зіштовхується з кризовими явищами. Війна, переміщення бізнесу, відтік спеціалістів, брак фінансування, нестача ресурсів – це все кризові явища, що впливають на діяльність підприємств. Антикризове управління є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації, адже воно передбачає системний підхід до аналізу, планування, реалізації та моніторингу дій, спрямованих на подолання кризових ситуацій.

Антикризове управління – це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз проявів кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Антикризове управління сприймається як мультидисциплінарне, комплексне управління. Воно використовує сукупність різних, найчастіше альтернативних способів та прийомів [4].

Менеджери повинні бути осначені заздалегідь розробленими інструментами моделювання та прогнозування причин і джерел криз для вибору прийнятних варіантів на основі критеріїв наявних ресурсів і переваг. На думку зарубіжних експертів, ділове життя характеризується загальним зростанням нестабільності як основної причини виникнення і розвитку кризових ситуацій, та характеризується:

1. наявністю загроз для пріоритетних цілей і цінностей;
2. раптовим впливом на тих, хто відповідає за подолання кризи;
3. гострою нестачею часу для реагування на загрози [2].

Ситуаційне управління відбувається майже у всіх організаціях, коли надзвичайні зовнішні або внутрішні (форс-мажорні) обставини змушують менеджерів приймати негайні рішення. Криза виникає тому що – це поворотний пункт або період небезпеки і невизначеності, а в нашому столітті, що стрімко розвивається, поворотні пункти і небезпечні моменти присутні постійно. Кризове управління можна визначити як процес роботи під тиском, щоб менеджери могли аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати безліч взаємозалежних завдань у прийнятті швидких і раціональних рішень з термінових питань, що стоять перед компанією [4].

Розуміючи сутність, риси, принципи та інструменти антикризового управління менеджер здатен прийняти вірне рішення щодо прогнозування небезпек кризи, аналізу її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку.

Основні риси антикризового управління:

1. орієнтоване на виведення компанії з кризи, яке має прогнозувати і запобігати неплатоспроможності компанії, ґрунтуючись на реалізації програм зі збільшення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення;

2. відображає здатність компанії конструктивно і швидко реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню;

3. відображає здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризи, визначати пріоритети компанії в умовах кризи, координувати діяльність компанії та її співробітників для передбачення криз і досягнення ефективності в екстремальних умовах;

4. спрямоване на раннє виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії і швидке реагування на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі [3].

Антикризове управління підприємством являє собою складну систему управління, що характеризується стратегічним характером і спрямована на усунення існуючих проблем, які можуть виникнути в її діяльності, шляхом розробки та реалізації спеціальних програм, що використовує весь потенціал сучасного менеджменту.

Основними принципами, що лежать в основі антикризового управління, є:

- 1) рання діагностика кризових явищ на підприємстві;
- 2) терміновість реагування на різні кризові явища;
- 3) адекватність реакції компанії ступеня реальної загрози її життю;
- 4) повна реалізація внутрішнього потенціалу для подолання кризи [1].

Потенціал антикризового управління визначається в першу чергу людським фактором. Свідома діяльність людини дозволяє їй шукати і знаходити шляхи виходу з кризових ситуацій, концентруватися на вирішенні найскладніших проблем, використовувати те, що було накопичено, в тому числі тисячоліттями, використовувати свій досвід подолання криз і адаптуватися до нових ситуацій.

Список використаних джерел:

1. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 1. С. 153-161.

2. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Видавн. дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с

3. Черленяк І. І., Курей О. А., Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка. 2020. Випуск 1(55). С. 10–18.

4. Шуміло О. С. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 11-16.

Голбан-Сапіжак Едуард Сергійович
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти, ТНУ ім. В.І.Вернадського,
спеціальність «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
Науковий керівник:
Бакаєва Ірина Георгіївна
Проф, к.е.н., проф. кафедри менеджменту та МЕН

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим фактором стратегічного розвитку українських підприємств, які прагнуть розширити ринки збуту, залучити іноземні інвестиції та підвищити свою конкурентоспроможність. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності конкретного підприємства залежать від, тенденцій розвитку міжнародних ринків, економічного середовища країни перебування, внутрішніх можливостей підприємства, оптимізації бізнес-процесів на підприємстві, які пов'язані з експортно-імпортними операціями.

Основні чинники, що впливають на розвиток діяльності українських підприємств на міжнародних ринках – це [1]:

1. Процес глобалізації товарних ринків, що веде до спрощення міжнародної торгівлі, відкриває нові можливості для українських підприємств завдяки розширенню ринків збуту, виходу на нові міжнародні ринки.

2. Технологічний прогрес, що призвело до цифровізації бізнесу, розвитку електронної комерції, скороченню логістичних шляхів.

3. Політичні та економічні фактори, такі як полегшення доступу українських підприємств до європейських ринків завдяки підписанню Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у 2014р.

4. Стабільність національної валюти, можливостей доступу до кредитних ресурсів, підтримки державою на міжнародному рівні.

5. Розширення співпраці українських підприємств з дистриб'юторами та маркетплейсами на ринках інших країн, створення міжнародних партнерств.

Підвищити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна декількома шляхами [2]:

- диверсифікація ринків збуту, проведення маркетингових досліджень для виявлення перспективних ринків та конкурентних переваг продукції на нових ринках;

- через встановлення партнерства з міжнародними дистриб'юторами з метою розширення мережі збуту;
- розширення асортименту експортної продукції;
- оптимізації логістичних процесів, використання альтернативних маршрутів або перевізників для зниження транспортних витрат, використання мультимодальних перевезень, автоматизації митного оформлення для прискорення процесів постачання;
- зниження виробничих витрат шляхом оптимізації витрат на сировину, матеріали завдяки укладанню довгострокових контрактів з постачальниками, можливо використання аутсорсингу окремих операцій;
- удосконалення управління фінансами підприємства, страхування міжнародних контрактів, використання валютного хеджування;
- удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю завдяки впровадженню автоматизованої CRM-системи для управління експортними продажами та аналізу ефективності роботи з іноземними клієнтами, підвищення кваліфікації персоналу у сфері митного оформлення, логістики, зовнішньоекономічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Коваленко І. М. Основи зовнішньоекономічної діяльності підприємств. – Київ: Економіка, 2019.
2. Матвійчук Т. Міжнародна торгівля та економічні відносини. – Львів: Либідь, 2018.

Головаха Ніколетта Олександрівна

здобувачка першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти

ТНУ ім. В.І. Вернадського,

спеціальності “292 Міжнародні економічні відносини”,

ОПП «Міжнародні економічні відносини»

Науковий керівник:

Бакаєва Ірина Георгіївна

к.е.н., проф. кафедри менеджменту та МЕН

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІ ЗВ'ЯЗКИ УКРАЇНИ ТА ЄС

Зовнішньоекономічні зв'язки України відіграють ключову роль у забезпеченні економічного зростання, інтеграції в світову економіку та зміцненні позицій країни на міжнародній арені. Одним із найважливіших напрямів розвитку цих зв'язків є співпраця з Європейським Союзом (ЄС), який виступає головним стратегічним партнером України у політичній, економічній та соціальній сферах.

Підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2014 році стало історичним етапом у процесі європейської інтеграції України [1]. Одним із ключових компонентів угоди є створення поглибленої та

всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ), що забезпечує зменшення тарифних і нетарифних бар'єрів у торгівлі, сприяє адаптації українських стандартів до європейських норм, стимулює притік інвестицій та модернізацію економіки.

Угода створила правову базу для гармонізації законодавства України з нормами ЄС у сферах торгівлі, конкуренції, захисту прав споживачів, екології тощо. Проте, її імплементація стикається з низкою проблем: повільними темпами реформ, недостатнім рівнем інституційної спроможності, політичною нестабільністю та впливом війни.

ЄС вже кілька років поспіль залишається найбільшим торговельним партнером України. Частка країн ЄС у зовнішній торгівлі України стабільно перевищує 40%. Основними статтями українського експорту до ЄС є аграрна продукція, чорні метали, продукти хімічної промисловості, машини та обладнання. Імпорт з ЄС охоплює транспортні засоби, машини, хімікати, фармацевтику [2,3]. Однак, торговельна структура зовнішньої торгівлі України та ЄС має певні дисбаланси: переважання сировинного експорту та низький рівень продукції з високою доданою вартістю. Крім того, збройна агресія РФ проти України призвела до руйнування логістичних ланцюгів, зменшення обсягів виробництва, що негативно позначилося на динаміці експорту та імпорту.

Подальший розвиток співпраці між Україною та ЄС залежить від кількох чинників. По-перше, це повна реалізація положень Угоди про асоціацію та інтеграція в єдиний ринок ЄС. По-друге, поглиблення секторальної співпраці, зокрема в енергетиці, цифровій трансформації, «зеленому» переході. По-третє, вступ України до ЄС у майбутньому відкриє нові можливості для зовнішньоекономічної діяльності та інституційного розвитку. Крім того, розвиток малого і середнього бізнесу, підтримка інноваційних кластерів, модернізація інфраструктури і транспорту сприятимуть розширенню торговельно-економічних зв'язків з європейськими країнами. Не менш важливим є залучення іноземних інвестицій, які дадуть змогу відновити економіку після війни.

Таким чином, незважаючи на наявні проблеми, Україна має значний потенціал для подальшого розвитку зовнішньоекономічної співпраці з Європейським Союзом, що є стратегічно важливим напрямом для її європейського майбутнього.

Список використаних джерел

1. Міністерство закордонних справ України. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Офіційний вебсайт МЗС України. [Електронний ресурс]. URL: <https://mfa.gov.ua/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu-mizh-ukrayinoyu-ta-yes>
2. Посольство України при Європейському Союзі. Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС. [Електронний ресурс]. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/torgovelnno-ekonomichne-spivrobotnictvo-ukrayina-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes>

3. Національний інститут стратегічних досліджень. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku>

Гощенко Ілля Володимирович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
ТНУ ім. В.І. Вернадського,
спеціальності “292 Міжнародні економічні відносини”,
ОПП ”Міжнародні економічні відносини”
Науковий керівник:
Іваненко Валентина Василівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МEB

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА ЗОВНІШНЮ ТОРГІВЛЮ ІТАЛІЇ

Сучасні геополітичні зміни суттєво впливають на зовнішню торгівлю Італії, зумовлюючи як нові можливості, так і серйозні виклики для економіки країни. Італія, як один із ключових членів Європейського Союзу та важливий гравець на міжнародному ринку, глибоко інтегрована у глобальні ланцюги поставок. Через це будь-які зміни на світовій арені, зокрема конфлікти, торговельні війни, санкції чи енергетичні трансформації, мають для неї далекосяжні наслідки.

Одним із найвагоміших факторів стало загострення безпекової ситуації у Східній Європі внаслідок повномасштабної війни росії проти України. Цей конфлікт змусив Італію, у межах спільної політики ЄС і НАТО, відмовитись від значної частини торговельних контактів з росією. Особливо відчутною стала потреба у диверсифікації джерел енергопостачання, оскільки Італія тривалий час була залежною від імпорту російського газу. Відмова від цієї залежності спричинила масштабні зміни у зовнішньоекономічних пріоритетах — країна активізувала співпрацю з державами Північної Африки, Близького Сходу, а також почала активніше впроваджувати відновлювані джерела енергії.

Глобальна конфронтація між США та Китаєм також створює складні умови для італійського експорту. З одного боку, Італія прагне зберегти доступ до китайського ринку, адже Китай залишається важливим торговельним партнером для низки італійських галузей — зокрема, модної індустрії, автомобілебудування та харчової продукції. З іншого боку, тиск з боку союзників по ЄС і НАТО зумовлює потребу обмежувати надмірну економічну залежність від КНР, особливо в технологічно чутливих секторах. Таке геополітичне протистояння створює ситуацію, в якій Італія повинна балансувати між економічними інтересами та політичною солідарністю з партнерами.

Крім цього, зміни кліматичної політики та перехід до «зеленої» економіки в рамках Європейського зеленого курсу також накладають нові вимоги на структуру зовнішньої торгівлі Італії. Італійські підприємства повинні адаптуватися до жорсткіших екологічних стандартів, що діють як у межах ЄС, так і в глобальному торговельному середовищі. Це означає необхідність інвестування у нові технології, модернізацію виробничих процесів і зміну логістичних підходів — усе це вимагає часу та ресурсів, але водночас відкриває шлях до нових ринків та партнерств.

На тлі вищезазначених факторів, Італія активно переосмислює свою зовнішньоторговельну стратегію. Уряд підтримує експортерів через фінансові інструменти, дипломатичні ініціативи та розвиток економічної співпраці з країнами Африки, Азії та Латинської Америки. Водночас ЄС, у межах якого Італія реалізує значну частину своєї зовнішньої торгівлі, також посилює інтеграцію, що сприяє стабільності в межах єдиного європейського ринку, навіть попри зовнішні загрози.

Серед глобальних трендів, що вплинули на структуру італійської зовнішньої торгівлі у 2024 році, варто також виокремити посилення тенденції до технологічного протекціонізму. Це зумовило уповільнення обміну високотехнологічними товарами з окремими ринками, натомість сприяло активному розвитку внутрішнього виробництва та локалізації критичних галузей — наприклад, мікроелектроніки, «зелених» технологій та цифрової інфраструктури.

Згідно з офіційними даними, у 2024 році загальний обсяг італійського експорту склав близько 630 мільярдів євро, що на 1,9% більше порівняно з попереднім роком. Зростання забезпечили, передусім, фармацевтична продукція, агропромисловий сектор, високоточне машинобудування, а також товари сталого виробництва, що відповідають європейським екологічним стандартам. Найбільшими торговельними партнерами залишаються країни Європейського Союзу, зокрема Німеччина, Франція та Іспанія. Експорт до Німеччини зріс на 4,2%, до Франції — на 3,7%, що свідчить про стійкість внутрішньоєвропейського ринку навіть в умовах глобальної нестабільності.

Однак особливої уваги заслуговує переорієнтація Італії на нові зовнішні ринки. Експорт до країн Північної Африки зріс на 18%, до Латинської Америки — на 12%, зокрема до Бразилії та Мексики. Ці регіони стають дедалі важливішими партнерами як у сфері енергетичної кооперації, так і у постачанні сільськогосподарської та промислової продукції. Водночас імпорт з країн Південно-Східної Азії зменшився на 6–8%, що частково пов'язано з переглядом логістичних ланцюгів та переоцінкою ризиків надмірної залежності від одного джерела.

Таким чином, сучасні геополітичні трансформації формують нову реальність для італійської зовнішньої торгівлі. Переорієнтація на нові ринки, зменшення залежності від нестабільних партнерів, впровадження екологічних стандартів і адаптація до нових економічних правил гри стають ключовими напрямками розвитку. Італія, як держава з розвинутою економікою і гнучкою

системою управління, має потенціал не лише витримати ці виклики, а й використати їх як стимул для подальшої модернізації та посилення своїх позицій на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. Офіційний вебсайт: Обсерваторії економічної складності.
URL:https://oec.world/en/profile/country/ita?utm_source
2. Національний інститут статистики Італії (ISTAT) URL:
<https://www.istat.it/statistiche-per-temi/economia/>
3. Світова організація торгівлі. Офіційний сайт. URL:
https://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/tradfa_e.htm

Гринченко Дарія Сергіївна

здобувачка першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти

ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,

ОП «Управління бізнесом»

Науковий керівник:

Грудцина Юлія Валентинівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МEB

ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища процес планування та прийняття управлінських рішень стає вирішальним фактором успіху будь-якої організації [3, с.56]. Ефективне управління цими процесами дозволяє підприємствам досягати стратегічних цілей, оптимально використовувати ресурси та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Процес планування є фундаментом управлінської діяльності. Він передбачає визначення цілей, розробку стратегій та вибір оптимальних шляхів їх досягнення. Важливо розрізняти три рівні планування: стратегічний (довгостроковий), тактичний (середньостроковий) та оперативний (поточний) [3, с.57]. Кожен з цих рівнів має свої особливості та вимоги до якості інформації.

Прийняття управлінських рішень - це складний процес, який включає кілька взаємопов'язаних етапів [5, с.34]. Спочатку необхідно чітко визначити проблему або можливість. Потім проводиться збір та аналіз релевантної інформації. На основі отриманих даних формуються можливі варіанти рішень, які підлягають ретельній оцінці. Фінальним кроком є вибір оптимального рішення та розробка механізму його впровадження.

Особливу увагу слід приділити факторам, які впливають на якість управлінських рішень [6, с.72]. До них належать:

- Доступність та достовірність інформації
- Досвід та кваліфікація керівників

- Організаційна культура підприємства
- Зовнішнє середовище та рівень його невизначеності

Для підвищення ефективності процесів планування та прийняття рішень рекомендується:

- Впроваджувати системний підхід до управління
- Використовувати сучасні методи аналізу (SWOT, PEST-аналіз тощо)
- Забезпечувати участь ключових фахівців у процесі прийняття рішень
- Вдосконалювати механізми моніторингу та контролю [7, с.88]

Яскравим прикладом ефективного планування та прийняття управлінських рішень є діяльність компанії "Нова Пошта" під час повномасштабного вторгнення у 2022 році [2, с.15]. Стикнувшись із руйнуванням логістичної інфраструктури, компанія швидко адаптувала свою роботу:

1. Переформатувала маршрути доставки
2. Відкрила нові відділення у безпечних регіонах
3. Впровадила систему моніторингу в реальному часі

Ці рішення, прийняті на основі оперативного аналізу ситуації, дозволили не лише зберегти бізнес, а й значно збільшити обсяги гуманітарних перевезень. Досвід компанії підтверджує тезу Друкера [1] про те, що ефективне управління вимагає гнучкості, чітких пріоритетів і швидкої реакції на зміни.

Таким чином, поєднання теоретичних знань з практичним досвідом дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення навіть у найскладніших умовах.

Отже, процеси планування та прийняття управлінських рішень є критично важливими для будь-якої організації, що прагне досягти успіху в сучасних умовах. Їх ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його фінансову стабільність та можливість адаптуватися до змін. Оптимізація цих процесів дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Список використаних джерел

1. Друкер П.Ф. Ефективний керівник. Харків: Видавнича група "Фоліо". 2019. 320 с.
2. Звіт ТОВ "Нова Пошта". Адаптація бізнес-моделі в умовах війни. 2023
3. Коваленко В.І. Стратегічне управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури. 2020
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Видавництво "Києво-Могилянська академія". 2018. 752 с.
5. Петренко О.М. Сучасні підходи до прийняття управлінських рішень. Харків: Фактор. 2021
6. Савчук В.П. Ефективність управлінських рішень в умовах невизначеності. Львів: Ліга-Прес. 2019
7. Шевченко Л.І. Методи аналізу в менеджменті. Київ: КНЕУ. 2022

Дядениста Вікторія Павлівна
 здобувачка першого (бакалаврського)
 рівня вищої освіти
 ТНУ імені В.І. Вернадського
 спеціальності «073 Менеджмент»
 ОП «Управління бізнесом»
Науковий керівник:
 Петровська Юлія Василівна, к.е.н.
 доцентка кафедри менеджменту та МEB

МАРКЕТИНГ ТА ЙОГО МІСЦЕ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринкової економіки маркетинг відіграє важливу роль у розвитку підприємств, визначаючи їхню конкурентоспроможність та стійкість. Стрімка діджиталізація, глобалізація та зміни споживчих уподобань зумовлюють необхідність постійного вдосконалення маркетингових підходів і стратегій [1].

Застосування маркетингових технологій на підприємствах дозволяє:

- аналізувати ринкові тренди та поведінку споживачів;
- підвищувати ефективність комунікацій з цільовою аудиторією;
- оптимізувати використання ресурсів та підвищувати рентабельність;
- впроваджувати інноваційні підходи до розвитку бізнесу [2].
- Особливе значення у сучасному маркетингу мають такі напрями:
- персоналізований маркетинг та Big Data для точнішого розуміння потреб клієнтів;
- автоматизація маркетингових процесів за допомогою CRM-систем;
- використання штучного інтелекту для прогнозування поведінки споживачів;
- інтеграція цифрових технологій у стратегії брендування [3].
- Попри значні можливості маркетингу, підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких:
- недостатній рівень аналітичного забезпечення маркетингових рішень;
- низький рівень адаптації до нових каналів просування;
- обмежені фінансові ресурси на впровадження інноваційних стратегій;
- складність оцінки ефективності маркетингових заходів [4].

З огляду на ці виклики, ефективне управління маркетингом повинно базуватися на стратегічному підході, який включає:

1. детальний аналіз ринкових можливостей;
2. розробку інноваційних продуктів;
3. впровадження адаптивних маркетингових стратегій;
4. інтеграцію сучасних маркетингових технологій;
5. використання омніканальних підходів до комунікацій із клієнтами [5].

Комплексний підхід до маркетингового управління дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища,

а й випереджати конкурентів, вибудовуючи довгострокові відносини з клієнтами.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. Київ: Видавничий Дім "КМ-БУКС", 2019. 816 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
3. Долішній М. І. Сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу: аналітичний огляд. *Журнал "Економічні дослідження"*, 2021, №2, С. 45-57.
4. Чухрай Н. І., Савчук О. І. Стратегічний маркетинг: підходи та інструменти. Львів: Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 280 с.
5. Єрмоленко С. О. Інноваційні підходи до маркетингу в умовах цифрової економіки. *Журнал "Маркетинг і цифрові технології"*, 2022, №3, С. 89-104.

Ільков Олександр Володимирович

здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Житомирського економіко-гуманітарного

Інституту Університету «Україна»

Спеціальності «073 Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Бабенко Крістіна Євгеніївна

Д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та туризму

Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Університету «Україна»

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ЯК ЧАСТИНА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Успішність будь-якої організації великою мірою залежить від людей, які в ній працюють, та від того, наскільки ефективно керівництво вміє згуртувати колектив, надихнути його на досягнення спільної мети. В умовах сучасного ринку, коли боротьба за талановитих фахівців загострюється, а плінність кадрів стає серйозним викликом для багатьох компаній, особливого значення набуває система нематеріальної мотивації персоналу [1]. Адже навіть при достойному матеріальному забезпеченні людина потребує чогось більшого — визнання, поваги, можливості для самовираження, відчуття власної цінності в межах організації.

Нематеріальна мотивація — це не просто доповнення до грошових винагород, а повноцінний інструмент управління персоналом, що спрямований на задоволення вищих потреб працівників[3]. Вона апелює до внутрішніх цінностей, індивідуальних амбіцій та соціальної залученості, створюючи

довготривалу емоційну прив'язаність до компанії. Успішна реалізація такої системи передбачає глибоке розуміння керівництвом потреб і очікувань співробітників, здатність формувати довірливе середовище, в якому людина відчуває себе частиною єдиного цілого.

Сучасне розуміння ефективного менеджменту все більше тяжіє до гуманістичного підходу, в центрі якого — людина як творець і рушійна сила компанії. Атмосфера взаємоповаги, відкритого діалогу, підтримки ініціатив та розвитку — усе це дозволяє розкривати внутрішній потенціал працівників, стимулює інноваційність і відповідальність [1]. До нематеріальних інструментів належать: гнучкий графік роботи, публічне визнання досягнень, залучення до процесу прийняття рішень, можливості для навчання й розвитку, кар'єрне планування, корпоративна культура, що підтримує баланс між особистим і професійним життям [2].

Успішні приклади компаній, що впроваджують подібні заходи, свідчать про значне зростання рівня задоволеності працівників, зменшення рівня звільнень, підвищення продуктивності та якості виконуваних завдань. Нематеріальна мотивація виявляється особливо дієвою у креативних, інтелектуальних сферах, де головним ресурсом є ідеї, а не механічне виконання інструкцій. Разом із тим, вона цілком актуальна і для традиційного виробництва чи торгівлі — всюди, де потрібна згуртована, вмотивована команда [3].

Приклади конкретних інструментів включають: організацію святкових подій, відзначення особистих досягнень та життєвих подій працівників (народження дитини, весілля, ювілей), створення комфортного офісного простору, надання відгулів, розробку індивідуальних планів розвитку, участь у внутрішніх конкурсах чи проектах. Навіть прості наради з елементами відкритої дискусії чи дружнього обміну думками можуть виконувати важливу функцію емоційного залучення [2].

Ключем до ефективної реалізації нематеріальної мотивації є її системність, прозорість і гнучкість. Важливо, щоби працівники бачили: ініціативи мають послідовний характер, відповідають реальним потребам і не є тимчасовими акціями. У цьому контексті доцільним є створення фокус-груп або опитувань для збору зворотного зв'язку, що дозволяє врахувати специфіку кожного підрозділу компанії. Таким чином, можна формувати програми мотивації, які дійсно працюють, бо ґрунтуються на живих даних і реальному досвіді [2].

Нематеріальна мотивація персоналу — це прояв уважності керівництва до своїх співробітників, що дозволяє формувати не просто команду, а спільноту однодумців. Її впровадження — це довготривала інвестиція у внутрішній капітал компанії, здатна забезпечити не лише стабільність і розвиток, але й справжнє лідерство на ринку. У світі, де інновації, швидкість адаптації та людський капітал виходять на перший план, вміння надихати, підтримувати та розкривати потенціал працівників стає чи не головною перевагою успішного бізнесу [1; 3].

Список використаних джерел

1. Ковальчук Н. В. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств / Н. В. Ковальчук // *Галицький економічний вісник*. – 2022. – Т. 75,

№ 4. – С. 99–104. – Режим доступу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/76/1081.pdf> – Назва з екрана.

2. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. *Школа бізнесу*.

URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> (дата звернення: 06.04.2025).

3. Шевчук О. І. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії / О. І. Шевчук // *Матеріали науково-практичної конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. – 2021. – Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39211> – Назва з екрана.

Карімбетов Олексій Андрійович

здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти

Житомирського економіко-гуманітарного інституту

спеціальності «073 Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник

Колдовський Артем Володимирович

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КВАЛІФІКОВАНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

У сучасних умовах українські організації функціонують у надзвичайно складному середовищі, зумовленому як внутрішніми трансформаціями, так і зовнішніми викликами, зокрема повномасштабною війною, що спричинила суттєві зміни на ринку праці. Одним із найгостріших викликів є дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів, що негативно впливає на стабільність і ефективність управлінських процесів. У таких умовах виникає нагальна потреба в терміновій підготовці нових менеджерів, що вимагає швидкої адаптації освітніх програм, розвитку систем наставництва та формування культури безперервного навчання [1].

Особливої ваги набуває активна співпраця між підприємствами та закладами вищої освіти, зокрема шляхом організації виробничих практик, менторських програм, спільної реалізації освітніх та наукових проєктів [3]. Це дозволяє не лише зменшити розрив між теоретичними знаннями та практичними навичками випускників, а й забезпечити стійкий кадровий резерв для критично важливих галузей економіки.

Крім того, спостерігається зростаюче навантаження на залишковий управлінський персонал, що працює в умовах підвищеної відповідальності, стресу та часто - недостатньої підтримки.

Водночас, нестабільність ринкових умов, хаотичність змін у регуляторному середовищі та невизначеність зовнішньополітичних факторів значно ускладнюють стратегічне планування HR-процесів. У цих умовах особливо гостро проявляється відсутність системного підходу до модернізації управління персоналом [1].

Для подолання згаданих викликів доцільним є впровадження цілісних стратегій управління персоналом, орієнтованих на довгостроковий розвиток і підвищення організаційної стійкості. Одним із пріоритетів має стати розвиток внутрішнього кадрового потенціалу через програми менторства, інтенсивного навчання, безперервної освіти та чітке кар'єрне планування. Це дозволяє створити резерв управлінців, адаптованих до специфіки підприємства, які можуть швидко інтегруватися у нові управлінські ролі.

Також необхідно переглянути підходи до мотивації персоналу. Як свідчать сучасні дослідження, у період воєнних викликів матеріальні стимули залишаються важливими, проте не менш значущою є нематеріальна мотивація, яка передбачає створення комфортного робочого середовища, визнання досягнень, можливості для самореалізації, навчання та професійного зростання. Опитування показують, що більшість працівників очікують від роботодавця саме комплексного підходу до мотивації - поєднання фінансових та нефінансових стимулів, таких як гнучкий графік, навчання, корпоративна підтримка [2].

Використання сучасних HR-технологій - зокрема аналітики продуктивності, систем автоматизації управлінських процесів, цифрових платформ для рекрутингу - створює нові можливості для підвищення ефективності роботи з персоналом і мінімізації людських ризиків.

Окремої уваги заслуговує питання організаційної гнучкості. У воєнних та поствоєнних умовах важливо забезпечити адаптивну структуру управління, що дозволить швидко реагувати на зовнішні виклики, зокрема шляхом впровадження тимчасових управлінських рішень, створення міжфункціональних команд і залучення зовнішніх експертів. Важливим резервом розвитку також є міжнародна співпраця у сфері HR - через обмін досвідом, впровадження кращих практик та консультування.

Отже, ефективне управління персоналом у сучасних умовах - це не лише засіб збереження кадрового потенціалу, але й стратегічна умова для стійкого розвитку організацій. Інтеграція інновацій, підвищення гнучкості та інституціоналізація підходів до розвитку персоналу стають запорукою підтримання конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах глибоких трансформацій. Формування сильної корпоративної культури, орієнтованої на довіру, співпрацю та розвиток, сприятиме не лише стабільності, а й економічному відновленню країни.

Список використаних джерел

1. Бурковська А. Особливості управління людськими ресурсами підприємств в умовах системних ризиків. *«Управління механізмом гарантування фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування: Матеріали II Всеукр. науково-практ. конф., м. Миколаїв,*

17 листоп.

2023 р.

С. 29–30.

URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16172/1/zbirnyk-tez-17-11-23-29-30.pdf>.

2. Марченко М. М., Ніколаєва М. А. Важливість нематеріальної мотивації працівників в умовах війни та дефіциту трудових ресурсів в Україні // *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи»*. – Київ, 07 червня 2024 р. – С. 384–386. – DOI:10.5281/zenodo.11867986.

3. Стожок А. Фактори мобільності працівника у сучасних умовах. Економічний простір. 2024. № 189. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1439>

Козаченко Галина Сергіївна
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
Житомирського економіко-гуманітарного
інституту Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Колдовський Артем Володимирович
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та туризму Житомирського
економіко-гуманітарного інституту Університету «Україна»

МОТИВАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Актуальність цієї теми полягає в тому, що головним інструментом ефективності будь-якого підприємства у конкурентному середовищі є мотивація персоналу, яка ефективно діє на працездатність, результативність та працю у колективі. Мотивація у менеджменті спрямована на забезпечення гарної праці персоналу. Цей процес спрямован на отримання максимальної віддачі від персоналу, який використовує всі необхідні трудові ресурси для збільшення прибутковості діяльності підприємства та ефективності праці.

Мотивація є сукупністю зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, які спрямовані на покращення діяльності людини, оскільки відбувається вплив на досягнення особистих цілей та цілей організації. Постійні зміни у політичній та економічній сферах України створюють гарний потенціал, а з іншої – вносять рівень невизначеності в життя кожної людини та створюють для них перешкоди. Таким чином, створення ефективного та дієвого мотиваційного механізму, який буде гнучким до швидких змін та відповідатиме сучасним умовам, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів підприємства, і надасть можливість

визначити нові стратегічні пріоритети для майбутнього розвитку діяльності підприємства.

Іноді, виникають проблеми з використанням сучасних теорій мотивації у практичній діяльності менеджменту персоналу, оскільки виникає необхідність адаптації стратегій управління роботи працівників, у сучасному бізнес-середовищі під впливом змін. Одним із головних аспектів даної проблеми є нестабільність ринку праці, швидка цифровізація і збільшення конкуренції, у зв'язку з чим необхідно створювати та застосовувати нові підходи управління персоналом.

Українські спеціалісти стверджують, що для прийняття кваліфікованих управлінських рішень про створення ефективного мотиваційного механізму необхідно використовувати мотиваційний моніторинг. Тому менеджерам необхідно швидко досліджувати, вивчати та застосовувати нові теорії мотивації для створення продуктивного середовища на підприємстві, для отримання в умовах постійних змін успіху підприємства.

Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів, саме тому, у країнах з розвинутою ринковою економікою, широко застосовується мотиваційний аспект управління працею. Мотивація повина бути постійно на моніторингу та аналізі результатів персоналу, для вдосконалення її стратегій і методів стимулювання. Сучасні інструменти та технології стають великими бонусами у даному процесі, завдяки чому збираються та аналізуються дані про ефективність мотивації персоналу.

Теоретичні положення з мотиваційного механізму трудової діяльності, полягають у тому, що працівники спрямовані на отримання мотивації за результатами гарної праці, щоб задовольнити матеріальні, духовні, колективні тощо. Також, згідно з теоретичним аналізом застосування мотивації, виявлено, що часто наявна відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності працівників, оскільки є багато факторів, які здійснюють негативний вплив на результати роботи особи та підприємства, які часто не залежать від управлінців.

Отже, менеджери повинні звертати особливу увагу в умовах ринкової економіки підприємства на соціально-економічні фактори активізації праці персоналу, оскільки від цього залежить результат роботи працівників та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Значну роль у цьому відіграє мотивація, яка є основою поведінки працівників, їх відношення та зусиль до праці, для досягнення цілей підприємства. Менеджери повинні стежити та удосконалювати мотиваційний моніторинг та економічної ситуації в країні.

Список використаних джерел

1. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (21 лист. 2019 р.). Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. С. 945. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/kafedri/upravlinnja-ta-administruvannja/vseukrajinskanaukovo-praktichna-konferencija/>

2. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. С. 33 - 38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/96c4b15d-3200-4b4f-8f55-3e62148c5752/content>

3. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf

Колос Микола Костянтинович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності 073»Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом
Науковий керівник:
Безус Павло Іванович
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕВ

ВПЛИВ ФАКТОРІВ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та динамічних ринкових змін діяльність підприємства формується під впливом численних факторів, які поділяються на внутрішні (контрольовані) та зовнішні (неконтрольовані). Від їх взаємодії залежить ефективність бізнес-процесів, конкурентоспроможність і стійкість підприємства. Тому аналіз цих факторів стає ключовим елементом стратегічного управління.

Основні фактори внутрішнього середовища

До внутрішніх факторів належать ті, на які керівництво підприємства може безпосередньо впливати:

Організаційна структура – визначає розподіл повноважень і комунікаційні потоки.

Фінансові ресурси – забезпечують платоспроможність та інвестиційні можливості.

Персонал – його кваліфікація, мотивація та корпоративна культура впливають на продуктивність.

Технології та інновації – рівень технічного оснащення та адаптація до нових рішень.

Маркетингова політика – стратегії просування, ціноутворення та робота з клієнтами.

Оптимізація цих факторів дозволяє підвищити ефективність підприємства та мінімізувати ризики.

Чинники зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище включає фактори, що впливають на підприємство незалежно від його дій:

- Економічні (інфляція, курси валют, податкова політика).
- Політико-правові (законодавчі зміни, міжнародні санкції).
- Соціокультурні (демографічні тенденції, споживчі уподобання).
- Технологічні (швидкість технічного прогресу, доступ до інновацій).
- Конкуренція – дії ринкових конкурентів та поява нових гравців.
- Екологічні – вимоги до сталого розвитку та обмеження ресурсів.

Підприємства повинні постійно моніторити ці фактори та адаптуватися до них через гнучкі стратегії.

Для успішної діяльності необхідно:

Проводити SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін підприємства у контексті зовнішніх загроз і можливостей.

Впроваджувати ризик-менеджмент – системи реагування на непередбачені зміни (наприклад, страхування, диверсифікація).

Розвивати інноваційний потенціал для підтримки конкурентоспроможності.

Використовувати цифрові інструменти (наприклад, аналітику Big Data) для прогнозування трендів.

Діяльність підприємства – це результат комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Ефективне управління вимагає:

- Гнучкості та швидкої адаптації до змін.
- Системного аналізу середовища.
- Стратегічного планування з урахуванням ризиків.

Тільки враховуючи ці аспекти, підприємство може досягти довгострокового успіху в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. "Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства" URL: https://pidru4niki.com/10611207/politekonomiya/vnutrishnye_zovnishnye_seredovishe_firmi_pidpriyemstva

2. "Маркетинговий менеджмент" URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18216/1/%D0%9C%D0%9C_%D0%9A%D0%9B_2019.pdf

3. "Основи менеджменту": Навчальний посібник від КПІ ім. Ігоря Сікорського URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>

4. "Сучасний менеджмент у схемах і таблицях" URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2248_44032249.pdf

Кузьменко Андрій Федорович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Житомирського економіко-гуманітарного
Інституту Університету «Україна»
Спеціальності «073 Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Дивинська Юлія Анатоліївна
Старший викладач кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»

ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ: МОТИВАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК

Підприємство є не лише кібернетичною, організаційною, технічною чи інформаційною системою, а насамперед економічною та соціальною структурою, в якій основоположне значення має людський чинник — особистість, що наділена творчою активністю, гідностями та недоліками. Саме потенціал працівника, його ділові якості й професійні компетенції слугують першоосновою розвитку будь-якої організації. У цьому зв'язку управління персоналом набуває статусу універсального завдання та ключової управлінської функції, оскільки саме керівник відповідає за координацію дій тих працівників, яким було делеговано повноваження, конкретні завдання та відповідний обсяг компетенцій. Водночас відповідальність за кінцеві результати діяльності команди повністю покладається на керівника. Проте часто управлінські рішення ґрунтуються на інтуїції, попередньому досвіді чи особистих переконаннях управлінця, що не завжди відповідає принципам ефективного управління. Зокрема, коли керівні посади обіймають представники технічних або економічних професій, таких як інженери чи економісти, вони здебільшого фокусуються на технічних аспектах функціонування підприємства — на технологіях, конструкціях, собівартості продукції, обладнанні, комплектувальних елементах і контрольних операціях. За таких обставин людський чинник відходить на другий план, а проблеми працівників, міжособистісні стосунки, мотиваційні чинники, емоційні стани залишаються поза увагою, а самі працівники розглядаються лише як виконавці. Проте, коли фахівець стає керівником, об'єктом його управління стають не виробничі процеси чи постачання, а саме люди. Це потребує глибокого розуміння людської поведінки, особистісних характеристик, можливих конфліктів і загального стану соціального середовища. Саме в цьому й полягає суть управління персоналом, оскільки його основна мета — забезпечити вирішення означених завдань.

Функціональні аспекти управління персоналом охоплюють основні

напрями діяльності, спрямованої на задоволення потреб організації в трудових ресурсах та на забезпечення ефективного використання й розвитку потенціалу працівників. До ключових функцій належать: кадрове планування, включно зі стратегічним, що передбачає визначення потреби в персоналі за кількісними та якісними параметрами; маркетинг персоналу, який має на меті забезпечення конкурентного попиту на вакансії серед висококваліфікованих кандидатів; підбір, відбір, оцінка та прийом на роботу; адаптація, навчання та підвищення кваліфікації, які в сучасних умовах перетворюються на постійний процес професійного зростання; кар'єрне планування й професійно-посадове просування, яке узгоджується як із цілями працівника, так і з потребами підприємства; мотивація персоналу, що виступає основою підвищення ініціативності, продуктивності й досягнення цілей організації; організація робочого місця, що дозволяє максимально ефективно використовувати можливості працівника й забезпечити умови для самореалізації; оптимізація режиму праці, що охоплює планування графіків роботи, відпусток, замін у випадку хвороб або прогулів; процедура звільнення, яка також має бути чітко обґрунтованою та нормативно врегульованою. Як свідчить наукова література, ці функції не вичерпують усього спектра завдань у сфері управління персоналом, однак вони дають повне уявлення про специфіку цієї діяльності як особливої форми управлінської практики [3].

Методи управління персоналом розглядаються як інструменти впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їхньої трудової діяльності. На сучасному етапі методи поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи включають побудову організаційної структури, формування органів управління, запровадження адміністративних нормативів, видання наказів і розпоряджень, добір і розміщення кадрів, розроблення посадових інструкцій, положень і стандартів діяльності. Економічні методи передбачають проведення техніко-економічного аналізу, планування, організацію системи матеріального заохочення, розробку цінової політики, впровадження преміальних систем і економічних нормативів. Соціально-психологічні методи передбачають реалізацію соціального аналізу колективу, планування соціального розвитку, стимулювання колективної участі в управлінні, розвиток соціальної взаємодії, створення позитивного психологічного клімату, моральне заохочення, підтримку ініціативності та формування відповідальності [4].

Отже, управління персоналом є не просто технічною чи адміністративною функцією, а виступає стратегічним елементом загальної системи управління організацією. Саме від ефективності управління трудовими ресурсами залежить загальна результативність діяльності підприємства, рівень залученості співробітників, внутрішня стабільність та здатність компанії зберігати конкурентні позиції на ринку.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навчальний посібник. -К.: Професіонал, 2006. -511, с.

2. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці. -2005. -№ 3. — С. 31-36
3. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика // Персонал. -2004. -№ 11. — С. 64-69
4. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. -К.: Знання, 2006. -311 с.

Курнаков Сергій Олександрович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Шафранова Катерина Володимирівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та туризму,
директор Житомирського економіко-гуманітарного
інституту Університету «Україна»

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасне економічне середовище дійсно характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності та цілою низкою факторів нестабільності, що робить ефективний фінансовий менеджмент абсолютно критичним для виживання та процвітання будь-якого підприємства. Традиційні підходи до управління фінансами потребують суттєвої адаптації до нових реалій, адже компанії стикаються з комплексом взаємопов'язаних викликів [1].

Ми спостерігаємо значну економічну волатильність, яка проявляється у непередбачуваних інфляційних стрибках, що впливають на собівартість і ціноутворення, коливаннях валютних курсів, що створюють ризики для міжнародної торгівлі, та змінах відсоткових ставок, які визначають вартість капіталу. До цього додаються постійні ризики економічних спадів та рецесій, а також збої в глобальних ланцюгах постачання, які порушують виробничі процеси та логістику. Геополітична напруженість, включно з військовими конфліктами, як в Україні, торговельними війнами та санкціями, додає ще один шар складності, руйнуючи ринки та звичні бізнес-зв'язки. Водночас швидкий технологічний розвиток та цифровізація вимагають постійних інвестицій та адаптації бізнес-моделей, а зміни в регуляторному середовищі та зростання уваги до екологічних, соціальних та управлінських аспектів (ESG) створюють нові фінансові зобов'язання та очікування з боку суспільства та інвесторів [2].

В таких умовах фінансовий менеджмент перетворюється із суто облікової функції на стратегічний інструмент навігації в турбулентному середовищі. Його ключове завдання – забезпечити життєздатність та стійкість компанії. Це

досягається через проактивне управління фінансовими ризиками, гарантування достатнього рівня ліквідності для покриття зобов'язань навіть у кризові моменти, а також через впровадження гнучких підходів до планування та бюджетування, що дозволяють швидко реагувати на зміни. Ефективний фінансовий менеджмент допомагає оптимізувати структуру капіталу, знаходити найвигідніші джерела фінансування, ретельно контролювати витрати для підтримки рентабельності та приймати обґрунтовані інвестиційні рішення, оцінюючи проекти з урахуванням підвищених ризиків. Зрештою, він надає керівництву необхідну фінансову інформацію для прийняття своєчасних та виважених рішень і допомагає побудувати фінансову "подушку безпеки", яка дозволить компанії вистояти під час штормів.

Отже, актуальність переосмислення ролі та методів фінансового менеджменту є надзвичайно високою. Старі підходи вже не працюють в умовах постійної невизначеності. Сучасні виклики вимагають від фінансових фахівців та керівників гнучкості, стратегічного мислення, вміння аналізувати складну інформацію та постійно адаптувати фінансову стратегію. Саме сильний та адаптивний фінансовий менеджмент стає запорукою не лише виживання, але й довгострокового розвитку підприємства в сучасному складному світі.

Основними проблемами з ліквідністю та платоспроможністю можемо визначити наступні: ускладнення управління грошовими потоками, ризики касових розривів, обмежений доступ до джерел фінансування. Так, проблеми з ліквідністю (здатністю швидко перетворювати активи на гроші для покриття короткострокових зобов'язань) та платоспроможністю (загальною здатністю погашати всі свої борги) є одними з найгостріших викликів для бізнесу в нестабільному середовищі. Охарактеризуємо ці аспекти детальніше [3]:

1. Ускладнення управління грошовими потоками: в умовах волатильності ринків та економічної невизначеності прогнозування та контроль грошових потоків (cash flow) стає значно складнішим. Надходження коштів можуть бути нерегулярними та непередбачуваними через:

2. Зниження або коливання попиту: споживачі та бізнес-партнери можуть скорочувати витрати або змінювати купівельну поведінку.

3. Затримки платежів від клієнтів: контрагенти самі можуть стикатися з фінансовими труднощами, що призводить до несвоєчасної оплати рахунків.

4. Непередбачувані витрати: стрибки цін на сировину, енергоносії, логістику, необхідність термінових ремонтів чи адаптації до нових умов можуть раптово збільшити відтік коштів. Це вимагає від фінансових менеджерів значно більшої уваги до щоденного моніторингу руху грошей, гнучкості у плануванні та наявності резервів.

5. Ризики касових розривів: касовий розрив – це ситуація, коли компанії бракує грошових коштів для здійснення необхідних поточних платежів (оплати постачальникам, виплати зарплати, сплати податків, обслуговування кредитів) у певний момент часу, навіть якщо загалом компанія є прибутковою. В умовах нестабільності ризик таких розривів суттєво зростає саме через ускладнене управління грошовими потоками. Нездатність точно спрогнозувати

надходження та витрати призводить до того, що компанія може раптово опинитися без необхідної суми грошей на рахунках. Наслідки касових розривів можуть бути дуже серйозними: від штрафів за прострочення платежів та псування відносин з партнерами до повної зупинки операційної діяльності та репутаційних втрат.

6. **Обмежений доступ до джерел фінансування:** коли економічна ситуація нестабільна, фінансові установи (банки) та інвестори стають більш обережними та консервативними. Вони посилюють вимоги до позичальників, ретельніше оцінюють ризики, вимагають кращого забезпечення (застави) та підвищують вартість фінансування (відсоткові ставки за кредитами зростають). Для компаній, які вже мають фінансові труднощі або не можуть продемонструвати чітку стратегію антикризового управління та стабільні фінансові показники, отримати кредит чи залучити інвестиції стає значно складніше, а іноді й неможливо. Це обмежує можливості для покриття касових розривів, фінансування розвитку чи рефінансування існуючих боргів, створюючи замкнене коло фінансових проблем. Особливо вразливими в цій ситуації є малі та середні підприємства, які часто мають менший запас фінансової міцності та обмеженіші можливості залучення капіталу.

Таким чином, ці три взаємопов'язані проблеми – складнощі з управлінням грошовими потоками, ризики касових розривів та обмежений доступ до фінансування – формують серйозну загрозу для фінансової стабільності та навіть існування бізнесу в умовах сучасної економічної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. :Назарова Т.Ю. Методичні аспекти управління фінансовими потоками підприємства / Назарова Т.Ю., Бабенко В.П. // Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід [Електронний ресурс]: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 08 листопада 2024 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2024. – С. 226-228. – Режим доступу: <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/01/conf-08-11-24-materv1.pdf>.

2. Ukraine's inflation set to peak by mid-2025, cool to 8% by year-end, central bank says. – Режим доступу: <https://kyivindependent.com/ukraines-inflation-set-to-peak-by-mid-2025-cool-to-8-by-year-end-central-bank-says/?utm3/>.

3. Без держави не обійшлось: бізнес назвав ключові проблеми 2024 року. – Режим доступу: <https://www.prcenter.info/bez-derzhavy-ne-obijshlos-biznes-nazvav-klyuchovi-problemy-2024-roku/>.

Лазаренко Ксенія Юріївна
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти ТНУ імені В.І.Вернадського
спеціальності «073 Менеджмент», ОП
«Управління бізнесом»
Науковий керівник:
Безус Павло Іванович к.е.н., доцент
кафедри менеджменту та МЕН

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ РЕІНТЕГРАЦІЇ АР КРИМ

Реінтеграція Криму: управління підприємствами в умовах повернення до складу України

Повернення Автономної Республіки Крим у склад України — складний політичний, економічний та соціальний процес. Особливої уваги потребує питання управління підприємствами на півострові. Воно пов'язане з низкою викликів, зокрема правових, інфраструктурних та кадрових.

З моменту незаконної анексії Криму Росією у 2014 році підприємства опинилися в подвійній правовій реальності. Їхній статус, власність і правове регулювання потребують чіткого визначення в рамках українського законодавства. Багато об'єктів було націоналізовано або передано під контроль російських структур, що зумовлює складнощі з поверненням активів та компенсацією збитків.[3]

Інфраструктура півострова за роки окупації погіршилася: транспорт, енергетика, виробничі потужності й цифрові системи потребують відновлення. Це вимагає значних інвестицій і часу. Крім того, за час анексії Крим вийшов з українського економічного простору, тож повернення до українських ринків вимагатиме відновлення логістичних і фінансових зв'язків, а також адаптації до норм і стандартів України.

Кадрова проблема також стоїть гостро: частина кваліфікованих працівників виїхала, їх замінили кадри, адаптовані до російських умов. Після реінтеграції необхідно буде провести перекваліфікацію персоналу й сформувати оновлену трудову базу відповідно до українських стандартів.

Окупація сприяла розвитку тіньової економіки. Її подолання потребує жорсткого контролю, антикорупційних заходів і легалізації бізнесу через пільгові податкові механізми.[2]

Через санкції багато міжнародних компаній залишили Крим. Для їх повернення важливо створити сприятливий інвестиційний клімат, гарантувати безпеку та правовий захист інвестицій.

Управління підприємствами в перехідний період вимагатиме нових законодавчих рішень. Україні слід ухвалити спеціальні нормативні акти для

регулювання діяльності підприємств у Криму, зокрема для перереєстрації бізнесу, компенсації втрат та повернення власності.

Доцільно залучити міжнародні інституції (Світовий банк, ЄБРР) для фінансування проєктів відновлення інфраструктури. Також важливо створити програми підтримки малого і середнього бізнесу, адаптації до української податкової, банківської та логістичної систем.

Кадрове питання вирішуватиметься шляхом перекваліфікації кадрів, підтримки повернення українських спеціалістів і стимулювання їх роботи на підприємствах півострова.

Український уряд повинен запровадити механізми захисту інвестицій, антикорупційний контроль та ініціювати дипломатичні зусилля для поступового зняття санкцій після реінтеграції. [1]

Реінтеграція підприємств у Криму — складне, але необхідне завдання. Її успіх залежить від ефективної державної політики, підтримки міжнародних партнерів та готовності самих підприємців адаптуватися до нових умов. Лише комплексні і скоординовані дії забезпечать сталий розвиток регіону в складі України.

Список використаних джерел

1. Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим. Політика деокупації та реінтеграції тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя. [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ppu.gov.ua> (дата звернення: 07.04.2025).

2. Центр економічної стратегії. Можливості та виклики реінтеграції Криму: економічний аспект. [Електронний ресурс]. – URL: <https://ces.org.ua/reintegration-crimea-report> (дата звернення: 07.04.2025).

3. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Біла книга реінтеграції тимчасово окупованих територій. – Київ: Мінреінтеграції, 2023. – 96 с.

Ларчик Анастасія Олександрівна

здобувачка першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти ТНУ імені В.І.Вернадського спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»

ОП «Міжнародні відносини»

Науковий керівник:

Іваненко Валентина Василівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МEB

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ НА ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Сучасний світовий порядок характеризується зростаючою геополітичною напруженістю, яка суттєво впливає на механізми державного регулювання

міжнародної торгівлі. Різноманітні фактори, такі як торговельні конфлікти між великими економіками, регіональні конфлікти та пандемії, змушують держави переглядати свої підходи до регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

У сучасному світі відбуваються значні зміни – геополітичні зрушення, що викликані в першу чергу війною росії проти України. Геополітичні трансформації визначаються тим, що відбуваються зміни в розподілі глобальних або регіональних сил, інтересів та впливу між державами, що змінює міжнародний порядок, структури альянсів, а також економічні та військові відносини між країнами. Слід відзначити, що такі трансформації суттєво впливають на глобальну торгівлю та стратегічні підходи до неї, тому аналіз трансформаційних процесів у світовій економіці, що спричинені геополітичними змінами є важливим для розуміння суті сучасних тенденцій світової торгівлі та для змін у механізмах державного регулювання зовнішньої торгівлі. В умовах динамічного економічного середовища варто оцінювати їхній вплив на зовнішню торгівлю, зміну альянсів і торговельні стратегії. На нашу думку, аналіз тенденцій міжнародної торгівлі та оцінка впливу сучасних геополітичних викликів на зовнішню торгівлю стане орієнтиром для урядів, бізнесу й інших зацікавлених сторін у процесі адаптації державних механізмів регулювання зовнішньоторгівельних зв'язків.

Після вторгнення росії в Україну у 2022 році Західні країни запровадили санкції проти росії, що скоротило її торгівлю з Європою. О. І. Хорошун зауважує, як приклад, що війна вплинула на міжнародну торгівлю добривами: росія та Білорусь є провідними виробниками калійних добрив, а Бразилія, найбільший виробник сої, імпортує близько 50% добрив. Оскільки більшість бразильської сої експортується до Китаю для виробництва кормів, перебої з постачанням можуть підвищити світові ціни на м'ясо. Додатково ситуацію ускладнила заборона ЄС на імпорт білоруських добрив у березні 2022 року [3, с. 86]. Також вторгнення росії в Україну спричинило значне скорочення постачання російських енергоносіїв через санкції та геополітичні фактори. Це призвело до зростання цін на нафту, газ та інші енергоресурси, змусивши країни ЄС шукати альтернативні джерела постачання, зокрема з США, Катару та інших країн. Також посилилася конкуренція за енергоносії, а багато країн активізували зусилля щодо диверсифікації своїх енергетичних джерел.

Розбіжності між великими економіками, такими як США та Китай, ставлять під сумнів майбутнє глобалізації. Незважаючи на напруженість та зростання протекціонізму, міжнародна торгівля показує певну стійкість. Так, Т. Паламарчук вказує, що хоча обсяги торгівлі між геополітичними блоками зменшуються, ці зміни є відносно незначними, що пояснюється адаптивністю транснаціональних компаній та відсутністю повної узгодженості між урядами різних країн [4, с. 53].

Україна, як держава з відкритою економікою, також зазнає впливу глобальних геополітичних змін. М. В. Сиротко досліджує сучасний стан державного регулювання торговельної діяльності в Україні у контексті глобальних викликів. Він зазначає, що в нинішніх умовах такі інструменти, як

тарифи, ліцензії, квоти, валютний контроль, торговельні угоди та субсидії, повинні застосовуватись зважено, орієнтуватись на підтримку національної економіки, ефективне функціонування споживчих ринків. [5, с. 118]. Механізми державного регулювання зовнішньої торгівлі більшості країн, а також міжнародні угоди, потребують суттєвого перегляду та повинні орієнтуватись на формування нового економічного порядку.

Трансформація механізму регулювання зовнішньої торгівлі України повинна орієнтуватись на подальше зростання інтеграції до європейських ринків. У цьому процесі значну підтримку надав ЄС, скасувавши тарифні обмеження на ряд українських товарів, що дає українським експортерам конкурентну перевагу.

Отже, сучасний світовий порядок характеризується нестабільністю та зростаючими геополітичними викликами, що суттєво впливають на міжнародну торгівлю та механізми її регулювання. Держави змушені переглядати свої торговельні стратегії, адаптуючись до нових реалій, таких як політичні, військові конфлікти та економічне суперництво. Для України це означає необхідність розробки стратегій, спрямованих на диверсифікацію торговельних партнерів та адаптацію до змін у глобальному торговельному середовищі, впроваджуючи механізми державного регулювання для стабілізації економіки та інтеграції у європейський ринок. Також підтримка з боку міжнародних партнерів, становить значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності українських експортерів.

Список використаних джерел:

1. Chunikhina T., Korzh M., Krasnoshchok V. International trade in the conditions of global transformations. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2024. № 133(2). С. 30–52.

2. Arias M. B., Famiglietti M. Global supply chain disruptions and inflation during the COVID-19 pandemic. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 2022. 104(1).

3. Хорошун О. І. Новітні імперативи та правила міжнародної торгівлі зерновими в умовах геополітичної нестабільності. *Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]*. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 27. С. 83–100.

4. Паламарчук Т. Вплив глобалізації на Україну: економічний ландшафт в умовах геополітичних викликів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Т. 19, № 1. С. 48–54.

5. Сиротко М. В. Державне регулювання торговельної діяльності в Україні в контексті сучасних глобальних викликів. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право / голов. ред. Ю. М. Бисага*. Ужгород, 2023. Т. 2. Вип. 77. С. 114-120.

Лесик Василь Петрович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
Житомирського економіко-гуманітарного
Інституту Університету «Україна»
Спеціальності «073 Менеджмент»
ОП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Дивинська Юлія Анатоліївна
Старший викладач кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»

ЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО ТА ПСИХОЛОГІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Війна в Україні завдала потужного удару по соціально-економічній структурі держави, зокрема по ринку праці. Руїнування підприємств та інфраструктури, масова вимушена міграція, зростання безробіття та глибокі психологічні травми серед населення стали причинами суттєвого зменшення трудового потенціалу країни. Згідно з даними Державної служби зайнятості, протягом першого півріччя 2024 року понад 250 тисяч осіб мали статус безробітного, з яких лише половина змогла знайти роботу. У деяких регіонах рівень безробіття сягав 17%, що значно перевищує довоєнні показники. За таких умов особливої ваги набуває пошук ефективних засобів активізації трудових ресурсів, зменшення масштабів міграції та стимулювання економічного відновлення. Серед таких інструментів ключову роль відіграють фінансова та психологічна мотивація працівників.

Фінансова мотивація традиційно виступає базовим механізмом стимулювання праці, а в умовах війни та післявоєнного періоду її значення зростає до рівня критично важливого чинника утримання персоналу й забезпечення життєздатності підприємств. Прикладом є досвід української компанії «Хаскі Менеджмент», яка застосовує короткострокові фінансові стимули — щотижневу виплату авансів, компенсацію витрат на транспорт або дитячі садки, а також премії за стабільне відвідування роботи. Такі заходи дозволяють знизити рівень плинності кадрів і відновити довіру до роботодавця в умовах нестабільності. Окрім цього, на державному рівні необхідно запроваджувати програми субсидій, податкових преференцій та компенсацій для роботодавців, що створюють нові робочі місця, особливо в регіонах, які найбільше постраждали від бойових дій.

Разом із тим жодна система фінансової мотивації не буде ефективною без урахування психологічного стану працівників. За інформацією Національного інституту стратегічних досліджень, понад 40% населення потребує професійної

психологічної допомоги, однак через стигматизацію або відсутність доступу до фахівців лише 5% реально її отримують. Це створює додаткові можливості для тих роботодавців, які приділяють увагу психологічному добробуту персоналу — вони формують стабільні та лояльні команди.

Сучасні HR-системи ґрунтуються на поєднанні «жорстких» і «м'яких» методів стимулювання в межах комплексного підходу до управління персоналом. Наприклад, компанія «Київстар» практикує гнучкі форми організації праці, забезпечує можливості професійного розвитку, підтримує соціальні ініціативи працівників і створює комфортні умови роботи. Це свідчить про те, що залученість співробітників формується не лише фінансовою винагородою, а й через відчуття значущості, захищеності та впливу на своє професійне середовище.

У післявоєнний період державна політика повинна підтримувати подібні мотиваційні практики шляхом інтеграції соціального діалогу, розширення прав працівників і стимулювання роботодавців до створення комфортних умов праці. Доцільним кроком є розробка національної програми «Відновлення трудового потенціалу України», яка має включати компоненти фінансової підтримки, ментального оздоровлення, реінтеграції внутрішньо переміщених осіб, перекваліфікації ветеранів війни та впровадження систем наставництва для молоді.

Отже, фінансова та психологічна мотивація працівників є взаємопов'язаними елементами єдиної стратегії національного відновлення. Вони повинні стати основою відновлення довіри в системі трудових відносин, зростання ефективності людського капіталу та зміцнення соціальної стабільності в країні. В умовах безпрецедентних викликів, які постали перед Україною, саме мотивовані працівники здатні забезпечити економічне зростання, підвищити конкурентоспроможність і стати рушійною силою сталого розвитку. Інвестування в добробут і психічне здоров'я людей — це інвестиція в майбутнє держави.

Список використаних джерел:

1. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану // Простір. – 2024. – № 1 (22). – С. 38–47. – Режим доступу: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1541/1485>
2. Амелічев О. В. Розвиток трудового потенціалу як складова соціальної безпеки України : монографія. – Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. – 250 с. – Режим доступу: <https://r.donnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1123>
3. Україна після перемоги: економічна політика / Центр економічної стратегії. – Київ : ЦЕС, 2024. – 78 с. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/ukraïna-pislya-peremogi-ekonomichna-politika-1.pdf>

Мінаєва Олександра Ігорівна
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
ТНУ імені В. І. Вернадського,
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
ОП «Готельно-ресторанна справа»
Науковий керівник:
Безчасний Олексій Увіналійович
д.е.н., доцент, доцент кафедри публічного управління туризму та ГРС
ТНУ імені В. І. Вернадського

ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛІВ В НЕСТАБІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ: КРИЗА ТА АДАПТАЦІЯ

Готельна індустрія є одним із секторів гостинності та туризму. Вона є динамічною, інноваційною сферою, що постійно розвивається, реагуючи на нові запити туристів та сучасні тренди і, у певному сенсі, є індикатором суспільного та економічного життя країни.

Під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів вона постійно трансформується, при цьому залишається ключовою складовою розвитку туризму, оскільки забезпечення належних умов тимчасового проживання є однією з найважливіших потреб туристів. Водночас, готельна індустрія є дуже чутливою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [1].

Кризові явища доволі часто супроводжують діяльність підприємств готельного господарства. Факторами виникнення ризиків можуть виступати загрози, пов'язані з життям та здоров'ям туристів, аваріями у сфері житлово-комунального господарства, псуванням майна, скороченням попиту, що спричинено зниженням платоспроможності споживачів готельних послуг, посиленням конкуренції тощо [1]. Широкий спектр потенційних загроз та чутливість цієї сфери до впливу кризових явищ роблять актуальними питання забезпечення стійкості готельної індустрії та антикризового реагування. Слід також зазначити, що окрім внутрішнього туризму вагому частину попиту в готельній індустрії створювали іноземці, а тому при адаптації до будь яких кризових ситуацій надзвичайно важливо враховувати цей фактор.

За останні п'ять років готельна індустрія України зазнала значних втрат, спочатку через COVID-19, а потім повномасштабну війну [2]. Через війну в Україні готельний бізнес значно погіршився, особливо це стосується східної, південної та північної частини країни. Зруйновано готельні підприємства, відбувається виведення готельного бізнесу на окупованих територіях, також виведення готельних підприємств з міжнародного готельного ринку, виїзд за кордон великої кількості кваліфікованого персоналу, відсутність відвідувачів готелів на окупованих територіях, і проблеми з поставками [2]. Окупація частини території України та вплив бойових дій і воєнного стану на готельну індустрію призвели до значного скорочення туристичних потоків та зменшення доходів в

галузі. Попри ці виклики український готельний бізнес демонструє адаптивність до цих кризових економічних умов. Через міграцію переселенців багато готелів змінили формат роботи та стали місцем тимчасового проживання для цих людей, змінивши напрямок на внутрішній ринок. Потреба в адаптації до воєнних загроз також призвела до актуалізації питання безпеки у самих готелях, зокрема до наявності укриття та усього необхідного для перебування там під час обстрілів та тривоги.

Відновлення та зростання ринку готельних послуг значною мірою залежить від тривалості війни та економічного стану в країні і потребуватиме певного часу. Незважаючи на негативні тенденції у розвитку готельного бізнесу в Україні в період воєнних дій, можна констатувати той факт, що більшість готелів на території України впоралися з цими завданнями, а деякі навіть суттєво покращили своє становище, особливо в західних областях [2]. Про розвиток готельного господарства в Україні свідчить те, що попри війну в країні з'являються нові заклади гостинності [1]. Поступова адаптація до несприятливих умов під час війни, призвела до того, що на сьогоднішній день готельна індустрія розвивається та не стоїть на місці. Фактично відбувається розвиток його фінансування забезпечується за рахунок внутрішніх туристів та іноземців що працюють в Україні. Відкриття нових закладів у західних регіонах, часткове відновлення роботи на деокупованих територіях та адаптація до факторів небезпеки призводить до поступового покращення економічного стану галузі в цілому.

Отже, попри складні виклики, готельна індустрія має потенціал до відновлення та подальшого розвитку. Після завершення війни варто очікувати збільшення туристичного попиту та стабілізацію економіки, що забезпечить активний розвиток готельної індустрії.

Список використаних джерел

1. Кучерява Г.О. Готельна індустрія України в умовах кризи: виклики, пренди. перспективи. Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія Історія, економіка, філософія, 2024, № 29. DOI: <https://doi.org/10.32589/2412-9321.29.2024.301784>
2. І. Б. Румянцева, І. Я. Мендела. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024, № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>

Мусієнко Ілля Сергійович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої
освіти ТНУ ім. В.І. Вернадського,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник: Пилипенко Ольга
Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
кафедри фінансів та обліку

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасному діловому середовищі, що характеризується нестабільністю та конкуренцією, фінансове управління є ключем до стабільності підприємств. Антикризове управління дозволяє передбачити загрози, реагувати на зміни й формувати стратегії, що запобігають банкрутству.

Фінансові кризи можуть бути спричинені широким спектром внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх причин належать: неефективне або хаотичне управління фінансами, перевищення обсягу заборгованості, недосконале бюджетування, невдалі інвестиційні рішення, відсутність диверсифікації доходів. Серед зовнішніх факторів вирізняються макроекономічна нестабільність, зміни у валютних курсах, коливання процентних ставок, геополітична напруга, зміни у податковому законодавстві, регуляторні обмеження та міжнародні санкції. Ефективне антикризове управління передбачає здатність не лише оперативно виявляти джерела загроз, але й аналізувати їхній вплив на фінансовий стан підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення. [1]

Серед макроекономічних факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємств, вирізняються інфляція, динаміка валютного курсу, фіскальна політика, монетарна політика, облікова ставка, рівень безробіття та загальний економічний клімат. Зростання інфляції, наприклад, призводить до зниження купівельної спроможності споживачів та підвищення витрат на виробництво. Нестабільність валютного курсу створює ризики для компаній, що працюють з експортно-імпортними операціями. Фіскальна та монетарна політика визначають умови доступу до фінансових ресурсів, ставки кредитування, податковий тиск. Економічна рецесія або зростання можуть істотно змінити споживчі настрої та інвестиційні перспективи. Тому підприємства повинні інтегрувати макроекономічний аналіз у свою фінансову стратегію, щоб мінімізувати ризики та підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища.[1]

Система антикризового управління включає низку інструментів, зокрема: фінансовий аналіз, діагностику платоспроможності, управління ліквідністю, оптимізацію витрат, реструктуризацію заборгованості, диверсифікацію джерел фінансування, стрес-тестування, моделювання сценаріїв розвитку. Антикризова

стратегія також передбачає залучення зовнішніх експертів, удосконалення управлінської звітності та впровадження внутрішніх аудитів. Розробка планів дій у випадку виникнення кризових ситуацій та постійне оновлення цих планів відповідно до нових викликів є ознакою зрілої системи управління.

Впровадження цифрових технологій суттєво змінює підходи до антикризового управління. Великі обсяги даних (Big Data), аналітика в реальному часі, автоматизація процесів, хмарні рішення, штучний інтелект та блокчейн забезпечують швидкість, точність і прозорість фінансових рішень. Цифрові інструменти дозволяють моніторити ключові показники, проводити глибокий аналіз трендів, виявляти потенційні ризики та реагувати ще до того, як ситуація вийде з-під контролю. Сучасні ERP-системи забезпечують комплексну інтеграцію фінансових процесів, спрощуючи доступ до інформації та забезпечуючи її актуальність. В умовах цифрової трансформації підприємства, які інвестують у фінансові технології, мають істотну перевагу в управлінні кризами.

Крім технічних і економічних інструментів, важливе значення має й поведінковий аспект фінансового управління. В умовах кризи зростає роль психології: як керівники, так і персонал схильні до ірраціональних рішень, паніки, уникнення ризиків або, навпаки, надмірного ризикування. Успішне управління передбачає не лише технічну підготовленість, а й емоційний інтелект, комунікативні навички, здатність до ефективного управління змінами та прийняття рішень в умовах невизначеності. Формування культури довіри, відкритої комунікації та навчання допомагає знижувати соціально-психологічні ризики та підвищувати стійкість організації.[2]

Антикризове управління є невід'ємною частиною сучасного фінансового менеджменту. Воно базується на комплексному підході, що враховує макроекономічні чинники, внутрішні резерви, поведінкові аспекти та технологічні інновації. Забезпечення фінансової стійкості можливе лише за умови своєчасного виявлення загроз, ефективного реагування, стратегічного планування та впровадження сучасних інструментів управління. У періоди криз, коли підприємства опиняються під тиском як з боку зовнішнього середовища, так і внутрішніх обмежень, саме гнучкість, аналітичність та здатність до змін визначають їхнє майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємством : [навч. посібник] / І.А. Бланк. – К. : Єльга ; Ніка-Центр, 2006.
2. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004.

Назарко Назар Олегович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти ТНУ імені В.І.Вернадського
спеціальності “292 Міжнародні економічні відносини”,
ОПП ”Міжнародні економічні відносини”

Науковий керівник:
Бакаєва Ірина Георгіївна
професор, к.е.н., професор кафедри менеджменту та МЕН

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТНК

Сучасні геополітичні виклики значно впливають на діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК), таких як СМА СGM, змушуючи їх адаптувати свої стратегії та операції до змінюваних умов світової економіки. ТНК є рушійною силою глобалізації, і в умовах геополітичних змін, таких як торгові війни, політичні кризи чи нові економічні санкції, вони мають адаптуватися до нових реалій. Геополітичні фактори визначають правила входу ТНК на нові ринки, змінюючи конкурентне середовище та зумовлюючи необхідність враховувати політичні та економічні ризики при прийнятті рішень. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ), як основа міжнародного виробництва ТНК, також піддаються впливу цих викликів, адже зміни в політичній стабільності та економічних умовах країн можуть або обмежити, або створити нові можливості для інвестицій. В результаті, ТНК змушені постійно коригувати свої стратегії, щоб мінімізувати ризики та скористатися новими можливостями, що виникають внаслідок геополітичних змін [1].

СМА СGM, як одна з найбільших транснаціональних корпорацій у сфері контейнерних перевезень, має значний вплив на інтеграцію світової економіки. Завдяки своїй потужній мережі перевезень і великому флоту, компанія сприяє розвитку глобальних виробничих ланцюгів, що дозволяє знижувати витрати на транспортування товарів, оптимізувати логістичні процеси та прискорювати доставку, тим самим інтегруючи національні ринки у світову економічну систему. СМА СGM також сприяє збільшенню обсягів міжнародної торгівлі, надаючи компаніям по всьому світу можливість ефективно виходити на нові ринки. Крім того, компанія активно інвестує в розвиток глобальної інфраструктури, зокрема в порти та сучасні перевантажувальні термінали, що покращує логістичну інфраструктуру в різних регіонах світу.

Інвестуючи в передові технології, СМА СGM допомагає модернізувати логістичні процеси, полегшуючи міжнародну торгівлю та сприяючи передачі технологій між країнами. Це також включає розвиток цифрових технологій, що дозволяють здійснювати моніторинг вантажів у реальному часі, підвищуючи ефективність послуг і забезпечуючи сталий розвиток на глобальному рівні. Крім того, СМА СGM сприяє розвитку сталого транспорту, впроваджуючи екологічні

стандарти, що допомагають інтегрувати екологічно чисті технології в глобальну логістичну мережу.

Активна діяльність компанії також стимулює міжнародні інвестиції, оскільки вона сприяє розвитку інфраструктури та створенню сприятливих умов для залучення капіталу в різних країнах. Завдяки цьому, СМА CGM є важливим рушієм для економічної взаємозалежності та інтеграції ринків, оскільки зміни в одному сегменті глобальних ланцюгів поставок можуть впливати на всю світову економіку. В цілому, СМА CGM відіграє важливу роль у зміцненні зв'язків між країнами, сприяючи більш тісній економічній інтеграції та розвитку глобальних торговельних відносин [2].

СМА CGM застосовує різноманітні стратегії для проникнення на нові ринки, забезпечуючи ефективне зростання та адаптацію до різних економічних і регуляторних умов. Однією з основних стратегій є прямі інвестиції, коли компанія створює власні філії, дочірні компанії та інвестує в інфраструктуру, зокрема в порти та термінали. Це дозволяє СМА CGM мати повний контроль над ланцюгами поставок, забезпечуючи високу якість обслуговування. Крім того, компанія активно використовує стратегічні партнерства та альянси з місцевими операторами і іншими міжнародними компаніями, що дозволяє швидше і з меншими ризиками виходити на нові ринки.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) відіграють важливу роль у розвитку міжнародного виробництва транснаціональних корпорацій (ТНК), зокрема компанії СМА CGM, яка активно використовує цей інструмент для розширення своєї діяльності на глобальному ринку. ПІІ дозволяють СМА CGM не лише розширювати свою інфраструктуру в різних регіонах, а й зміцнювати позиції на нових ринках, що є важливим для ефективного функціонування її глобальних ланцюгів поставок. Інвестуючи в портові термінали, логістичні центри та інші стратегічні об'єкти, компанія створює надійну інфраструктуру, що забезпечує оптимізацію перевезень і зниження витрат. Це дозволяє СМА CGM адаптувати свої послуги до вимог місцевих ринків і забезпечувати високий рівень обслуговування, що сприяє розвитку міжнародного виробництва.

Оцінка фінансових потоків у СМА CGM є важливим аспектом для визначення ефективності фінансової діяльності компанії та її здатності до сталого зростання в умовах глобальної конкуренції. Компанія активно аналізує свої доходи та витрати, що дозволяє ефективно управляти грошовими потоками та оптимізувати структуру капіталу. Основні джерела фінансування компанії включають доходи від контейнерних перевезень, послуг логістики, а також інвестиції в інфраструктуру та розвиток технологій. СМА CGM постійно моніторить свої витрати на операційні потреби, зокрема витрати на обслуговування флоту, порти та логістичні центри, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати рентабельність. [3]

Геополітичні виклики значно впливають на діяльність СМА CGM, змушуючи компанію адаптувати свої стратегії до змін у світовій економіці. Вона активно інвестує в інфраструктуру, технології та сталий транспорт, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси, знижувати витрати та інтегрувати національні

ринки у глобальну економіку. Використовуючи прямі іноземні інвестиції (ПІІ), СМА CGM зміцнює свої позиції на нових ринках і створює надійні ланцюги поставок. Постійний аналіз фінансових потоків і оцінка інвестиційних ризиків дають можливість компанії гнучко адаптуватися до змін, знижуючи фінансові ризики та підтримуючи конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Список використаних джерел:

1. Інформація групи компаній СМА CGM URL: <https://www.cmacgm-group.com/en/group-and-vision/our-activities/transporting-your-goods>
2. Third-quarter 2024 financial results URL: <https://www.cmacgm-group.com/en/news-media/third-quarter-2024-financial-results>
3. Container shippers hedging green transition with dual-fuel vessel orders URL: <https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/container-shippers-hedging-green-transition-with-dual-fuel-vessel-orders-2024-11-21/>

Неділько Святослав Миколайович

здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Університету «Україна»,

спеціальності «073 Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник

Старший викладач кафедри менеджменту та туризму

Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Університету «Україна»

Дивинська Юлія Анатоліївна

МОТИВАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ: ФІНАНСОВІ СТИМУЛИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку та динамічного розвитку економіки підприємства змушені шукати нові інструменти для підвищення ефективності роботи персоналу. Одним із найважливіших інструментів є система мотивації працівників. Особливу увагу в менеджменті сьогодні приділяють фінансовій мотивації, як найбільш прозору та дієвому методу впливу на результати праці [1].

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, лише 10% працівників демонструють стабільно високі або стабільно низькі результати. Інші 90% потребують чітко сформульованих завдань та стимулів для досягнення цілей організації [2]. Це свідчить про критичну важливість грамотно вибудованої системи мотивації для успішної діяльності будь-якого підприємства.

Мотивація персоналу — це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, що спонукають працівника до ефективної трудової діяльності, спрямованої на досягнення як особистих, так і корпоративних цілей [4]. Фінансова мотивація виступає як складова частина загальної системи управління персоналом, адже вона передбачає прямий вплив на економічні інтереси працівника.

До основних елементів фінансової мотивації належать:

1. Преміювання та бонуси — це найбільш поширені форми матеріального заохочення. Наприклад, у компанії *WalkMe* практикують виплату бонусів за командні досягнення, що не тільки підвищує ефективність, а й зміцнює командний дух [1].

2. Оплата за результат — підхід, за якого винагорода залежить від досягнення конкретних цілей (ключових показників ефективності). Така система стимулює працівників до самостійної ініціативи та продуктивної діяльності.

3. Соціальний пакет — страхування, безкоштовні абонементи до спортзалу, оплата відпусток тощо. Такі пільги особливо цінні для працівників, які орієнтовані на баланс між роботою та особистим життям [3].

4. Штрафні санкції — адміністративні покарання за порушення трудової дисципліни: запізнення, недотримання норм, невиконання плану. Однак дослідження свідчать, що штрафи мають бути збалансовані із системою винагород, інакше вони можуть призвести до демотивації персоналу [3].

Таким чином, найефективнішою є система мотивації, яка передбачає баланс між заохоченням і санкціями. Працівник повинен не лише розуміти, за що саме він отримує винагороду, а й мати чітке уявлення про наслідки неефективної роботи.

Механізм премій і штрафів, на нашу думку, є найбільш збалансованим і об'єктивним методом впливу. Він забезпечує прозорість, передбачуваність і справедливість, що позитивно впливає на трудову дисципліну.

Однак варто пам'ятати, що фінансова мотивація має доповнюватися нематеріальними формами впливу: визнанням заслуг, кар'єрним зростанням, корпоративною культурою. Лише комплексний підхід до мотивації може забезпечити стабільний ріст ефективності персоналу.

Отже, фінансова мотивація персоналу є вагомим інструментом сучасного управління трудовими ресурсами, що суттєво впливає на ефективність виробничих процесів та загальну результативність діяльності підприємства. Найбільш ефективною визнається мотиваційна система, яка інтегрує як матеріальне заохочення, так і систему санкцій, за умови забезпечення їх збалансованості та прозорості. Водночас, результати аналізу доводять, що фінансова мотивація не може існувати як самодостатній фактор. Її доцільно поєднувати з нематеріальними стимулами, зокрема можливостями професійного розвитку, визнанням досягнень, формуванням позитивного психологічного клімату в колективі. Комплексний підхід до формування мотиваційної політики сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів та

зростанню конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Future of work and skills: pwc. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/future-of-work-and-skills.html> (date of access: 05.04.2025).
2. The science of employee motivation. *Advanced Leadership Consulting*. URL: <https://leadershipconsulting.com/the-science-of-employee-motivation/> (date of access: 05.04.2025).
3. Коваль З. Аналіз можливостей інтегрування міжнародного досвіду мотивування персоналу в систему управління українських підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 172–176. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.195.172-176>.
4. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 08.04.2025).

Пашиєв Кемал Бахтієрович,
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності 073»Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»
Науковий керівник:
Безус Павло Іванович,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та МЕН
ТНУ імені В.І. Вернадського

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇЇ ПОТЕНЦІАЛ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Конкурентоспроможність мережі супермаркетів «Сільпо» під час воєнного стану та її можливості у післявоєнний період є надзвичайно важливим аспектом для оцінки перспектив розвитку цієї компанії. В умовах війни бізнеси стикаються з різними викликами, але водночас мають можливості для адаптації і відновлення.

Ключовим аспектом в розрізі окресленого питання виступає адаптація до нових умов під час війни, зокрема:

– логістичні проблеми та постачання. Через блокування шляхів доставки та проблеми з логістикою деякі супермаркети були змушені скорочувати асортимент або навіть тимчасово закрити свої філії. «Сільпо» змогло

адаптуватися до змін, оптимізувавши ланцюг постачання та зосередивши увагу на забезпеченні основних продуктів [1].

– безпека та захист персоналу. «Сільпо» активно працює над забезпеченням безпеки своїх співробітників та клієнтів, забезпечуючи укриття та відповідне обладнання у випадку небезпеки. Це стало важливим елементом для збереження лояльності покупців.

– онлайн-продажі та доставка. З розвитком онлайн-торгівлі мережа активно розвиває систему доставки продуктів додому, що стало критично важливим у часи воєнного стану, коли багато людей не могли виїжджати з міст чи пересуватися через небезпеку.

Конкурентними перевагами «Сільпо» в умовах воєнного стану є:

– диверсифікація асортименту. Мережа пропонує широкий асортимент товарів, включаючи як продукти харчування, так і товари для дому та засоби гігієни, що робить її більш привабливою для покупців, які шукають усе в одному місці [1].

– цінова політика. Під час війни важливим аспектом є стабільність цін на основні продукти. «Сільпо» намагається зберігати доступність цін і реалізувати акції, що допомагає зберігати лояльність клієнтів.

– емоційна підтримка бренду. У часи кризи багато покупців орієнтуються на бренди, яким вони довіряють. «Сільпо» активно підтримує різні ініціативи, такі як гуманітарна допомога, що підвищує її імідж серед населення [2].

Серед основних можливостей ефективної роботи мережі у післявоєнний період можна виділити:

– відновлення логістичних та виробничих ланцюгів. Після закінчення війни, з відновленням інфраструктури, «Сільпо» матиме можливість розширити свій асортимент та значно знизити витрати на логістику, що дозволить знизити ціни та підвищити конкурентоспроможність.

– розвиток нових форматів магазинів. У післявоєнний період компанія може інвестувати в розширення мережі, зокрема відкриття нових магазинів у відновлених районах, а також впровадження нових форматів торгових точок, таких як магазини біля дому або концептуальні торгові площі.

– розвиток технологій. Мережа може значно наростити інвестиції в технології, такі як автоматизація обслуговування, електронні платежі, і навіть безконтактні покупки, що дозволить забезпечити високий рівень комфорту для покупців.

– інвестування в відновлення економіки. Відновлення економічної активності після війни створює можливості для збільшення споживчого попиту. «Сільпо» може скористатися цими можливостями для виходу на нові ринки, розширення асортименту та поліпшення якості обслуговування.

Однак, крім тенденцій розвитку існують потенційні виклики, що супроводжуватимуть подальшу діяльність мережі в післявоєнний період, зокрема економічна нестабільність (після війни країна може стикатися з економічною нестабільністю, що вплине на купівельну спроможність населення. Це може вимагати від «Сільпо» значних коригувань у ціновій

політиці та асортименті товарів) та психологічний фактор (після травмуючого досвіду війни покупці можуть бути більш обережними у витратах, що може обмежити споживчий попит) [2].

Отже, «Сільпо» демонструє здатність до адаптації і розвитку навіть у складних умовах війни, зберігаючи високу конкурентоспроможність завдяки різноманітності асортименту, стабільній ціновій політиці та розвитку онлайн-продажів. В післявоєнний період мережа має потенціал для розширення та інвестицій у нові технології, що дозволить їй зміцнити свої позиції на ринку. Однак для цього важливо буде ефективно реагувати на економічні та соціальні виклики, пов'язані з відновленням країни.

Список використаних джерел

1. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56eb177682.pdf>.
2. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 рік URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf>.

Петриченко Максим Андрійович
здобувач першого (бакалаврського)

рівня вищої освіти

ТНУ імені В.І.Вернадського,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини»

ОП «Міжнародні економічні відносини»

Науковий керівник

Іваненко Валентина Василівна

УКРАЇНА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТРАНСПОРТНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

На тлі повномасштабної російської агресії український транспортний сектор продовжує відігравати вирішальну роль у підтримці економіки та забезпеченні логістичної безпеки країни. Аналізуючи динаміку останніх років, можна констатувати, що 2023-2024 роки стали періодом як значних втрат, так і вражаючих досягнень у сфері транспортних перевезень.

Пасажирські перевезення продемонстрували неочікувану стійкість. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році спостерігався ріст обсягів перевезень на 36% порівняно з попереднім роком [1]. Було реалізовано понад 1,5 мільйона автобусних квитків, що на 400 тисяч перевищує показники 2022 року. Особливо вражаючим є зростання внутрішніх перевезень - 840 тисяч квитків, що вчетверо більше ніж у 2022 році [7]. Цей феномен пояснюється кількома факторами: повним припиненням цивільного авіасполучення, а також масовим переміщенням населення всередині країни.

Вантажна логістика зіткнулася з серйозними викликами. Внаслідок блокади чорноморських портів частка морських перевезень у 2024 році впала до 12%, тоді як у 2021 році вона становила понад 30% [9]. Це змусило бізнес шукати альтернативні шляхи. На сьогодні 50,4% імпортних вантажів перевозиться автомобільним транспортом, що створює значне навантаження на дорожню мережу. Залізничний транспорт, який традиційно був основою вантажоперевезень, через знищення 40% інфраструктури на сході країни змушений працювати в режимі обмежених можливостей. [10]

Фінансовий тиск на транспортні компанії значно посилюється. Дані Єврокомісії за 2024 рік свідчать, що вартість дизельного палива в Європі зросла на 45,7%, а газу - на 127,5%. Це призвело до збільшення собівартості перевезень на 35-40%, що, у свою чергу, позначилося на кінцевій вартості товарів для споживачів [6]. Особливо гострою є проблема торговельного балансу: розрив між імпортом і експортом у 2023 році досяг 27,4 мільярда доларів, що в 2,4 рази перевищує показники 2021 року [4]. Навіть "зерновий коридор", який був ключовим елементом експортної стратегії, у першому кварталі 2024 року забезпечив лише 46% обсягів порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Уряд України разом з міжнародними партнерами вживає комплексних заходів для подолання цих викликів. Однією з найважливіших ініціатив стало розширення Дунайського транспортного кластера. Завдяки інвестиціям у розмірі 250 мільйонів євро у 2024 році його пропускна спроможність збільшилася на 30%. Знаковим досягненням стало підписання в лютому 2024 року угоди про інтеграцію до європейської транспортної мережі TEN-T, що відкриває нові можливості для транзитних перевезень.

Цифровізація логістики є іншим стратегічним напрямком розвитку. Експериментальний проєкт із використанням блокчейн-технологій для митного оформлення, запущений у травні 2024 року, вже демонструє вражаючі результати - скорочення часу оформлення вантажів на 25% та зниження бюрократичного навантаження на бізнес. Паралельно впроваджується система електронного документообігу, яка охопила вже 65% транспортних компаній.

Екологізація транспорту стала ще одним пріоритетом державної політики. Пільгові умови імпорту електромобілів сприяли їх рекордному зростанню на 41% у 2024 році. Водночас розробляється комплексна програма електрифікації громадського транспорту, яка передбачає, що до 2026 року 50% автобусного парку країни перейде на електротягу. [5]

Відновлення транспортної інфраструктури є ключовим елементом стратегії розвитку. За підтримки ЄС (500 мільйонів євро на 2024-2026 роки) триває масштабна модернізація портів Ізмаїл та Рені [2]. Особливу увагу приділяється розвитку мультимодальних перевезень - планується збільшити їх частку до 35% до 2025 року (проти 22% у 2023 році) через створення мережі логістичних центрів по всій країні.

Перспективи українського транспортного сектору пов'язані з реалізацією амбітної, але цілком досяжної стратегії. Експерти прогнозують, що вже до 2026 року Україна зможе не лише відновити довоєнні обсяги перевезень, а й стати

ключовим логістичним мостом між Європою та Азією. Для цього необхідно послідовно реалізовувати чотири основні завдання: повномасштабну інтеграцію з європейською транспортною системою, розвиток альтернативних транспортних коридорів, подальшу цифровізацію логістичних процесів та повну модернізацію інфраструктури з урахуванням принципів сталого розвитку.

Український транспортний сектор, незважаючи на всі складнощі воєнного часу, демонструє вражаючу життєздатність і потенціал до розвитку. Реалізація запланованих заходів дозволить не лише подолати наслідки війни, а й створити сучасну, ефективну транспортну систему, здатну забезпечити конкурентні переваги українській економіці в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Opendatabot (2023). Аналітика пасажирських перевезень в Україні у 2023 році – <https://opendatabot.ua>
2. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (2023). Звіт про вантажні перевезення – <https://mtu.gov.ua>
3. European Energy Portal (2023). Fuel Price Report Q4 2023
4. Державна служба статистики України (2023). Експорт та імпорт товарів України – <https://ukrstat.gov.ua>
5. Укравтопром (2024). Звіт про ринок електротранспорту в Україні – <https://ukrautoprom.com.ua>
6. Гнедіна К. В., Нагорний П. В. Ринок вантажних перевезень в Україні: аналіз сучасного стану, виклики воєнного часу та перспективи розвитку. Підприємництво і торгівля. 2023. № 38. С. 19–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-03>.
7. Кліч А. Що чекає на ринок пасажирських автобусних перевезень у 2025 році. LIGA.net. URL: <https://blog.liga.net/user/aveklich/article/55881>.
8. Міжнародні вантажні перевезення України: тенденції ринку. Факти. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/ekonomika/20230803-mizhнародni-vantazhni-perevezennya-ukrayiny-tendencziyi-rynku/>
9. Pro-Consulting. Моніторингове дослідження ринку вантажних перевезень України та Польщі. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/monitoringovoe-issledovanie-rynka-gruzovyh-perevozok-ukrainy-i-polshi-2024-god>.
10. Вантажні перевезення: тренди 2025 року. Agrologistics. URL: <https://agrologistics.com.ua/en/post/vantazhni-perevezennya-trendi-2025-roku/>

Петруша Євгеній Олександрович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої
освіти ТНУ ім. В.І. Вернадського,
спеціальність «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник: Пилипенко Ольга
Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
кафедри фінансів та обліку

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПРИКЛАД ТОРГІВЕЛЬНИХ ВІЙН

Фінансовий менеджмент сьогодні є критичним чинником стабілізації економіки в умовах геополітичних конфліктів і глобальних економічних потрясінь. Його ефективність визначає здатність підприємств адаптуватися до нестабільного середовища.

Світова економіка постійно стикається з глобальними викликами, серед яких тарифні та торговельні війни, економічні санкції, валютні коливання тощо. Ці явища прямо впливають на рішення фінансового менеджменту, зокрема щодо управління ризиками та інвестиційною діяльністю. Українські підприємства, знаходячись під значним впливом геополітичних викликів (військові дії, економічна нестабільність, зміна торгових партнерів), також вимушені суттєво коригувати фінансовий менеджмент, впроваджувати нові інструменти управління ризиками, а також розробляти більш гнучкі стратегії фінансування і інвестування [1].

У сучасних умовах фінансовий менеджмент стає інструментом не лише виживання, але й розвитку, завдяки вчасному реагуванню на зміни глобальних ринків і ефективному використанню ресурсів в умовах непередбачуваності міжнародного середовища.

Останні події у сфері міжнародної торгівлі, зокрема нові тарифні заходи адміністрації президента США Дональда Трампа, мають значний вплив на глобальну економіку та можуть відобразитися на економіці України [2].

У 2018 році, під час першого президентського терміну, Дональд Трамп ініціював торговельну війну з Китаєм, запровадивши тарифи на китайські товари на суму приблизно \$350 мільярдів. Китай відповів взаємними тарифами на американські товари, що призвело до ескалації напруженості у міжнародній торгівлі. Під час свого другого терміну, адміністрація Трампа розширила свою протекціоністську тарифну політику, 2 квітня 2025 року запровадивши глобальні тарифи на всі країни світу з мінімальним рівнем в 10% (під який підпадає в тому числі і Україна), в той час як найбільші торгові партнери США отримали набагато більший рівень тарифів (Китай – 54%, ЄС – 20%, Японія – 24%). Ще раніше, США запровадили глобальні тарифи на імпорт сталі і алюмінію в розмірі 25%, а також тарифи на імпорт автомобілів – також на рівні 25% [3].

Ці заходи спричинили значні потрясіння на світових ринках і рекордне падіння фінансових індексів. Очікується підвищення споживчих цін у США, а також глобальне уповільнення економічного зростання. Так, дослідники консалтингової компанії Oxford Economics прогнозують, що заходи Трампа можуть призвести до падіння зростання світового ВВП до рівня нижче 2% цього року (порівняно до 3.4% в 2024 році), що є найнижчим показником з часів фінансової кризи 2008 року, якщо не враховувати пандемію [3].

Таким чином, зважаючи на негативну оцінку впливу тарифів на глобальне зростання економіки, постраждають не тільки безпосередньо ті українські компанії, які експортують продукцію в США, але й інші експортери, попит на продукцію яких буде зменшений через зниження економічної активності в ЄС, Азії, та інших країнах, які відчують на собі ефект від тарифів [4].

З точки зору фінансового менеджменту, українські підприємства стикаються з необхідністю адаптувати свої фінансові стратегії, щоб мінімізувати негативний вплив нових тарифів. Зокрема, компанії, що експортують метали та сільськогосподарську продукцію до США, можуть зіштовхнутися зі зниженням конкурентоспроможності через підвищення вартості їхніх товарів на американському ринку, і можуть приймати нелегке рішення про повний перенос тарифів на ціну для кінцевих споживачів і можливе зменшення попиту як наслідок, або частковий перенос тарифів на ціну, що зменшить їх маржу.

Українські компанії можуть застосовувати такі стратегії для мінімізації ризиків, пов'язаних із глобальними торговельними війнами:

- Диверсифікація ринків збуту: Розширення географії експорту допоможе зменшити залежність від окремих ринків та мінімізувати вплив торговельних бар'єрів.
- Хеджування валютних ризиків: Використання фінансових інструментів для захисту від коливань валютних курсів, які можуть впливати на вартість імпорту та експорту.
- Оптимізація ланцюгів постачання: Пошук альтернативних постачальників та логістичних маршрутів для зниження витрат та уникнення зон із високими тарифами.
- Стратегічне планування та сценарний аналіз: Розробка різних сценаріїв розвитку подій та підготовка планів дій для кожного з них дозволить швидко адаптуватися до змін у торговельній політиці.

Таким чином, застосування цих підходів допоможе компаніям зменшити негативний вплив міжнародних торговельних конфліктів та використати нові можливості, що виникають у зміненому глобальному середовищі [5].

Також варто підкреслити, що впровадження адаптивних, антикризових, вичікувальних і випереджувальних моделей поведінки підприємств, а також інтеграція цих підходів у систему управління може значно знизити потенційні ризики та забезпечити стійкість організацій в умовах нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Міжнародний менеджмент в умовах глобальних викликів: зб. наук. ст. / ред. Т. М. Мельник. Київ : КНТЕУ, 2021. 384 с.
2. Юрчишин В. Торговельні війни сучасності та їх вплив на економічне зростання і розвиток у світі та Україні. Київ: Заповіт, 2019. 190 с.
3. In economic terms, Trump's tariffs make no sense at all. Ї Веб-сайт онлайн-видання *The Guardian*. URL: <https://www.theguardian.com/business/2025/apr/04/trump-tariffs-in-economic-terms-it-makes-no-sense-at-all>
4. How Trump's Tariffs Will Impact Ukraine. Веб-сайт онлайн-видання *Kyiv Independent*. URL: <https://kyivindependent.com/how-trumps-tariffs-will-impact-ukraine/>
5. Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник наукових праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2024. № 3-4 (316-317). С. 126-136.

Підпрятів Віктор В'ячеславович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»
Науковий керівник:
Грудцина Юлія Валентинівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та
МЕВ

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Формування конкурентних стратегій - один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу управління конкурентоспроможністю організації при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Здійснення маркетингових аналізів для подальшої розробки цілей, опрацювання стратегій, приводить до найкращих результатів. Це досить складна річ в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Накопичення і розгляд усіх результатів про діяльність підприємства важливо проводити на динамічній основі. Дотримання основних вимог до маркетингового аналізу дає змогу на кожному відрізку часу мати необхідну інформацію для контролю або коригування конкурентної стратегії [1, с.42].

Існує багато визначень конкурентної стратегії, серед яких:

Конкурентна стратегія - основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів [2, с. 185].

Конкурентна стратегія - маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг.

Стратегія маркетингу - раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає до себе конкретні стратегії по цільовим ринкам, комплексу маркетингу та рівню витрат на маркетинг [3, с. 377].

Але найбільш розгорнутою та доречною для сучасних умов України є наступне трактування цього поняття: конкурентна стратегія - формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі [4, с. 271].

За визначенням американських дослідників, питома вага конкурентної стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80%. У процесі формування конкурентної стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи - це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню конкурентної стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі фірми; вихідні елементи - це стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові - товар, ціну, збут та просування. Основне призначення конкурентної стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги [5, с. 81].

Конкурентна стратегія підпорядкована корпоративній стратегії діяльності фірми. Її вибір залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, найбільш важливими серед яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, та фактори, що характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію і потенціал. Стратегію можна розглядати як комплексний план для здійснення місії підприємства. По формі стратегія - це один з управлінських документів, що може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описань і т.п. За змістом стратегія - це сукупність дій для досягнення цілей організації [6, с. 79].

При формуванні стратегії насамперед необхідно врахувати: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найбільш важливих ресурсів, покупці,

конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару), масштаби діяльності конкурентів.

Вибір конкурентної стратегії здійснюється в декілька етапів. Перш за все виявляються конкурентні переваги фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Фірма визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та погрози потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху факторів дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій.

Список використаних джерел

1. Барабась Д.О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2016 р. – Київ–Дніпропетровськ, 2016. – С. 10–11.

2. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. М. Бугріменко, П. В. Смірнова, 2021. 244 с.

3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент. –К.: ЦУЛ, 2017. – 532 с.

4. Воронкова А.Е. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства // Економіст. – 2012. – №8. – С. 14–17.

5. Економіка та організація виробництва: Навч. посібник / За ред. В.Г. Герасимчука, А.Е. Розенплентера. – К.: Знання, 2017. – 678 с.

6. Богатирьова Л. Д. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник з курсу "Стратегічний менеджмент": Для навч.закл. галузі зв'язку для спец. за напрямками "Економіка та підприємництво" та "Менеджмент" / Державний комітет зв'язку та інформатизації України / Л. Д. Богатирьова. – О.: ОНАЗ, 2018. – 146 с.

Сєрих Христина Миколаївна
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент», ОП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Шафранова Катерина Володимирівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та туризму,
директор Житомирського економіко-гуманітарного
інституту Університету «Україна»

ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному діловому середовищі інклюзивний менеджмент стає невід'ємною складовою стратегій компаній, що прагнуть соціальної відповідальності. З урахуванням глобалізаційних процесів і змін в економіці, соціальна відповідальність бізнесу набуває все більшого значення, ставлячи перед підприємствами нові виклики. Орієнтація лише на фінансові показники вже не гарантує конкурентоспроможності та сталого розвитку. Натомість, впровадження інклюзивних стратегій допомагає покращити репутацію, підвищити рівень лояльності працівників і клієнтів, а також залучити додаткові інвестиції.

Однією з провідних компаній роздрібної торгівлі в Україні, яка активно застосовує принципи інклюзивності, є ТОВ «Сільпо Фуд». Її діяльність у цьому напрямі потребує глибокого аналізу та постійного вдосконалення. Запровадження інклюзивних стратегій сприяє формуванню бізнесу, який відповідає сучасним тенденціям та ефективно взаємодіє з усіма зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, споживачів, постачальників та місцеві громади.

Необхідно виділити три ключові принципи впровадження менеджменту багатоманітності в організацію, що відіграють вирішальну роль у формуванні корпоративної культури, цінності якої будуть побудовані на ідеях інклюзії.

Першим важливим чинником є зацікавленість керівництва у формуванні сприятливого середовища для розвитку культури інклюзивності в організації.

Другий аспект полягає у розробці та впровадженні механізмів її реалізації, що включає різні заходи та методи.

Третій компонент передбачає активне залучення всіх співробітників до процесу прийняття управлінських рішень, а також до їх втілення, що сприятиме розвитку інклюзивного робочого середовища.

На думку економічних експертів, «інклюзивний підхід орієнтований на довготривалу перспективу, оскільки його головна мета – забезпечення продуктивної зайнятості. Це дозволяє скоротити соціально-економічну

нерівність, покращити рівень життя малозабезпечених верств населення, а також сприяти збереженню довкілля та формуванню здорового суспільства. У результаті, зусилля, спрямовані на впровадження інклюзивності, будуть виправдані».

Отже, підтримка різноманітності персоналу організацій має бути закріплена та стимулюватися як на державному, так і на регіональному та місцевому рівнях. Водночас керівники повинні розуміти всі переваги створення інклюзивного середовища: інтеграція принципів менеджменту багатоманітності в систему управління не тільки підвищує рівень соціальної відповідальності перед суспільством, а й сприяє розширенню соціального досвіду кожного співробітника, що, своєю чергою, позитивно позначається на ефективності роботи компанії.

ТОВ «Сільпо Фуд» активно впроваджує інклюзивний підхід у свою корпоративну культуру, забезпечуючи рівні можливості для всіх співробітників, незалежно від віку, статі чи національності. Компанія розробила політику підтримки працівників з різних соціальних груп, зокрема осіб з інвалідністю, жінок і представників етнічних меншин, а також створює спеціальні умови для працевлаштування людей з особливими потребами.

Важливим напрямом діяльності є навчання персоналу: компанія пропонує тренінги з управління різноманітністю та інклюзивного менеджменту для керівників. Окрім того, «Сільпо Фуд» впроваджує програми наставництва та коучингу, що допомагають співробітникам у професійному розвитку та кар'єрному зростанні.

В управлінні персоналом компанія дотримується принципів справедливості та прозорості. Кадрові рішення приймаються на основі заслуг та досягнень співробітників, а також їхнього потенціалу для подальшого розвитку.

Окрім внутрішніх ініціатив, «Сільпо Фуд» бере активну участь у соціальних проєктах, підтримуючи організації, які допомагають людям з інвалідністю та іншим вразливим групам. Корпоративна соціальна відповідальність компанії включає фінансування благодійних програм, спрямованих на розвиток інклюзії у суспільстві.

Таким чином, «Сільпо Фуд» реалізує комплексний підхід до інклюзивного менеджменту, створюючи робоче середовище, де кожен має рівні можливості для професійного розвитку та особистісного зростання.

Отже, інклюзивний менеджмент є важливим елементом сучасних бізнес-стратегій, сприяючи соціальній відповідальності компаній та їхньому довгостроковому розвитку. У сучасних умовах орієнтація на різноманітність персоналу та створення рівних можливостей є не лише етичним зобов'язанням, а й конкурентною перевагою.

ТОВ «Сільпо Фуд» демонструє ефективну реалізацію принципів інклюзивності, забезпечуючи рівноправний доступ до працевлаштування для представників різних соціальних груп, включаючи осіб з інвалідністю та людей старшого віку. Компанія впроваджує навчальні програми, наставництво та

коучинг, що сприяє професійному розвитку працівників та підвищує їхню залученість.

Дотримання принципів прозорості та справедливості у кадрових рішеннях дозволяє створити комфортне та продуктивне робоче середовище. Активна участь у соціальних проєктах та фінансування благодійних ініціатив підтверджує відповідальну позицію компанії щодо підтримки інклюзивного суспільства.

Таким чином, досвід «Сільпо Фуд» свідчить про те, що впровадження інклюзивного менеджменту позитивно впливає як на внутрішнє середовище компанії, так і на її зовнішній імідж, сприяючи сталому розвитку бізнесу та суспільства в цілому.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт компанії FOZZY GROUP [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fozzy.ua/ua/>.

2. Цимбал С. І. Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір [Електронний ресурс] / С. І. Цимбал // Збірник наукових праць. – Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2020. – Режим доступу: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/31468/Tsymbal%20S%203.pdf?sequence=1>.

3. Супермаркети «Сільпо» є доступними для маломобільних людей [Електронний ресурс] // Прес-центр «Сільпо». – 2023. – Режим доступу: <https://silpo.ua/press-center/press-releases/ponad-80-supermarketiv-silpo-ie-dostupnumy-dlya-malomobilnyx-lyudej>.

Скринник Дмитро Володимирович

студент кафедри менеджменту та маркетингу

Європейського університету,

спеціальність «073 Менеджмент»,

ОП «Менеджмент»

ORCID 0009-0007-6845-1317

Науковий керівник:

Саблук Ростислав Петрович,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу

ЗАЛЕЖНІСТЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

ВІД ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

(на прикладі публічної служби)

Ефективне управління державними структурами в Україні є надзвичайно важливим з огляду на забезпечення її державної безпеки та стабільності, економічного розвитку та соціального добробуту, зниження рівня корупції та підвищення довіри суспільства, а також міжнародної інтеграції. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах повномасштабної російської агресії

проти України. Мотивація державних службовців є одним із найважливіших складників такого управління, адже саме від них залежить якість прийняття рішень, результативність проведення реформ, ефективне використання державних ресурсів та загальна ефективність державного управління.

У формуванні ефективної системи мотивування персоналу важлива роль належить організаційній культурі, яка завдяки своїй внутрішній енергії здатна поєднувати цінності, потреби, інтереси, особистісні мотиватори та поведінку людей [1, с. 80].

Визнання ролі організаційної культури в державному секторі – це важливий аспект, який необхідно враховувати в управлінні людськими ресурсами. Організаційну культуру сприймають у світі як стратегічний чинник ефективнішого та успішнішого управління [2, с. 9].

Організаційна культура визначає стиль управління, рівень відповідальності працівників, морально-етичні норми та взаємини у колективі. Якщо організаційна культура в державному органі, установі чи на галузевому рівні загалом сприяє розвитку, державні службовці працюють ефективніше, відчувають свою значущість та менше схильні до корупції.

Розглянемо основні критерії організаційної культури, які безпосередньо впливають на мотивацію, а відповідно і продуктивність роботи державних службовців.

1. Лідерство та стиль управління. Особистий приклад керівника органу публічної влади, його підходи до формування політики органу публічної влади та репутація в суспільстві, а також здатність підтримувати працівників, відкритість до обговорення чи авторитарно-наказовий стиль управління можуть викликати в державних службовців мотивацію до роботи, усвідомлення її значення та прагнення до найвищої результативності або ж демотивацію, пасивність і страх перед ініціативою.

2. Цінності та корпоративна місія. Якщо цінності органу публічної влади збігаються з тим, у що вірять їх працівники та до якої міри вони готові служити державі – реалізація державної політики такого органу буде ефективною.

3. Прозорість системи винагород. Коли в організації існують чіткі правила кар'єрного зростання, справедливе оцінювання праці та винагородження за досягнення – мотивація зростає. Якщо ж панує «кумівство» або неформальні механізми просування по службі, держслужбовці втрачають мотивацію працювати ефективно, це формалізує виконання ними завдань. Токсичне середовище, нездорова конкуренція та неповага зводять до мінімуму продуктивність працівників.

4. Рівень автономії та відповідальності. Якщо державним службовцям надають можливість ухвалювати рішення в межах своєї компетенції, вони відчувають більшу залученість та відповідальність. Надмірна бюрократія, обмеження ініціативи та відсутність гнучкості демотивують співробітників.

5. Розвиток і навчання. Установи, які інвестують у підвищення кваліфікації, тренінги та професійний розвиток своїх працівників, отримують більш мотивованих і продуктивних державних службовців.

6. *Визнання досягнень*. Якщо успіхи державного службовця залишаються без уваги (подяка, нагороди, премії), він втрачає стимул працювати на результат. Визнання внеску працівників органів публічної влади мотивує до подальшого розвитку.

Отже, організаційна культура безпосередньо впливає на мотивацію державних службовців: вона може або надихати на сумлінну працю, або спричиняти байдужість і зниження ефективності, що негативно позначається на діяльності органів публічної влади та реалізації державної політики загалом. Для покращення організаційної культури на публічній службі в Україні необхідно формувати культуру відповідальності та прозорості на всіх рівнях; впроваджувати систему кар'єрного росту, що ґрунтується на досягненнях; підтримувати ініціативу та командну роботу.

Список використаних джерел:

1. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 11. Ч. 3. С. 79–83.
2. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі / Н. Алюшина, Т. Василевська, І. Ібрагімова та ін.; Національне агентство України з питань державної служби. Київ : НАДС, 2023. 120 с.

Смик Вікторія Ігорівна

здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Університету «Україна»,

спеціальності «073 Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Шафранова Катерина Володимирівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та туризму,

директор Житомирського економіко-гуманітарного

інституту Університету «Україна»

МОТИВАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Протягом багатьох віків людство застосовувало різні методи зацікавлення до праці. Належну увагу цій проблемі приділяли вчені, які постійно досліджували природу мотивації людини [1].

Мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації. Використання керівництвом

мотивації необхідне для того, щоб виконання поставлених працівникам завдань мало позитивний результат [2].

Сутність мотивації розкривається за допомогою певних критеріїв, таких як:

- Мотив – він виступає як спонукальна причина дій і вчинків людей;
- Потреба – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось потрібного;
- Стимул – спонукання до дії, викликане впливом зовнішніх факторів;
- Винагорода – виступає тим, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти.

Для створення відповідної мотивації в організації необхідно спрямовувати зусилля на створення належного мікроклімату в ній. Існують два типи мотиваційного клімату:

- *Заряджувальний* – характеризується своєчасним визначенням та схваленням високих результатів виконаної роботи; урізноманітненням роботи, яка дозволить на повну міру використати потенціал співробітників; надання працівникам високого рівня самостійності і відчуття відповідальності за виконання наданої роботи; залучання в прийнятті управлінських рішень, які стосуватимуться роботи; постійне підвищення кваліфікації, для підвищення їхнього професійного рівня як окремого працівника в організації та за її межами; підтримання професійних та дружніх стосунків; довіра та відповідний рівень заробітної плати.

- *Розряджувальний* – характеризується постійними непорозуміннями між працівниками в колективі; відсутністю довіри між ними; погані умови праці; непридатне до використання виробниче обладнання; відсутні можливості кар'єрного росту; некваліфіковане керівництво та інші групи працівників [1].

Мотивацію в менеджменті розкривають саме процесуальні теорії мотивації. Їх досліджували такі вчені як Віктор Врум та його *теорія очікувань*, суть якої полягає в тому, що мотивація залежить від трьох факторів: очікування результату, очікування винагороди та цінність винагороди, саме завдяки цій концепції менеджерам краще зрозуміти мотиваційний процес та створити ефективні стратегії для підвищення продуктивності робочого персоналу. Джон Адамс пояснив *теорію справедливості*, яка акцентує увагу на важливості сприйняття працівниками справедливості, менеджери використовують її для запобігання конфліктів та зниженню рівня незадоволеності в організації.

Також дослідженням мотивації займались Лайман Портер та Едвард Лоулен, їх *комплексна теорія мотивації*, підкреслює те, що результативна праця веде до задоволення, а не навпаки, вона враховує зворотній зв'язок, що сприяє підвищенню результативності праці [3].

Таким чином, ефективна робота організації – це перш за все, ефективна робота персоналу, від керівництва до співробітника, і тому мотиваційний фактор відіграє важливу роль у досягненні цілей організації.

Список використаних джерел:

1. Мотивація у менеджменті. – Режим доступу: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5272>.

2. [Єщенко М. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства / Єщенко М., Флоркевич П. // Галицький економічний вісник. – 2022. - №1\(74\). – С. 112-118.](#)

3. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства / Буняк Н. // *Економіка та суспільство*. – 2023. - №55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>.

Ткач Владислав Андрійович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»

Науковий керівник:
Безус Павло Іванович
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МEB

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку стратегічний менеджмент стає ключовим фактором успіху підприємств. Його завдання — формування довгострокових цілей організації та вибір ефективних шляхів їх досягнення в умовах невизначеності. Підприємства, які впроваджують стратегічне планування, здатні адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, швидко реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

Одним з основних етапів стратегічного менеджменту є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, який дозволяє виявити потенційні загрози і можливості, сильні та слабкі сторони компанії. Інструменти, як-от SWOT-аналіз і PESTEL, є незамінними при стратегічному плануванні.

Наступним кроком є формулювання місії, бачення та стратегічних цілей. Ці елементи мають бути чітко визначені та зрозумілі кожному співробітнику організації, що сприяє згуртованості колективу та орієнтації на досягнення спільної мети.

Реалізація стратегії вимагає ефективної системи управління, відповідного розподілу ресурсів та моніторингу досягнутих результатів. Зокрема, важливо встановлювати ключові показники ефективності (KPI), що дозволяють оцінити успішність реалізації стратегічного плану.

Крім того, контроль і коригування стратегії є завершальним, але не менш важливим етапом. Він дає змогу адаптувати план дій відповідно до змін у зовнішньому середовищі, не втрачаючи при цьому фокусу на основних цілях.

Таким чином, стратегічний менеджмент забезпечує стійкість та конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі, виступаючи

головним інструментом ефективного управління в умовах інформаційного суспільства.

Список використаних джерел:

- 1, Кузьмін О. Є., Герасимчук З. В. Стратегічне управління. — Львів: Нац. ун-т "Львів. політехніка", 2016.
- 2, Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. — К.: Вільямс, 2005.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. — Харків : ХНУВС, 2021. — 208 с

Трандафілов Михайло Євгенович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»

Науковий керівник:

Безус Павло Іванович

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МEB

РОЛЬ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕІНТЕГРАЦІЇ АР КРИМ

Реінтеграція Автономної Республіки Крим у правове, економічне та соціальне поле України є складним, але стратегічно важливим завданням. У цьому контексті роль законодавства стає визначальною, адже саме правова база формує передумови для відновлення економічної активності, захисту бізнесу та стимулювання підприємницької діяльності.

Підприємства в умовах реінтеграції зіткнуться з багатьма викликами, такими як відновлення прав власності, створення нових механізмів управління та інтеграція у загальноукраїнський економічний простір. Завданням українського законодавства є не лише забезпечення чітких і прозорих правил, але й формування стимулюючих умов для економічного зростання регіону.

Законодавче регулювання підприємницької діяльності в умовах реінтеграції

Одним із ключових аспектів законодавчого забезпечення розвитку підприємств у Криму є створення особливого правового режиму для регіону. В умовах реінтеграції важливо забезпечити:

1. Відновлення прав власності. Законодавство має чітко врегулювати процедуру повернення прав власникам, які зазнали втрат унаслідок окупації, включаючи надання компенсацій чи реституцію.

2. Стимулювання інвестицій. Необхідно створити податкові пільги, державні гарантії та механізми страхування ризиків для підприємств, які розпочинають чи відновлюють діяльність у регіоні.

3. Гармонізацію з міжнародними нормами. Українське законодавство повинно враховувати зобов'язання країни перед міжнародними партнерами, зокрема у сфері захисту інвесторів.

4. Антикорупційний захист. Прозорі механізми регуляції економічної діяльності є запорукою залучення українських і міжнародних підприємців.

Особливості розвитку бізнесу в постконфліктному регіоні

Реінтеграція Криму передбачає впровадження низки програм економічного відновлення, зокрема:

1. Відновлення інфраструктури. Законодавство має передбачити спрощення процедур для підприємств, що займаються будівництвом і модернізацією інфраструктурних об'єктів.

2. Підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ). Законодавча база має включати програми фінансування МСБ, пільгові кредити та спрощення податкового навантаження.

3. Розвиток міжнародного партнерства. Українське законодавство повинно стимулювати створення спільних підприємств із залученням іноземного капіталу для розвитку регіону.

Соціально-економічний вплив законодавства

Ефективне законодавство не лише створює умови для економічного зростання, але й сприяє відновленню соціальної справедливості. У цьому аспекті важливими є:

1. Захист працівників. Законодавство має гарантувати права працівників підприємств, зокрема забезпечення справедливої оплати праці, соціального страхування та безпеки праці.

2. Подолання наслідків окупації. Має бути впроваджено механізми реабілітації та адаптації людей, які зазнали негативного впливу окупації, включаючи створення нових робочих місць.

3. Екологічний контроль. Реінтеграція передбачає відновлення екологічного балансу в регіоні, що потребує відповідного законодавчого регулювання підприємницької діяльності з точки зору охорони довкілля.

Перспективи реформування законодавства

Для успішної реінтеграції та економічного відновлення Криму Україна повинна враховувати найкращі міжнародні практики у правовому регулюванні постконфліктних територій. Серед ключових напрямків реформ:

1. Розробка окремого закону про економічний розвиток Криму. Цей документ має враховувати специфіку регіону, забезпечуючи індивідуальний підхід до вирішення економічних і соціальних проблем.

2. Цифровізація. Спростити адміністрування бізнесу через впровадження електронних сервісів.

3. Підтримка експорту. Законодавчо стимулювати підприємства, які створюватимуть продукцію для експорту, зокрема за рахунок компенсацій витрат на сертифікацію та логістику.

Роль законодавства України у реінтеграції Криму є визначальною, адже саме правова база формує основи для стабільності, прозорості та розвитку бізнесу. Успішна реінтеграція стане можливою лише за умови створення стимулюючого правового середовища, яке дозволить підприємствам активно розвиватися, залучати інвестиції та сприяти загальному економічному відновленню регіону. Законодавство, що базується на принципах справедливості, прозорості та інновацій, стане ключовим інструментом інтеграції Криму у єдиний економічний простір України.

Тунік Олександр Сергійович

здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

Житомирського економіко-гуманітарного
Інституту Університету «Україна»

Спеціальності «073 Менеджмент», ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Дивинська Юлія Анатоліївна

Старший викладач кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Університету «Україна»

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД ДО ЇХ ВИРІШЕННЯ

Управління персоналом є однією з основних функцій сучасного менеджменту, оскільки саме ефективна діяльність працівників визначає успішність досягнення стратегічних цілей організації. У цьому контексті мотивація персоналу виступає ключовим важелем впливу на їхню результативність, рівень залученості та лояльності. Особливу роль у цій системі відіграють фінансові інструменти мотивації, які безпосередньо впливають на поведінку працівників, формуючи потужний стимул до підвищення продуктивності, якості праці та довготривалого залучення до роботи в межах підприємства.

Фінансова мотивація передбачає використання матеріального заохочення як засобу досягнення бажаних трудових результатів. До таких інструментів належать: базова заробітна плата, премії й бонуси, надбавки, відсотки від прибутку, опціонні програми, матеріальна допомога, соціальні пакети, страхування, а також системи колективного заохочення. Кожен із цих інструментів має своє функціональне призначення: забезпечення фінансової

стабільності, стимулювання досягнення конкретних цілей, утримання цінних кадрів або формування сприятливого клімату в колективі.

Одним із найпоширеніших інструментів є система преміювання, яка забезпечує гнучке реагування на досягнення як індивідуальних, так і командних результатів. Наприклад, щомісячні або кварталні бонуси за виконання ключових показників ефективності формують чіткий причинно-наслідковий зв'язок між зусиллями працівника та фінансовою винагородою. В українській практиці дедалі більшого поширення набувають змішані системи, де фіксована заробітна плата поєднується з варіативною частиною, що залежить від результатів діяльності.

Не менш значущими є довгострокові програми стимулювання, такі як участь у розподілі прибутку чи опціони на акції компанії. Такі інструменти здебільшого використовуються у великих корпораціях, орієнтованих на залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів, формуючи мотивацію до досягнення стратегічних результатів.

Важливо враховувати й галузеву специфіку використання фінансових стимулів. У виробничих секторах широко застосовуються системи відрядної оплати, де рівень оплати прямо залежить від обсягів виконаної роботи. У сфері продажів домінують комісійні системи, які створюють прямий матеріальний інтерес у зростанні обсягів реалізації.

Водночас ефективність фінансової мотивації визначається не лише розміром винагород, а й прозорістю, об'єктивністю та передбачуваністю самої системи. Працівники мають чітко розуміти, за що саме вони отримують винагороду, які критерії оцінювання застосовуються, і бути впевненими у неупередженості керівництва. Як свідчать результати досліджень [1], відсутність чітких правил нарахування премій нерідко призводить до протилежного ефекту — демотивації та зниження рівня довіри до роботодавця.

У сучасних умовах нестабільності та посиленої конкуренції за талановитих фахівців на ринку праці фінансова мотивація відіграє також роль інструменту утримання персоналу. Це особливо актуально для українських компаній, які стикаються з проблемами трудової міграції, емоційного вигорання та потребою зберегти ключових співробітників. У зв'язку з цим провідні компанії України впроваджують комплексні системи матеріального стимулювання. Так, «Нова Пошта» регулярно оновлює бонусні програми з урахуванням ролі та рівня працівника, тоді як у «Київстар» реалізовані гнучкі преміальні схеми, що базуються на досягненні корпоративних цілей і результатах щоквартального оцінювання.

Отже, фінансові інструменти мотивації залишаються одним із найсильніших засобів управлінського впливу. Проте їхня ефективність значною мірою залежить від поєднання з іншими елементами мотиваційної системи — нематеріальними стимулами, організаційною культурою, стилем керівництва та можливостями для професійного розвитку. Тому сучасна система мотивації персоналу повинна бути інтегрованою, в якій фінансові стимули відіграють

важливу, але не виняткову роль у загальній концепції управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Савченко В. Теорії мотивації в менеджменті: сучасні тенденції // Менеджмент і бізнес, 2023.
2. Кудряченко О. Проблеми мотивації персоналу в умовах війни // Економіка та управління, 2024.
3. Литвиненко Л. Антикризовий менеджмент: мотиваційні інструменти в українських реаліях. — Київ: КНЕУ, 2023.

Хохлова Наталя Володимирівна
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти

ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Науковий керівник:

Безус Павло Іванович
к.е.н., доцент кафедри менеджменту

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕІНТЕГРАЦІЇ АР КРИМ

Реінтеграція Автономної Республіки Крим є складним та багатовимірним процесом, який потребує не лише політичних і безпекових рішень, але й ефективних економічних стратегій. Одним із ключових аспектів повернення регіону до складу України є відновлення та розвиток підприємництва. Однак цей процес супроводжується численними викликами, серед яких юридична невизначеність, інфраструктурні обмеження, відтік капіталу та кадровий дефіцит.

Поточний стан підприємств Криму

- Економічний занепад
- Інфраструктурні проблеми
- Кадровий дефіцит
- Обмеженість інвестицій

Основні проблеми розвитку підприємств у процесі реінтеграції

Юридична невизначеність: Підприємства, що діяли за російським законодавством, потребуватимуть повторної реєстрації та приведення документації у відповідність до українських норм.

Фінансові обмеження: Українські банки можуть не одразу відновити кредитування підприємств Криму через ризики неплатоспроможності та нестачу фінансових гарантій [4].

Логістичні труднощі: Відсутність розгалуженої мережі вантажних перевезень ускладнює постачання сировини та продукції, що призведе до підвищення собівартості товарів [2].

Недовіра до державних інституцій: Бізнес остереігається змін у правовому полі, які можуть негативно вплинути на стабільність роботи [5].

Шляхи вирішення проблем

Легалізація бізнесу: Впровадження спрощеної системи перереєстрації підприємств та податкових пільг для бізнесу, що повертається в українське правове поле.

Інфраструктурна підтримка: Виділення коштів на відновлення автошляхів, портів та енергетичних мереж, що критично важливі для відновлення промисловості [2].

Фінансова допомога: Запровадження державних грантів для підтримки малого бізнесу та залучення міжнародних фінансових організацій для кредитування великих підприємств [3].

Освітні програми: Створення програм з перепідготовки кадрів, спрямованих на адаптацію працівників до нових умов бізнесу та інноваційних технологій [4].

Залучення міжнародного досвіду: Використання прикладів реінтеграції інших постконфліктних територій, зокрема досвіду Німеччини після об'єднання [5].

Роль підприємств у реінтеграції

- Створення нових робочих місць та зменшення рівня безробіття.
- Залучення інвестицій у регіон та стимулювання зростання ВВП.
- Посилення довіри до державних органів через прозорість ведення бізнесу.

Реінтеграція Криму потребує комплексного підходу, що включає законодавчі, економічні та соціальні заходи. Держава має створити сприятливі умови для бізнесу, залучити інвестиції та відновити інфраструктуру, щоб забезпечити стабільний економічний розвиток регіону.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт «Стан економіки Криму після 2014 року», Центр економічних досліджень, 2023.

2. Огляд інвестиційного клімату Криму, Національний інститут стратегічних досліджень, 2022.

3. Банківська система України та реінтеграція Криму, Нацбанк України, 2024.

4. Реінтеграція постконфліктних територій: міжнародний досвід, Український інститут майбутнього, 2023.

Черняк Максим Анатолійович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»
Спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»
Науковий керівник:

Шафранова Катерина Володимирівна
К.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»

ДИСТАНЦІЙНА РОБОТА ЯК ФАКТОР ЗАЛУЧЕНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Дистанційна (віддалена) робота сьогодні перетворилася з вимушеного кроку на стратегічний інструмент управління персоналом, що суттєво впливає на залученість і лояльність співробітників. Багато організацій переглянули свої HR-стратегії на користь гнучких режимів праці: за даними глобального дослідження JLL, 87% компаній нині застосовують гібридну модель роботи [2]. В умовах сучасної цифрової економіки та після пандемії COVID-19 дистанційна робота стала буденністю, і HR-фахівці все частіше аналізують її вплив на досвід працівників, рівень їхньої залученості та бажання залишатися в компанії.

Залученість персоналу означає емоційну включеність працівників у роботу та їхню відданість цілям організації. Висока залученість традиційно асоціюється з вищою продуктивністю й нижчою плинністю кадрів. Дистанційний і гібридний формати роботи за належного менеджменту здатні підтримувати або навіть підвищувати залученість. Опитування Gallup показало, що частка залучених співробітників серед віддалених і гібридних працівників у США досягає ~35% – більше, ніж серед тих, хто працює виключно в офісі [2]. Це свідчить про те, що гнучкі умови праці можуть зберігати та посилювати залученість персоналу. Водночас HR-практики потребують адаптації: для дистанційних команд критично важливі регулярна комунікація, чітке доведення цілей і зворотний зв'язок, аби співробітники відчували свою причетність до корпоративної культури компанії навіть поза офісом.

Лояльність персоналу відображає готовність співробітників лишатися в компанії, поділяти її цінності та рекомендувати її як працедавця. Дистанційна робота стала вагомим чинником лояльності: працівники високо цінують гнучкість. За даними опитувань, близько 80% співробітників лояльніші до роботодавця за наявності гнучкого графіка та можливості працювати віддалено [1]. Натомість примусове повернення до офісу на повний робочий

час може призвести до відтоку кадрів: 46% фахівців, що можуть працювати дистанційно, заявили про намір звільнитися у разі скасування віддаленого режиму [3]. Таким чином, забезпечення балансу роботи й особистого життя через гнучкі умови – це не лише питання комфорту, а й дієвий інструмент утримання талантів. Надання працівникам більшої автономії щодо того, де і коли вони працюють, безпосередньо підвищує їхню залученість і лояльність [1]: віддалені співробітники зі свободою у виборі графіка рідше звільняються, а підлаштування роботи під життя працівника підвищує його прихильність до компанії.

Аналітичний огляд практик свідчить, що HR-відділи успішних компаній впроваджують низку заходів для підтримки залученості й лояльності персоналу в умовах дистанційної роботи. По-перше, формується культура довіри та орієнтації на результат замість контролю робочих годин. По-друге, компанії інвестують у сучасні цифрові платформи для співпраці та комунікації, щоб зменшити ізольованість віддалених співробітників. По-третє, переглядаються програми навчання і розвитку: забезпечується рівність можливостей кар'єрного зростання й наставництва для віддалених працівників, що посилює їхню залученість. Крім того, увага приділяється добробуту та балансу: гнучкий графік роботи, профілактика вигорання, визнання досягнень і регулярний зворотний зв'язок з персоналом. Такі практики формують позитивний досвід працівників і зміцнюють їхній емоційний зв'язок з роботодавцем.

Дистанційна робота відіграє ключову роль у побудові ефективної HR-стратегії. Вона стала новим стандартом, що підвищує привабливість роботодавця на ринку праці. Інтеграція гнучких форматів у HR-стратегію дозволяє не лише забезпечити безперервність бізнес-процесів, але й сформувати більш залучений і лояльний колектив. Компанії, які ефективно використовують переваги дистанційної та гібридної роботи, отримують конкурентну перевагу: вони успішніше утримують таланти і формують віддану команду.

Список використаних джерел

1. Building a connected workforce: key insights on employee engagement. *Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work*. URL: <https://www.shrm.org/labs/resources/building-a-connected-workforce-key-insights-on-employee-engagement#:~:text=Boosting%20engagement%20requires%20healthy%20work/life,Encouraging> (date of access: 05.04.2025).
2. Burns J. Hybrid employees show higher rates of workplace engagement: gallup. *Facilities Dive*. URL: <https://www.facilitiesdive.com/news/gallup-workplace-sentiment-engagement-hybrid-work-models/720317/#:~:text=As%20companies%20balance%20leadership's%20desires,i n%20the%20next%20three%20years> (date of access: 05.04.2025).
3. Once L. 46% of workers ready to quit over office return: Pew Research - Outsource Accelerator. *Outsource Accelerator*.

URL: <https://news.outsourceaccelerator.com/workers-quit-office-return-pew-research/#:~:text=WASHINGTON,%20D,remote%20work%20privileges%20were%20revoked> (date of access: 05.04.2025).

Чіпак Михайло Анатолійович
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти ТНУ ім. В. І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
Науковий керівник:
Бакаєва Ірина Георгіївна
к.е.н., проф. кафедри менеджменту та МЕВ ТНУ

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КРИМУ ПІСЛЯ ДЕОКУПАЦІЇ

Повернення Криму під контроль України супроводжуватиметься низкою викликів, однак воно також відкриє перспективи для економічного, соціального та безпекового розвитку регіону.

Одним із першочергових завдань стане відбудова інфраструктури. За роки окупації транспортні комунікації, енергетична система та комунальне господарство Криму зазнали значного занепаду. Потрібно відновлювати дороги, мости, електромережі, водопостачання та систему каналізації [1]. Це стане основою для повернення бізнесу та залучення інвестицій. Держава повинна створити сприятливий інвестиційний клімат для українських та міжнародних компаній, стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу та забезпечити підприємцям доступ до фінансових ресурсів [2].

Завдяки вигідному географічному положенню Крим має потенціал для розвитку міжнародної логістики та торгівлі. Одним із ключових напрямів стане відновлення роботи морських портів, що сприятиме збільшенню обсягів імпорту та експорту [3]. Важливо інтегрувати Крим у світову економіку та розвивати торговельні зв'язки з європейськими та світовими партнерами [4].

До окупації Крим був одним із головних туристичних центрів України. Повернення регіону відкриє можливості для відродження цієї галузі. Слід інвестувати в модернізацію туристичної інфраструктури, розвиток готельного бізнесу та ресторанної сфери [5]. Окрім традиційного пляжного туризму, варто розвивати екотуризм, історичний і гастрономічний туризм, що дозволить залучити більшу кількість відвідувачів [6].

Крим має сприятливі природні умови для розвитку сільського господарства, зокрема виноградарства, садівництва та вирощування екологічно чистої продукції. Однак через окупацію та водну блокаду аграрний сектор зазнав значних втрат [7]. Після повернення Криму до складу України необхідно відновити зрошувальні системи, підтримати фермерські господарства та стимулювати розвиток агробізнесу. Також перспективним напрямом є експорт кримських сільськогосподарських товарів на міжнародний ринок [8].

Важливим аспектом відновлення Криму стане соціальна реінтеграція його жителів. Необхідно забезпечити гарантії прав та свобод громадян, відновити українські освітні, культурні та медійні установи [9]. Важливим завданням стане проведення програм адаптації населення до українського законодавства та правової системи, що сприятиме зміцненню національної єдності [10]. Для цього слід відновити роботу українських правоохоронних органів, судової системи, а також вжити заходів для боротьби з наслідками окупаційної політики. Інтеграція Криму до системи національної безпеки України допоможе запобігти новим загрозам та забезпечити мирне майбутнє регіону.

Таким чином, для успішної реінтеграції Криму необхідно здійснити комплексні заходи в економічній, соціальній та безпековій сферах. Відновлення інфраструктури, розвиток туризму, підтримка агропромислового сектору та гарантування прав громадян стануть основою стабільного розвитку регіону. Лише скоординована державна політика та міжнародна підтримка дозволять забезпечити ефективну інтеграцію Криму в український простір та відновити його як невід'ємну частину України.

Список використаних джерел:

1. Міністерство інфраструктури України. "Програми відновлення транспортної мережі після окупації". 2024.
2. Світовий банк. "Економічний розвиток пост конфліктних територій". 2023.
3. Державна митна служба України. "Перспективи розвитку портової інфраструктури". 2024.
4. Європейська комісія. "Програми економічної підтримки України". 2023.
5. Міністерство туризму України. "Стратегія розвитку туризму на 2025-2030 рр.". 2024.
6. Всесвітня туристична організація. "Відновлення туристичної галузі після криз". 2023.
7. Міністерство аграрної політики України. "Проблеми та перспективи аграрного сектору Криму". 2024.
8. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO). "Аграрний потенціал України". 2023.
9. Міністерство культури та інформаційної політики України. "Програми реінтеграції населення Криму". 2024.
10. Офіс Президента України. "Адаптація законодавства для деокупованих територій". 2023.

Ямкач Костянтин Сергійович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти ТНУ імені В.І.
Вернадського,
Спеціальність «292 Міжнародні
економічні відносини»,
ОП «Міжнародні економічні відносини»
Науковий керівник:
Петровська Юлія Василівна к.е.н., доцент
кафедри менеджменту та МEB

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ У ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу та зростаючої конкуренції, мотивація працівників відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності роботи організацій. Саме вона є ключовим чинником, що визначає рівень продуктивності персоналу, його зацікавленість у досягненні корпоративних цілей та рівень задоволеності роботою. Менеджмент, як наука і практика управління, активно використовує різні мотиваційні інструменти, які дозволяють стимулювати працівників до більшої віддачі та залученості.

Мотивація в менеджменті базується на психологічних, економічних та соціальних чинниках, які впливають на поведінку людей у робочому середовищі. Менеджери, які розуміють принципи мотивації, здатні формувати позитивний клімат у колективі, створювати умови для професійного розвитку персоналу та забезпечувати ефективне використання людських ресурсів. Завдяки правильному поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів керівники можуть досягти високого рівня продуктивності та лояльності співробітників.

Актуальність теми мотивації у менеджменті обумовлена тим, що сучасні організації стикаються з викликами, пов'язаними з пошуком і утриманням кваліфікованих працівників, підвищенням їхньої ефективності та створенням сприятливого робочого середовища. У зв'язку з цим важливо дослідити основні підходи до мотивації, розглянути ключові теорії та визначити, які методи є найбільш дієвими для досягнення стратегічних цілей компанії.

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, а кінцевому рахунку високої ефективності діяльності організації. Рушійною силою їхньої активної трудової діяльності сучасна психологія управління визначає мотивацію. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Р. Дафт зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації». Перед менеджерами стоїть завдання переконати інших людей працювати краще, створити у людей спонукання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, формувати потребу в активній діяльності, створювати

ситуацію переживання задоволення від отриманих результатів, переконати людей здійснити необхідні зусилля і взяти на себе зобов'язання щодо участі в процесі праці – що є основою ефективної діяльності організації [1, с.768].

Визначення мотивації як головної функції теорії та практики менеджменту детерміноване зростанням ролі особистості в системі діяльності організації, вимогами науково-технічного прогресу, назрілою потребою пошуку відповідних сучасному етапу розвитку бізнесу та менеджменту підходів до означення мотивації та розробки і впровадження практичних моделей мотивації.

Мотивація як психічне явище трактується по-різному. У сучасній психології існують два домінуючі підходи до означення мотивації:

- динамічний процес, який стимулює і підтримує поведінкову активність людини на певному рівні;

- система чинників, спонукальних сил (потреби, мотиви, цілі, наміри та ін.), що детермінують поведінку людини.

Мотивація – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність; процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації.

Ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;

- розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Основні поняття і ключові слова: мотив, потреба, мотивація [2].

Список використаних джерел

1. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посібник / С.С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 304с.

2. Мотиваційна складова управлінського процесу. URL: <https://shorturl.at/doNE1> (дата звернення: 05.04.2025).

**Збірник студентських
наукових робіт**

**МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ
ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**Матеріали III студентської науково- практичної конференції
(Київ, 9 квітня 2025 року)**

Упорядник Грудцина Юлія Валентинівна