

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 IV студентської науково-практичної конференції
(Київ, 14 квітня 2026 року)**

УДК 338.24:330.15(063)

Рекомендовано до друку Вченою радою Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського (протокол № 11 від 05.05.2026 р.)

Редакційна колегія:

Шафранова К.В., к.е.н., доцент, проректор з наукової та міжнародної діяльності Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна», директор Житомирського економіко-гуманітарного інституту Університету «Україна»

Безус П.І., к.е.н., доцент, завідувач 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

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

Дивинська Ю.А., в.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ ЖЕГІ

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

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

Іваненко В.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 IV студентської науково-практичної конференції (м. Київ, 14 квітня 2026 р.) / упоряд. Грудцина Ю.В. 2026. 146 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» 14 квітня 2026 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, 2026

ЗМІСТ

Бабенюк М. Ю. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ	7
Барсуک І. В. УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	8
Bezchasna D. THE IMPACT OF UKRAINIAN MIGRANTS ON LATVIA'S ECONOMY: INTEGRATION CHALLENGES AND LONG-TERM PROSPECTS.....	10
Вайтман В. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	12
Вакулюк А. В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БРЕНДИНГУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БРЕНД-ЦІННІСТЮ.....	14
Вишемірський Є. Д. Комелягіна А. О. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ: ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У МАРКЕТИНГУ.....	15
Каракаш'ян Д. В. ВИКОРИСТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	18
Воронцова Ю. М. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	20
Воскобій С. О. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МІЖНАРОДНОГО РУХУ РОБОЧОЇ СИЛИ.....	22
Гарбар М. С. УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	24
Гідлевський В. А. ПРАКТИЧНІ ЗАСОБИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	26
Головаха Н.О. СУЧАСНИЙ СТАН МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	27
Гощенко І. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЕОГРАФІЧНОЇ СТРУКТУРИ ЕКСПОРТУ ІТАЛІЇ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ.....	29
Hrozna V. EUROPEAN INTEGRATION THROUGH THE APPLICATION OF A COMPETENCY-BASED APPROACH TO THE CONTENT OF SCHOOL EDUCATION.....	31
Грудницька А. СКЛАД ТА ВЛАСТИВОСТІ ҐРУНТІВ ЯК УМОВА СИНГЕНЕЗУ ПОСТМАЙНІНГОВИХ ТЕРИТОРІЙ КРИВОРІЖЖЯ	33
Даневич О. В. БАР'ЄРИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОХОДЖЕННЯ В ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇХ ПОДОЛАННЯ.....	35
Дрозд К. В. ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	37
Желізко Г. В. ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ.....	38
Житинський А. О. СТРАТЕГІЇ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ.....	40

Ільков О. В. ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ У СИСТЕМІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	42
Казміренко А. С. ПЕРСОНАЛЬНИЙ БРЕНД ПІДПРИЄМЦЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ.....	44
Карпець А. Л. СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗРУШЕНЬ (НА ПРИКЛАДІ ІТ-СЕКТОРУ).....	46
Касьянов М. Д. ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (КСВ) ЯК ВІДПОВІДЬ НА ГЕОПОЛІТИЧНІ ВИКЛИКИ.....	48
Кисельова Г. В. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	49
Клименко Д. А. СПІВПРАЦЯ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМИ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЯК ФАКТОР ІНТЕГРАЦІЇ У СВІТОВИЙ РИНОК.....	51
Клименко Д. А. ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	53
Козіна К. Я. РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У РЕГУЛЮВАННІ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ.....	55
Корольков В. В. ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ.....	57
Кузьменко П. О. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ДРАЙВЕР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗ.....	59
Кузьменко А. Ф. КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	61
Кузьмін В. М. ІНКЛЮЗИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІСЛЯ ВІЙНИ....	63
Курнаков С. О. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	64
Лазаренко К. Ю. РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	66
Ланцевич Д. П. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ДРАЙВЕР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗ.....	68
Ларіков М. М. ХМАРНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ (ERP) ЯК ГАРАНТ ОПЕРАЦІЙНОЇ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗ.....	69
Ларчик А. О. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН.....	71

Левковська О. А. ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ УКРАЇНИ	73
Легенчук М. М. РОЛЬ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДОВІРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	75
Лесик В. П. СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ РЕБРЕНДИНГУ В АДАПТАЦІЇ КОМПАНІЇ ДО РИНКОВИХ ЗМІН	77
Лещенко О. В. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	79
Лихвар П. П. ФОРМУВАННЯ ДОБРОБУТУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ БЕЗПЕКИ	81
Лялюк С. В. РОЛЬ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ СТІЙКИХ КОМАНД У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ	83
Мельник В. Г. РОЛЬ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	85
Мельник Ю. Г. ФАКТОРИ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ	87
Мінаєва О. І. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	89
Мітєв М. О. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	91
Мойсієнко В. Д. ЕТАПИ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	93
Неділько С. М. БРЕНДИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	95
Омельяненко В. К. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	96
Павелков М. О. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ, ПРОЦЕСІВ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	99
Першко С. В. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	101
Починок Д. В. ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	102
Рак Д. О. ФОРМУВАННЯ БРЕНДОВОГО ІМІДЖУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЗАСОБАМИ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ.....	105
Рябушиць А. В. КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ З ПЕРСОНАЛОМ.....	107
Савін Б. В. ІНКЛЮЗИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....	109
Самокіша М. М. ПЛАНУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	111

Сапіна В. Р. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	113
Семенюк В. І. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	115
Серих Х. М. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ LEAN ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ.....	117
Сингаївський А. В. ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	119
Ситнік П. С. ІНКЛЮЗИВНА КОМУНІКАЦІЯ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ РОБОТИ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ.....	122
Сівченко Ю. В. ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ НА ОСНОВІ ЦІННОСТЕЙ БРЕНДУ.....	124
Скворцова Ю. Р. МЕНЕДЖЕР, ЙОГО МІСЦЕ І РОЛЬ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	125
Скворцова С. ВІТАЛІТЕТНА ТА ОНТОГЕНЕТИЧНА СТРУКТУРА ЦЕНОПОПУЛЯЦІЙ QUERCUS ROBUR L. ЯК ЕДИФІКАТОРА КАРАЧУНІВСЬКОГО ЛІСУ.....	128
Смик В. І. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	130
Спільник А. РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ.....	132
Таршиков М. В. ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ.....	133
Толочко В. О. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМТВА.....	136
Тунік О. С. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ БРЕНДИНГУ.....	138
Федорчук І. В. УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕПУТАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	146
Шадюра Б. М. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ.....	142
Yurkova V. A. RISK MANAGEMENT IN THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF “FOZZY-COMMERCE” LLC.....	144

Бабенюк Микола Юрійович
здобувач кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності D3 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Бабенко Крістіна Євгенівна
д.е.н., доцент, професор
кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ: СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ

У сучасних умовах цифровізації економіки та зростання ролі інформаційних ресурсів управління організаційними комунікаціями набуває стратегічного значення для забезпечення ефективності функціонування підприємств. Комунікація виступає фундаментальною складовою управлінського процесу, оскільки забезпечує передачу інформації, координацію діяльності та узгодження управлінських рішень на всіх рівнях організації. Саме через ефективні комунікаційні зв'язки формується цілісність організаційної системи, підвищується рівень довіри в колективі та забезпечується адаптивність до змін зовнішнього середовища [2].

Управління організаційними комунікаціями доцільно розглядати як комплексний процес планування, організації та контролю інформаційних потоків, спрямований на оптимізацію взаємодії між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Комунікація визначається як процес руху інформації через відповідні канали та мережі, що забезпечують функціонування організації як соціально-економічної системи [6]. Ефективно налагоджені комунікаційні процеси сприяють підвищенню якості управлінських рішень, зменшенню ризиків і забезпеченню узгодженості дій персоналу [1].

Сучасний етап розвитку управління комунікаціями характеризується активним впровадженням цифрових технологій, які виступають ключовими інструментами підвищення ефективності взаємодії. Зокрема, використання CRM-систем дозволяє накопичувати, обробляти та аналізувати інформацію про клієнтів, формуючи персоналізовані стратегії комунікації [1]. Корпоративні цифрові платформи та засоби командної роботи забезпечують оперативний обмін інформацією, що особливо актуально в умовах дистанційної та гібридної зайнятості [3]. Водночас аналітичні інструменти та технології обробки великих даних сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі data-driven підходів [4].

Важливим аспектом управління організаційними комунікаціями є подолання комунікативних бар'єрів, які можуть суттєво знижувати ефективність взаємодії. До таких бар'єрів належать психологічні, лінгвістичні, соціокультурні

та технічні чинники, що призводять до спотворення інформації та виникнення конфліктів [6]. У цьому контексті ефективними механізмами їх подолання виступають розвиток комунікативних компетенцій персоналу, впровадження стандартів корпоративної комунікації та використання сучасних цифрових каналів взаємодії [2].

Особливу роль у підвищенні ефективності комунікацій відіграють механізми зворотного зв'язку, які дозволяють своєчасно виявляти проблеми у взаємодії та коригувати управлінські рішення. Використання онлайн-опитувань, корпоративних платформ і аналітичних систем забезпечує постійний моніторинг комунікаційних процесів та рівня задоволеності персоналу і клієнтів [5]. Крім того, інтеграція технологій штучного інтелекту в управління комунікаціями відкриває нові можливості для автоматизації взаємодії, прогнозування поведінки споживачів і підвищення персоналізації комунікацій [4].

Таким чином, управління організаційними комунікаціями в сучасних умовах базується на поєднанні традиційних управлінських підходів із цифровими інструментами та інноваційними технологіями. Ефективне використання сучасних інструментів і механізмів взаємодії дозволяє підвищити якість управління, забезпечити конкурентні переваги організації та сприяти її сталому розвитку [3].

Список використаних джерел

1. Баган Н., Вакуленко Ю., Коваленко А., Дерев'яно В. Комунікативний менеджмент як складова прийняття ефективних управлінських рішень. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 15–20.
2. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
3. Turban E., Pollard C., Wood G. *Information Technology for Management*. Hoboken : Wiley, 2021. 560 p.
4. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.

Барсук Ігор Вікторович

здобувач 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 МEB

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах геополітичних трансформацій, що супроводжуються нестабільністю ринків, порушенням логістичних ланцюгів та зміною попиту,

особливої актуальності набуває проблема удосконалення планування виробництва та реалізації продукції на підприємстві. Ефективна система планування виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його адаптивності до змін зовнішнього середовища [1].

Планування на підприємстві є процесом визначення цілей і шляхів їх досягнення через узгодження ресурсів, обсягів виробництва та реалізації продукції. Саме тому вдосконалення цієї функції менеджменту є важливим фактором соціально-економічного розвитку.

Прискорення процесів у зовнішньому середовищі, зміна позицій постачальників і споживачів, а також інтенсивний науково-технологічний розвиток роблять традиційні методи прогнозування менш точними. Багато вітчизняних підприємств стикаються з проблемою фрагментарності планування та відсутності комплексного підходу, що знижує ефективність виробничо-господарської діяльності. Основними бар'єрами є орієнтація на короткострокові результати, нерозвиненість стратегічного управління та нестабільність зовнішніх умов [2].

Серед основних проблем планування виробництва та реалізації продукції в сучасних умовах можна виділити:

- нестабільність зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури;
- недостатній рівень цифровізації підприємств;
- неузгодженість між виробничими та збутовими підрозділами;
- низька точність прогнозування попиту;
- обмеженість ресурсів та порушення логістичних ланцюгів.

Особливої актуальності ці проблеми набувають у країнах з трансформаційною економікою, де ефективність планування прямо впливає на розвиток підприємств і економіки загалом.

Удосконалення планування виробництва та реалізації продукції доцільно здійснювати за такими напрямками:

1. Інтеграція планування виробництва і збуту. Це дозволяє забезпечити узгодження попиту і пропозиції, зменшення надлишкових запасів та підвищення ефективності діяльності.

2. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє

- автоматизувати процес планування;
- забезпечити оперативний контроль виконання планів;
- оптимізувати використання ресурсів.

3. Аналіз ринкових тенденцій підвищує точність планування та знижує ризики перевиробництва.

4. Гнучкість планування передбачає можливість оперативного коригування планів відповідно до змін зовнішнього середовища.

5. Оптимізація виробничої програми. Раціональне використання ресурсів та підвищення ефективності виробництва сприяє зростанню прибутковості підприємства.

6. Застосування аналітичних систем і цифрових платформ дозволяє оперативно адаптувати виробничі плани та підвищити їх ефективність.

7. Ризик-менеджмент у плануванні. Через «феномен невизначеності» майбутнього плани повинні бути гнучкими та безперервними. Рекомендується розробка альтернативних сценаріїв дій на випадок зміни геополітичних або ринкових обставин. Аналіз зовнішнього середовища має на меті перетворення потенційних загроз у вигідні можливості.

Удосконалення планування в умовах геополітичних трансформацій полягає у переході до системного, науково обґрунтованого підходу, що поєднує стратегічну візію, нормативну точність та цифрові інструменти. Це забезпечує не лише виживання підприємства, а й його сталий соціально-економічний розвиток.

Список використаних джерел

1. Synex Logistics. Світові тренди логістики в 2025 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://synexlogistics.com/ua-uk/statti/svitovitrendy-logistyky-v-2025-roczy/>

2. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід [Електронний ресурс] : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 10 жовтня 2025 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків, 2025. – 577 с. – Режим доступу : <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>

3. Щербина О. С. Роль планування продажів у системі управління будівельно-виробничим підприємством /ГЕВ. – Т. : ТНТУ, 2024. – Том 86. - № 1. – С. 147-159.

Bezchasna Daria
Rīgas 96. vidusskola
Research supervisor: **Ihor Hroznyi**,
D.Sc. in Economics,
Independent Researcher

THE IMPACT OF UKRAINIAN MIGRANTS ON LATVIA'S ECONOMY: INTEGRATION CHALLENGES AND LONG-TERM PROSPECTS

Russia's full-scale invasion of Ukraine in 2022 triggered an unprecedented wave of population displacement across Europe. Latvia, like other Baltic states, received tens of thousands of Ukrainians who were granted temporary protection. This posed a challenge typical for the EU: to ensure the integration of migrants while minimizing the fiscal burden and, at the same time, leveraging their potential for the economy.

The aim of this study is to assess the real impact of Ukrainian migrants on Latvia's economy, identify the main barriers to integration, and outline future prospects, taking into account the country's demographic situation.

According to UNHCR data, the employment rate among working-age Ukrainian refugees in Latvia reached 62%, marking a noticeable increase compared to 56% in 2024 [1]. The Central Statistical Bureau of Latvia reports around 10,000 officially employed Ukrainian citizens, mainly concentrated in industry, construction, and the service sector [2]. In response to the growing self-sufficiency of migrants, the government reduced budget support from €65 million in 2025 to approximately €40 million in 2026, including the cancellation of one-time employment payments [3; 4].

At the initial stage, integration was facilitated by the possibility of communicating with Latvians in Russian. This allowed migrants to address everyday issues and search for employment. However, researchers from Providus currently indicate that insufficient proficiency in the Latvian language is the main barrier to career advancement and higher wages for Ukrainians in Latvia [5].

While in 2022–2023 most Ukrainians viewed Latvia as a temporary refuge, as of 2025, 72% of refugees report an intention to remain in the country in the long term [1]. This shifts the economic logic: initial emergency public expenditures are gradually transforming into long-term investments in integration. The share of families living in collective accommodation centers has decreased from 15% to 5%, while 76% rent private housing independently. At the same time, 45% of households still require partial support to cover housing costs, indicating a persistent gap between income and expenses [1].

Currently, Latvia is experiencing a demographic crisis: natural population decline is exacerbated by youth emigration, leading to population aging and a shrinking tax base. Ukrainian migrants, predominantly working-age women and children, partially offset these losses. Even if 20–30% of Ukrainians return home after the end of hostilities or upon receiving compensation for destroyed housing, the majority who remain will generate a stable positive contribution through tax payments, consumption, and filling vacancies that are unattractive to local residents. Special attention should be paid to Ukrainian children studying in Latvian schools: their natural integration creates a delayed demographic and economic benefit. In the future, they will become taxpayers integrated into Latvian society. Therefore, despite language barriers and initial budgetary costs, Ukrainian migration is likely to represent a net positive for the Latvian economy, particularly in the long-term perspective.

References

1. UNHCR. Ukrainas bēgļu integrācija Latvijā nodarbinātības un valodas apguves jomā turpina uzrādīt pozitīvus rādītājus, atbalsts mazāk aizsargātajām grupām jāstiprina. 2026. URL: <https://www.unhcr.org/nordic-and-baltic/lv/news/press-releases/integration-ukrainian-refugees-latvia-continues-show-progress-employment-and>.
2. Central Statistical Bureau of Latvia. Around 9 000 citizens of Ukraine work in Latvia. 2025. URL: <https://stat.gov.lv/en/statistics-themes/population/migration/press-releases/26462-ukrainians-latvia-2025>.
3. LSM.lv. Ukrainian aid measures to be cut in 2026 in Latvia. 2025. URL: <https://eng.lsm.lv/article/society/society/03.12.2025-ukrainian-aid-measures-to-be-cut-in-2026-in-latvia.a624881/>.

4. Iekšlietu ministrija. Valdību informē par aktuālo situāciju atbalsta sniegšanā Ukrainas civiliedzīvotājiem. 2025. URL: <https://www.iem.gov.lv/lv/jaunums/valdibu-informe-par-aktualo-situaciju-atbalsta-sniegsana-ukrainas-civiliedzivotajiem-1> .

5. Providus. Migration Policy without a Compass: data and procedures, without a strategy. 2026. URL: <https://providus.lv/en/raksti/article-migration-policy-without-a-compass-data-and-procedures-without-a-strategy/>.

Вайтман Віталій Вікторович

здобувач кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Спеціальності D3 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Бабенко Крістіна Євгеніївна

д.е.н., доцент, професор

кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій цифрові комунікації стали визначальним чинником трансформації управлінських процесів в організаціях незалежно від форми власності. Цифровізація суспільства, що охоплює широкий спектр технологій, змінює традиційні моделі управління, формуючи нову управлінську парадигму, орієнтовану на гнучкість, швидкість і відкритість взаємодії [1; 3].

Цифрові комунікації охоплюють інструменти та канали обміну інформацією, що функціонують на основі цифрових технологій, зокрема корпоративні месенджери, системи відеоконференцзв'язку та платформи для спільної роботи. Вони забезпечують оперативність, асинхронність і масштабованість взаємодії, а також інтеграцію учасників управлінського процесу незалежно від їх місцезнаходження [6].

Сучасні підходи передбачають формування цифрових комунікаційних екосистем, що структуровані за макро-, мезо- та мікрорівнями управління, що дозволяє забезпечити узгодженість інформаційних потоків і підвищити ефективність взаємодії [2]. При цьому трансформація управління охоплює не лише технологічні зміни, а й модернізацію організаційної культури, структури та компетенцій управлінського персоналу [3; 9].

Вплив цифрових комунікацій проявляється у децентралізації прийняття рішень та переході до горизонтальних моделей взаємодії, що підвищує прозорість, довіру та ефективність командної роботи [4; 7]. В умовах воєнного стану в Україні цифрові комунікації стали критично важливими для забезпечення безперервності управління, координації діяльності та взаємодії з громадськістю [5].

Зарубіжні дослідження підтверджують, що ефективні цифрові комунікаційні стратегії сприяють досягненню стратегічних цілей організації та підвищенню її конкурентоспроможності [7; 8]. Концепція цифрових внутрішніх комунікацій (DIC) розглядає їх як соціотехнічні системи, що формують нову якість управлінської взаємодії [6; 9].

Водночас цифровізація комунікацій супроводжується викликами, зокрема інформаційним перевантаженням, питаннями безпеки та обмеженістю невербальної взаємодії. Отже, цифрові комунікації трансформують управління, підвищуючи його гнучкість і ефективність, але потребують системного підходу та розвитку цифрових компетенцій.

Список використаних джерел

1. Сінько А. Трансформація інформаційної діяльності в умовах цифровізації сучасного суспільства // *Інтегровані комунікації*. 2025. № 1 (19). С. 220–225.
2. Сагайдак М. П., Андрющенко А. Р. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією // *Вчені записки*. — Київ : КНЕУ, 2022. — Вип. 28.
3. Ігнат'єва І. А., Клименко Н. А., Сербенівська А. Ю. Трансформація системи управління підприємством на засадах цифрової економіки // *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. — 2025. — Т. 10. — № 1. — С. 100–106. — DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2025.10.1.100-106>.
4. Боборикін А. Платформізація як наукова проблема // *Інтегровані комунікації*. — 2025. — № 2 (20). — С. 52–63.
5. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану // *Молодий вчений*. — 2025. — № 4 (135). — DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14>.
6. Wuersch M. K. Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements // *International Journal of Management Reviews*. — 2023. — Vol. 25. — P. 614–639. — DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12323>.
7. Cosa M. Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda // *Journal of Strategy and Management*. — 2024. — Vol. 17. — No. 2. — P. 244–259. — DOI: <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2023-0233>.
8. Thompson J. E. Leveraging digital communication strategies for organizational success // *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. — 2024. — Vol. 28. — No. S2. — P. 1–3.
9. Chwiłkowska-Kubala A. et al. Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage // *Central European Management Journal*. — 2025. — DOI: <https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0346>.

Вакулюк Андрій Вікторович
здобувач кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Дивинська Юлія Анатоліївна
в.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БРЕНДИНГУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БРЕНД-ЦІННІСТЮ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки бренд набуває статусу одного з ключових нематеріальних активів підприємства, що визначає рівень його конкурентоспроможності та ринкової капіталізації. Активний розвиток цифрових технологій, соціальних мереж і онлайн-платформ суттєво змінює підходи до брендингу, надаючи йому більш динамічного, інтерактивного та клієнтоорієнтованого характеру [1; 3].

У межах цифрової економіки бренд-цінність (brand equity) формується не лише за рахунок традиційних маркетингових інструментів, але й через якість взаємодії споживача з брендом у цифровому середовищі. Особливого значення набувають такі чинники, як цифрова репутація, рівень залученості аудиторії, ефективність контент-стратегії та персоналізація комунікацій [2].

Однією з ключових тенденцій цифрової трансформації брендингу є впровадження клієнтоорієнтованих моделей управління. Застосування технологій Big Data та сучасних аналітичних інструментів дозволяє здійснювати глибокий аналіз поведінки споживачів, їхніх потреб і очікувань, що сприяє формуванню більш точного позиціонування бренду та підвищенню його цінності [3; 5].

Важливу роль у сучасному бренд-менеджменті відіграє контент-маркетинг, який виступає інструментом формування довіри, лояльності та емоційного зв'язку зі споживачем. Створення якісного, релевантного та експертного контенту дозволяє бренду не лише інформувати цільову аудиторію, а й формувати додану цінність через корисність і значущість інформації [4].

Особливого значення в умовах цифровізації набуває управління цифровою репутацією бренду. Відгуки користувачів, рейтинги, коментарі та активність у соціальних мережах формують сприйняття бренду та безпосередньо впливають на його цінність. У зв'язку з цим підприємства повинні здійснювати постійний моніторинг інформаційного простору та оперативно реагувати на зворотний зв'язок, забезпечуючи ефективну комунікацію зі споживачами [6].

Інноваційним напрямом розвитку бренд-менеджменту є інтеграція технологій штучного інтелекту. Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу автоматизувати аналіз поведінки споживачів, прогнозувати попит і здійснювати персоналізацію маркетингових комунікацій, що суттєво підвищує ефективність управління бренд-цінністю [2; 5].

Водночас у цифровій економіці посилюється значення ціннісно орієнтованого брендингу. Соціальна відповідальність бізнесу, екологічність, етичність та прозорість діяльності стають важливими чинниками формування довіри та довгострокових відносин із споживачами [1].

Отже, цифрова трансформація брендингу зумовлює необхідність застосування нових підходів до управління бренд-цінністю, які базуються на використанні цифрових технологій, аналітики даних, персоналізації комунікацій та активній взаємодії зі споживачами. Комплексне поєднання зазначених інструментів забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та створює передумови для його сталого розвитку в умовах цифрової економіки [3; 6].

Список використаних джерел

1. Біловодська О. А. Управління брендом підприємства в умовах цифровізації // *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
2. Ілляшенко С. М. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємств в умовах цифрової економіки // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 1. — С. 10–20.
3. Краус Н. М., Краус К. М. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством // *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 45–49.
4. Окландер М. А., Романенко О. О. Сучасні маркетингові комунікації в умовах цифрової економіки // *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67.
5. Герасимчук В. Г., Ковальчук І. В. Маркетингові комунікації підприємства в умовах цифрової трансформації // *Економіка і організація управління*. 2023. № 2.
6. Котенко Н. В. Управління репутацією бренду в цифровому середовищі // *Економіка та суспільство*. 2024. № 55.

Вишемірський Єгор Дмитрович

здобувач кафедри інженерних систем та технологій

ТНУ імені В.І. Вернадського, спеціальності «227 Терапія та реабілітація»,

ОП «Екологізація промисловості та економіка замкнутого циклу»

Комелягіна Анжеліка Олександрівна

здобувачка кафедри менеджменту та МЕН

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

ОП «Управління бізнесом»

Науковий керівник:

Вишемірська Ярослава Сергіївна

старший викладач кафедри інженерних систем та технологій

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ: ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах цифровізації економіки інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють ключову роль у системі управління підприємствами, що підтверджується сучасними дослідженнями, які розглядають ІКТ як драйвер

розвитку сучасного бізнесу та економіки [2]. Вони забезпечують ефективну взаємодію між суб'єктами господарювання, оптимізують управлінські процеси та сприяють підвищенню конкурентоспроможності організацій.

Одним із найбільш поширених інструментів ІКТ є соціальні мережі, які активно використовуються у маркетинговій діяльності підприємств. Соціальні платформи виступають ефективним каналом комунікації з цільовою аудиторією, дозволяючи оперативно отримувати зворотний зв'язок, формувати лояльність споживачів та підвищувати впізнаваність бренду, що узгоджується з підходами дослідників, які визначають соціальні мережі як ефективний засіб просування бізнесу та формування взаємодії зі споживачами [4].

Важливим напрямом використання соціальних мереж є SMM (Social Media Marketing) та таргетована реклама, що дають змогу точно сегментувати аудиторію та доносити рекламні повідомлення до потенційних клієнтів. Зокрема, персоналізація рекламних повідомлень у соціальних мережах дозволяє підвищити точність сегментації аудиторії, однак супроводжується низкою етичних викликів та ризиків впливу на поведінку споживачів [1]. Завдяки сучасним аналітичним інструментам підприємства мають можливість оцінювати ефективність маркетингових кампаній, аналізувати поведінку споживачів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Сучасні дослідження підкреслюють значення цифрових маркетингових комунікаційних стратегій підприємств у соціально-медійних платформах, що підвищує ефективність взаємодії з цільовою аудиторією [3].

Окрему увагу слід приділити управлінню репутацією в мережі, оскільки відгуки та коментарі користувачів безпосередньо впливають на імідж компанії. Своєчасна реакція на зворотний зв'язок сприяє формуванню довіри та покращенню взаємовідносин із клієнтами.

Використання соціальних мереж як інструменту ІКТ дозволяє підприємствам не лише підвищувати ефективність маркетингової діяльності, а й адаптуватися до змін у поведінці споживачів, які дедалі більше орієнтуються на цифрові канали отримання інформації.

Таким чином, соціальні мережі є важливим елементом сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують ефективне управління маркетинговими процесами та сприяють розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Практичне застосування інформаційно-комунікаційних технологій у маркетинговій діяльності доцільно розглянути на прикладі українського бренду «Вітамінерія», який спеціалізується на виробництві натуральних солодоців та орієнтується на споживачів, що дотримуються принципів здорового харчування.

У процесі просування продукції підприємство активно використовує соціальні мережі як ключовий інструмент комунікації з цільовою аудиторією. Зокрема, цифрові платформи забезпечують оперативний зворотний зв'язок із клієнтами, сприяють формуванню довіри до бренду та підвищують рівень впізнаваності продукції. Візуальний контент, який використовується у

публікаціях, дозволяє ефективно презентувати товар та акцентувати увагу на його корисних властивостях.

Важливе значення у діяльності бренду має застосування інструментів SMM та таргетованої реклами. Завдяки можливості сегментації аудиторії за інтересами та поведінковими характеристиками забезпечується більш точне донесення маркетингових повідомлень до потенційних споживачів. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності рекламних кампаній та зростанню рівня залученості користувачів.

Крім того, використання аналітичних інструментів соціальних мереж дозволяє отримувати дані щодо охоплення, взаємодії аудиторії з контентом та ефективності рекламних активностей. На основі отриманої інформації приймаються управлінські рішення щодо коригування контент-стратегії, оптимізації рекламних кампаній та вдосконалення позиціонування продукції на ринку. Результати аналізу ефективності рекламної кампанії бренду за плейсменами та демографічними показниками наведено на рис. 1.

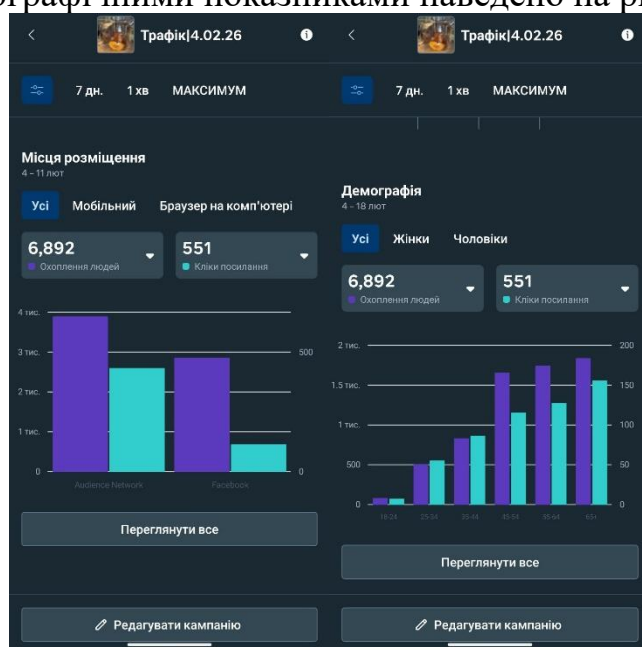


Рис. 1. Демографічний профіль залученої аудиторії бренду «Вітамінерія» (Джерело: розроблено авторами на основі даних Meta Ads Manager)

Не менш важливим аспектом є управління репутацією бренду в цифровому середовищі. Своєчасне реагування на коментарі та відгуки споживачів сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищує рівень довіри та забезпечує довгострокові відносини з клієнтами.

Таким чином, досвід бренду «Вітамінерія» демонструє, що використання соціальних мереж як інструменту інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує ефективне управління маркетинговою діяльністю, дозволяє адаптуватися до змін у поведінці споживачів та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Парфенюк, І. (2024). Персоналізація реклами в соціальних мережах: етичні виклики та загрози. Цифрова платформа: інформаційні технології в

соціокультурній сфері, 7(1), 148–158. <https://doi.org/10.31866/2617-796X.7.1.2024.307017>

2. Труніна, І. М., Мороз, О. В., & Білик, М. Ю. (2025). ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ ТА ЕКОНОМІКИ. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 24(1(59)), 26–39. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(59\).327130](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(59).327130)

3. Тягунова, З., Тягунова, Н., Яровенко, Т., Голік, О., Мельников, А., & Самардак, О. (2024). ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ НА СОЦІАЛЬНО-МЕДІЙНИХ ПЛАТФОРМАХ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(56), 506–517. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4383>

4. Яцківська, А. (2024). Соціальні мережі як ефективний засіб просування бізнесу у світі. Society and Security, (1(2)), 34–39. [https://doi.org/10.26642/sas-2024-1\(2\)-34-39](https://doi.org/10.26642/sas-2024-1(2)-34-39)

Каракаш'ян Дар'я В'ячеславівна

здобувачка кафедри менеджменту та МЕВ

ТНУ імені В.І. Вернадського, спеціальності «D3 Менеджмент»,

ОП «Управління бізнесом»

Науковий керівник:

Вишемірська Ярослава Сергіївна

старший викладач кафедри інженерних систем та технологій

ВИКОРИСТАННЯ ОПТИМІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують в середовищі обмежених ресурсів, високої конкуренції та постійної невизначеності. За таких умов ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від здатності керівників обґрунтовано розподіляти ресурси, мінімізувати витрати та максимізувати результати діяльності. Традиційні підходи до прийняття рішень, що базуються на інтуїції або досвіді, не завжди забезпечують оптимальний результат.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває використання оптимізаційних методів і моделей, які дозволяють формалізувати управлінські задачі та знаходити найкращі варіанти їх вирішення. Важливу роль у цьому процесі відіграють доступні програмні засоби, зокрема табличний процесор Microsoft Excel із вбудованим інструментом Solver, який дає можливість реалізувати математичні моделі без поглиблених знань програмування [3, с. 65].

Таким чином, дослідження можливостей застосування оптимізаційних моделей у середовищі Excel для підтримки прийняття управлінських рішень є актуальним і практично значущим напрямом.

Оптимізаційні моделі виступають важливим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень у різних сферах діяльності підприємства. Їх

використання дозволяє формалізувати процеси планування, врахувати наявні обмеження та обрати найкращий варіант дій за заданим критерієм оптимальності.

У сфері операційного менеджменту оптимізаційні підходи застосовуються для раціонального використання ресурсів підприємства. Це дає змогу визначати оптимальну структуру виробництва, узгоджувати обсяги випуску продукції з наявними ресурсами та мінімізувати витрати. Використання інструментів оптимізації дозволяє забезпечити баланс між виробничими можливостями та ринковим попитом, що є ключовим фактором ефективної діяльності підприємства [2].

У логістичному менеджменті оптимізаційні моделі використовуються для побудови ефективних схем постачання та розподілу продукції. Вони дозволяють мінімізувати витрати на транспортування, раціонально розподіляти потоки товарів між постачальниками і споживачами, а також підвищувати загальну ефективність логістичних систем. Особливого значення це набуває в умовах складних ланцюгів постачання та обмежених ресурсів.

У сфері маркетингового менеджменту оптимізація спрямована на підвищення ефективності використання рекламного бюджету. Застосування відповідних моделей дає можливість визначити такий розподіл витрат між каналами просування, який забезпечує максимальний економічний ефект. При цьому враховується залежність між обсягом інвестицій у рекламу та отриманим результатом, що дозволяє уникнути неефективних витрат.

У фінансовому менеджменті оптимізаційні методи використовуються для прийняття рішень щодо розміщення фінансових ресурсів. Вони дозволяють знайти компроміс між дохідністю та ліквідністю активів, сформувати оптимальну структуру інвестиційного портфеля та забезпечити стабільність фінансового стану підприємства. Це особливо актуально в умовах обмеженості ресурсів і необхідності мінімізації ризиків [5].

Практична реалізація зазначених підходів може бути здійснена за допомогою доступних програмних засобів, зокрема Microsoft Excel із надбудовою Solver [4]. Використання такого інструментарію дозволяє моделювати управлінські ситуації, оперативно отримувати оптимальні рішення та аналізувати вплив різних факторів на результати діяльності підприємства.

Отже, використання оптимізаційних моделей є ефективним інструментом підтримки прийняття управлінських рішень у різних функціональних сферах менеджменту. Їх застосування дозволяє формалізувати складні економічні процеси, враховувати систему обмежень та обирати найкращі варіанти дій за визначеними критеріями ефективності.

Застосування сучасних програмних засобів, зокрема Microsoft Excel, значно спрощує процес побудови та реалізації оптимізаційних моделей, роблячи їх доступними не лише для аналітиків, але й для практикуючих менеджерів. Це сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зниженню витрат і більш раціональному використанню ресурсів підприємства.

Таким чином, інтеграція оптимізаційних підходів у практику управління є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємств та їх адаптації до сучасних умов господарювання.

Список використаних джерел

1. Bhunia A. K., Laxminarayan S., Shaikh A. A. Advanced Optimization and Operations Research. Singapore: Springer, 2019. 626 p
2. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали конференції. – Житомир: Житомирська політехніка, 2019. – URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/konferentsiya-ep.pdf>
3. Кузьмичов А. І. Мережеве моделювання розкладу проектної програми за підходом Systems Engineering // Реєстрація, зберігання і обробка даних. 2025. Т. 27, № 1. С. 64–75. DOI: <https://doi.org/10.35681/1560-9189.2025.27.1.335709>
4. Кузьмичов А. І. Оптимізаційні методи і моделі. Моделювання засобами MS Excel: навчальний посібник. Київ :Видавництво Ліра-К, 2019. 215 с.
5. Сучасні моделі менеджменту : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Житомир : Житомирська політехніка, 2025. – с. 64-75, ЗбірникURL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/12/povnyj-tekst-1.pdf>

Воронцова Юлія Миколаївна

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

Науковий керівник

Петровська Юлія Василівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та МEB

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Ефективність функціонування будь-якої організації в сучасних умовах ринкової конкуренції та соціально-економічної нестабільності значною мірою залежить від особистості керівника та обраного ним стилю управління. У науковій літературі стиль управління розглядається як стала система методів і прийомів впливу на підлеглих, що безпосередньо визначає рівень мотивації персоналу, морально-психологічний клімат та здатність системи адаптуватися до зовнішніх викликів. Саме через призму управлінського стилю реалізуються ключові функції менеджменту, а відхилення від оптимальної моделі поведінки керівника може призвести до зниження продуктивності праці та втрати конкурентних переваг підприємства [2, с. 28].

Аналізуючи класичні підходи до управління, перш за все варто звернути увагу на авторитарний, або директивний стиль, який тривалий час вважався фундаментом ієрархічних структур. Цей підхід базується на жорсткій централізації влади та одноосібному прийнятті рішень, де роль персоналу зводиться до беззаперечного виконання наказів. Авторитарний керівник

орієнтований переважно на виробничі завдання, часто ігноруючи соціальні потреби колективу, а головним інструментом впливу в такій системі виступає адміністративний примус і суворий контроль. Попри здатність забезпечувати високу швидкість реакції у кризових ситуаціях, цей стиль у довгостроковій перспективі пригнічує ініціативу та веде до демотивації фахівців [3].

На противагу директивним методам, демократичний стиль управління пропонує модель взаємодії, засновану на децентралізації повноважень та активному залученні працівників до прийняття рішень. Такий підхід стимулює творчу активність персоналу та підвищує рівень відповідальності кожного члена команди за спільний результат. Взаємодіючи з підлеглими на засадах партнерства та переконання, демократичний керівник не лише покращує психологічний клімат, а й акумулює колективний інтелектуальний капітал, що є критично важливим для інноваційного розвитку сучасної організації [1, с. 52].

Окремого аналізу потребує ліберальний стиль, який передбачає надання підлеглим майже повної автономії у виборі методів роботи. Керівник у такій моделі дистанціюється від оперативного управління, виконуючи функцію консультанта або постачальника ресурсів. Такий підхід демонструє високу ефективність у наукових чи творчих колективах, де працюють самоорганізовані фахівці високої кваліфікації. Проте в умовах стандартних бізнес-процесів надмірний лібералізм часто провокує втрату керованості, розмивання відповідальності та виникнення внутрішніх конфліктів через відсутність чіткої координації дій [3].

Усвідомлення обмеженості кожної з наведених моделей призвело до виникнення сучасної ситуативної парадигми менеджменту. Відповідно до моделі «управлінської решітки» Р. Блейка та Дж. Моутона, найвищих результатів досягають керівники, які здатні гармонійно поєднувати орієнтацію на результат із глибокою увагою до потреб людей. У контексті цифрової трансформації та постійного стресу, спричиненого воєнним станом в Україні, особливого значення набуває емоційний інтелект керівника та його здатність до емпатії. Ефективне управління сьогодні — це не стільки контроль, скільки лідерство-служіння та менторство, що дозволяють підтримувати стійкість колективу в умовах невизначеності [1, с. 57].

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що в сучасному менеджменті не існує єдиного універсального стилю управління. Успіх організації залежить від здатності керівника до саморефлексії та гнучкої адаптації своїх методів впливу до конкретних обставин, рівня зрілості персоналу та складності завдань. Трансформація управлінської культури в напрямі демократизації та людиноцентричності є необхідною умовою для формування адаптивної системи, здатної не лише виживати, а й ефективно розвиватися в турбулентному ринковому середовищі.

Список використаних джерел

1. Процик Н. М., Кікінежді О. М. Особливості стилів управління сучасного менеджера: психологічний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2024. Т. 35 (74). № 5. С. 51–57.

2. Вініченко І. І., Дідур К. М. Сутність та теоретичні основи стилю управління. *Агросвіт*. 2011. № 21. С. 28–32.

3. Стили управління: моделі та види. Реферат. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14107/> (дата звернення: 07.04.2026).

Воскобій Софія Олександрівна
здобувачка кафедри менеджменту та МЕВ
ТНУ імені В. І. Вернадського,
Спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»
ОПП Міжнародні економічні відносини
Науковий керівник:
Бакаєва Ірина Георгіївна
к. е. н., професор кафедри менеджменту та МЕВ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МІЖНАРОДНОГО РУХУ РОБОЧОЇ СИЛИ

У сучасних умовах глобалізації міжнародний рух робочої сили виступає одним із ключових елементів функціонування світового господарства та важливим чинником соціально-економічного розвитку держав. Посилення міграційних процесів у світі пояснюються зростанням відкритості економік, поглибленням міжнародного поділу праці, розвитком транспортних і цифрових технологій, які сприяють активізації мобільності населення та формуванню нових моделей трудової міграції.

Міграційні процеси значно впливають на національні економіки, необхідність адаптації державної політики до сучасних викликів глобального ринку праці. Міжнародна трудова міграція формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких провідну роль відіграють економічні, демографічні, політичні та соціальні чинники. Економічні фактори включають різницю в рівнях заробітної плати, умовах праці та рівнях безробіття між країнами. Демографічні чинники пов'язані зі старінням населення у розвинених країнах та надлишком робочої сили у країнах, що розвиваються. Політичні фактори, зокрема військові конфлікти та нестабільність, також суттєво впливають на масштаби та напрями міграційних потоків [1].

Сучасний міжнародний рух робочої сили характеризується низкою важливих тенденцій. Передусім спостерігається стале зростання обсягів міжнародної міграції, що охоплює всі регіони світу. Водночас відбувається диверсифікація напрямів міграційних потоків, зростає значення нових центрів тяжіння трудових ресурсів, а також посилюється роль висококваліфікованої робочої сили у глобальній економіці. Важливою тенденцією є фемінізація міжнародної міграції, яка проявляється у зростанні частки жінок серед трудових мігрантів. Крім того, набувають поширення нові форми зайнятості, зокрема дистанційна робота та цифрова міграція, що трансформують традиційні підходи до переміщення робочої сили. Значного розвитку також зазнає тимчасова та

циркулярна міграція, яка передбачає періодичне переміщення працівників між країнами [2,3].

Міжнародна трудова міграція має як позитивні, так і негативні наслідки для економік різних країн. Для країн-реципієнтів вона забезпечує покриття дефіциту робочої сили, сприяє економічному зростанню, розвитку інновацій та підвищенню конкурентоспроможності. Для країн-донорів позитивним ефектом є надходження грошових переказів, які підтримують рівень життя населення та стимулюють розвиток економіки. Водночас негативними наслідками є відтік кваліфікованих кадрів, зниження трудового потенціалу та посилення демографічних диспропорцій [4].

Особливого значення ця проблема набуває для України в умовах воєнного часу, що супроводжується масштабними міграційними переміщеннями населення та суттєвими втратами трудового потенціалу. З початку повномасштабного вторгнення відбулося різке зростання зовнішньої міграції, що призвело до значних втрат людського капіталу. Основними напрямками міграції стали країни Європейського Союзу, що створило додаткове навантаження на їхні ринки праці та соціальні системи, а також змінило структуру зайнятості в Україні. Тому перед Україною постає необхідність удосконалення державної політики у сфері регулювання міжнародної трудової міграції. Важливими заходами у цьому напрямку є розвиток міжнародного співробітництва у сфері міграційної політики та гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами [5], стимулювання повернення трудових мігрантів, розвитку системи професійної освіти, підвищення якості робочої сили та створення сприятливих умов для зайнятості в Україні.

Таким чином, міжнародний рух робочої сили є складним багатогранним явищем, що має значний вплив на розвиток світової економіки та національних ринків праці. Його ефективне регулювання потребує комплексного підходу, що враховує сучасні глобальні тенденції, особливості національної економіки та нові виклики, зокрема пов'язані з воєнними конфліктами та трансформацією світового ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Ринок праці України 2023. Київ, 2024. 180 с. (с. 30–50).
2. Eurostat. Статистика міграції та мігрантського населення. Люксембург, 2023. 150 р. (с. 25–40).;
3. International Labour Organization. Жінки та міграція. Женева, 2025. 200 р.; (с. 55–70).
4. World Bank. Звіт про грошові перекази мігрантів 2024. Вашингтон, 2024. 60 р. (с. 12–20)
5. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт щодо ринку праці. Київ, 2024. 95 с. (с. 35–55)

Гарбар Микола Сергійович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»
Науковий керівник:
Петровська Юлія Василівна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту та МЕН

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації, геополітичної нестабільності та трансформацій економічного середовища ефективне управління ресурсами підприємства набуває особливого значення. Зміни у зовнішньому середовищі, посилення конкуренції, обмеженість ресурсів та зростання ризиків вимагають від підприємств підвищення гнучкості та адаптивності систем управління. Саме ресурси підприємства виступають основою його функціонування, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності [1].

Ресурсний потенціал підприємства являє собою сукупність матеріальних, нематеріальних, фінансових та трудових ресурсів, а також здатність персоналу ефективно їх використовувати для досягнення стратегічних і поточних цілей. Важливо підкреслити, що сам факт наявності ресурсів не гарантує ефективності діяльності – ключову роль відіграє якість управління ними.

До основних складових ресурсного потенціалу належать:

- матеріальні ресурси – основні та оборотні фонди, що забезпечують виробничий процес;
- нематеріальні активи – інтелектуальна власність, ноу-хау, інформаційні ресурси;
- фінансові ресурси – грошові кошти, необхідні для забезпечення господарської діяльності;
- трудові ресурси – персонал підприємства, його кваліфікація та управлінські здібності.

У сучасних умовах особливого значення набувають саме нематеріальні та інформаційні ресурси, які забезпечують формування конкурентних переваг підприємства.

Базою виробничої діяльності підприємства є матеріальні ресурси. Вони поділяються на основні та оборотні фонди, які відіграють різну роль у процесі виробництва. Основні фонди функціонують протягом тривалого часу та поступово переносять свою вартість на продукцію, тоді як оборотні

Управління ресурсами підприємства слід розглядати як складну систему, що включає взаємодію суб'єкта (керівництва) та об'єкта управління (ресурсів).

У сучасних умовах доцільно застосовувати різні підходи до управління [4]:

- системний підхід – розглядає підприємство як єдину систему;

- ситуаційний підхід – враховує вплив конкретних умов середовища;
- процесний підхід – орієнтується на безперервність управлінських процесів;
- функціональний підхід – базується на реалізації основних функцій менеджменту.

Поєднання цих підходів дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами в умовах невизначеності.

Геополітичні трансформації суттєво впливають на діяльність підприємств, зокрема через:

- обмеженість доступу до ресурсів;
- порушення логістичних ланцюгів;
- зростання політичних та економічних ризиків;
- зміну ринків збуту.

У таких умовах підприємства повинні:

- диверсифікувати джерела ресурсів;
- підвищувати ефективність їх використання;
- впроваджувати інноваційні технології;
- розвивати стратегічне планування.

Економічна гнучкість у використанні ресурсів дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати нові можливості.

Комплексний підхід до управління ресурсами сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечує його стійкий розвиток [3].

Отже, управління ресурсами підприємства є ключовим фактором забезпечення соціально-економічного розвитку в умовах геополітичних трансформацій. Ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових та нематеріальних ресурсів дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільність діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває впровадження системного та процесного підходів до управління, а також орієнтація на інноваційний розвиток. У сучасних умовах саме ефективне управління ресурсами виступає основою економічної стійкості підприємств та їхнього довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Грабчук, І. Ф., Бугайчук, В. В., & Курінна, Ю. Ю. Стратегічний розвиток матеріальнотехнічного потенціалу підприємства. *Економічний простір*, 195, 14–20.
2. Кононова І. В. Сутність процесного підходу до управління підприємством / І. В. Кононова. *Економіка і регіон*. 2013. № 3. С. 93-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_3_17
3. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, № 20. С. 51-55.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. – К. : Наш формат, 2020. 424 с.

Гідлевський Віталій Артурович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності D3 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:
Бабенко Крістіна Євгенівна
д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ПРАКТИЧНІ ЗАСОБИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах функціонування організацій ефективна комунікація виступає одним із ключових чинників результативного управління та досягнення стратегічних цілей. Практичні засоби комунікативного менеджменту охоплюють сукупність методів, інструментів і технологій, спрямованих на забезпечення безперервного та якісного обміну інформацією між усіма учасниками організаційної діяльності. Їх значущість особливо зростає в умовах цифровізації, високої динамічності бізнес-середовища та трансформації інформації у стратегічний ресурс розвитку організації [1; 3].

До ключових практичних засобів комунікативного менеджменту належать внутрішні комунікації, які реалізуються через проведення нарад, підготовку звітності, організацію корпоративних заходів та використання внутрішніх інформаційних платформ. Зазначені інструменти сприяють узгодженню цілей, координації дій працівників і підвищенню ефективності виконання управлінських завдань [2].

В умовах цифрової трансформації особливого значення набувають сучасні електронні засоби комунікації, серед яких корпоративні месенджери, CRM-системи, платформи для спільної роботи та сервіси відеоконференцій. Їх використання забезпечує оперативність передачі інформації, мінімізує ризики її викривлення та сприяє підвищенню рівня інтеракції між працівниками незалежно від їхнього місця перебування [3; 5].

Важливим практичним інструментом є система зворотного зв'язку, яка дозволяє оцінювати ефективність комунікаційних процесів і своєчасно вносити корективи в управлінські рішення. Регулярне отримання та аналіз зворотного зв'язку сприяє формуванню довірливих відносин у колективі, покращенню організаційного клімату та підвищенню залученості персоналу [4].

Серед сучасних засобів комунікативного менеджменту вагоме місце займає контент-маркетинг, що використовується для забезпечення ефективної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Створення якісного інформаційного контенту дозволяє транслювати цінності організації, формувати її позитивний імідж та зміцнювати довіру цільової аудиторії [6].

Не менш важливими є інструменти управління репутацією, які включають моніторинг інформаційного середовища, аналіз відгуків клієнтів та оперативне

реагування на кризові ситуації. В умовах цифрового простору репутація організації формується динамічно, що зумовлює необхідність постійного контролю інформаційних потоків і швидкого реагування на репутаційні ризики [6].

Окрему групу практичних засобів становлять інструменти розвитку комунікативних компетенцій персоналу, зокрема тренінги, коучинг, фасилітація командної роботи та застосування Agile-підходів. Такі методи сприяють формуванню відкритого комунікаційного середовища, підвищенню ефективності взаємодії та швидкості обміну інформацією в організації [2; 5].

Таким чином, практичні засоби комунікативного менеджменту є невід'ємною складовою сучасної системи управління організацією. Їх комплексне та цілеспрямоване використання забезпечує підвищення продуктивності праці, покращення внутрішньої та зовнішньої взаємодії, а також сприяє досягненню стратегічних цілей організації в умовах нестабільного та конкурентного середовища [1; 4].

Список використаних джерел

1. Краус Н. М., Краус К. М. Управління комунікаціями в сучасних організаціях // *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 10–15.
2. Герасимчук В. Г., Ковальчук І. В. Комунікаційний менеджмент у системі управління підприємством // *Економіка і організація управління*. 2023. № 2.
3. Окландер М. А., Романенко О. О. Цифрові комунікації в системі управління підприємством // *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67.
4. Біловодська О. А. Організаційні комунікації та управління персоналом // *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
5. Ілляшенко С. М. Цифровий маркетинг як інструмент комунікації підприємства // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 1. С. 10–20.
6. Котенко Н. В. Управління репутацією в цифровому середовищі // *Економіка та суспільство*. 2024. № 55.

Головаха Ніколетта

здобувачка кафедри менеджменту та МЕВ

ТНУ імені В. І. Вернадського,

Спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»

ОПП Міжнародні економічні відносини

Науковий керівник:

Бакаєва Ірина Георгіївна

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

СУЧАСНИЙ СТАН МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Міжнародна торгівля є однією з ключових форм міжнародних економічних відносин, що визначає рівень інтеграції країни у світове господарство. У сучасних умовах її розвиток відбувається під впливом численних факторів, серед

яких глобалізація, цифрова трансформація, геополітичні конфлікти та економічні кризи.

Останні роки характеризуються суттєвими змінами у функціонуванні світової торговельної системи. Сучасна міжнародна торгівля характеризується високою динамічністю та нестабільністю. Пандемія COVID-19, порушення глобальних ланцюгів постачання, а також війна в Україні призвели до перегляду традиційних моделей міжнародної торгівлі. У зв'язку з цим актуальним є дослідження сучасного стану міжнародної торгівлі та визначення її ключових тенденцій і перспектив розвитку. Після скорочення обсягів світової торгівлі у 2020 році відбулося поступове відновлення, однак подальший розвиток стримується новими викликами [1].

Важливою особливістю є зміна структури міжнародної торгівлі. Зростає частка високотехнологічної продукції, інтелектуальних послуг та цифрових товарів. Це пов'язано з розвитком інновацій та цифрових технологій.

Суттєвий вплив на міжнародну торгівлю має геополітична ситуація. Війна в Україні спричинила порушення логістичних маршрутів, зміну напрямів експорту та імпорту, а також зростання цін на енергоресурси та продовольство. Це призвело до трансформації глобальних торговельних потоків [1,2].

На сучасному етапі можна виділити такі ключові тенденції у міжнародній торгівлі [1,3]:

1. Регіоналізація торгівлі. Зростає роль регіональних інтеграційних об'єднань та зон вільної торгівлі. Країни надають перевагу співпраці в межах регіонів, що дозволяє зменшити ризики та підвищити стабільність торговельних відносин.

2. Цифровізація міжнародної торгівлі. Розвиток електронної комерції, цифрових платформ і фінансових технологій сприяє спрощенню міжнародних операцій та розширенню доступу до зовнішніх ринків.

3. Перебудова ланцюгів постачання. Компанії диверсифікують постачання, скорочують залежність від окремих країн і переходять до більш стійких моделей організації виробництва.

4. Посилення протекціонізму. Зростає кількість торговельних обмежень, мит та нетарифних бар'єрів, що ускладнює розвиток вільної торгівлі.

5. Екологізація торгівлі. Посилюється вплив екологічних стандартів, що формує нові вимоги до товарів та виробництва.

Таким чином перспективи розвитку міжнародної торгівлі визначаються адаптацією країн до нових глобальних умов та ефективного використання можливостей світового ринку.

Очікується подальше зростання ролі цифрових технологій та електронної комерції. Важливим напрямом стане формування стійких ланцюгів постачання, здатних функціонувати в умовах криз. Також збережеться тенденція до регіоналізації економічних відносин.

Для України перспективи участі у міжнародній торгівлі пов'язані з поглибленням інтеграції до Європейського Союзу, розширенням експортних

можливостей та відновлення економіки після війни. Важливим є підвищення конкурентоспроможності національних виробників.

Список використаних джерел

1. Світова організація торгівлі. Світова торгівля 2023–2024: статистичний огляд.
2. Міжнародний валютний фонд. World Economic Outlook, 2024.
3. Міжнародна торгова палата (ICC Ukraine). Офіційні аналітичні звіти.2024-2025рр.

Гощенко Ілля Володимирович
здобувач кафедри менеджменту
та міжнародних економічних відносин
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

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЕОГРАФІЧНОЇ СТРУКТУРИ ЕКСПОРТУ ІТАЛІЇ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ

Сучасна світова економіка функціонує в умовах підвищеної нестабільності, спричиненої загостренням геополітичних конфліктів, трансформацією системи міжнародних відносин та переглядом глобальних ланцюгів постачання. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження змін у географічній структурі експорту провідних економік світу, зокрема Італії, яка є однією з ключових торговельних держав Європейського Союзу.

Італія традиційно характеризується високим рівнем інтеграції у світову торгівлю та значною залежністю від зовнішніх ринків. Її експортна модель базується на продукції машинобудування, автомобілебудування, модної індустрії, фармацевтики та агропромислового комплексу. Проте глобальні конфлікти останніх років суттєво вплинули на географічну спрямованість італійського експорту, змусивши країну переглянути свої зовнішньоекономічні пріоритети [1].

Одним із ключових факторів трансформації стала повномасштабна війна росії проти України, яка призвела до запровадження широкомасштабних санкцій з боку Європейського Союзу. Унаслідок цього Італія значно скоротила обсяги експорту до російської федерації, яка раніше була важливим ринком збуту для італійських товарів, зокрема машинобудівної продукції, предметів розкоші та харчових продуктів. Втрата цього ринку стимулювала пошук альтернативних напрямів експорту.

Значні зміни відбулися також у зв'язку з енергетичною кризою, що супроводжувала геополітичне загострення. Залежність Італії від імпорту

російських енергоресурсів змусила уряд активізувати співпрацю з країнами Північної Африки (Алжир, Лівія), Близького Сходу та іншими постачальниками енергії. Це, у свою чергу, сприяло розширенню економічних зв'язків з цими регіонами та збільшенню експорту італійської продукції на їхні ринки [2].

Не менш важливим фактором стала ескалація торговельно-економічного протистояння між США та Китаєм. Італія опинилася в складній ситуації балансування між двома глобальними економічними центрами. З одного боку, Китай залишається важливим партнером для італійського експорту, особливо в секторах моди, люксових товарів та промислового обладнання. З іншого боку, політичний та економічний тиск з боку союзників по ЄС і НАТО обмежує можливості поглиблення співпраці з КНР.

У результаті цього Італія поступово диверсифікує географічну структуру експорту, зменшуючи залежність від окремих великих ринків. Однією з ключових тенденцій стало посилення ролі внутрішнього європейського ринку. Країни Європейського Союзу, зокрема Німеччина, Франція та Іспанія, залишаються основними торговельними партнерами Італії, забезпечуючи стабільний попит на її продукцію навіть в умовах глобальної нестабільності.

Водночас спостерігається активне зростання експорту до країн, що розвиваються. Зокрема, значно збільшилися поставки до держав Північної Африки, Латинської Америки та частини Азії. Ці регіони стають новими точками зростання для італійських експортерів, особливо у сферах інфраструктурних проєктів, енергетики, агропромислової продукції та технологічного обладнання.

Окрему роль у трансформації експорту відіграє Європейський зелений курс. Посилення екологічних стандартів і перехід до сталої економіки змінюють структуру попиту на міжнародних ринках. Італійські компанії змушені адаптувати свою продукцію до нових вимог, що відкриває можливості для експорту «зелених» технологій, енергоефективного обладнання та екологічно чистої продукції.

За офіційними даними, у 2025 році обсяг експорту Італії перевищив 600 млрд євро, продемонструвавши помірне зростання попри складну міжнародну ситуацію. Основними драйверами стали фармацевтична продукція, високоточне машинобудування, харчова промисловість і товари з високою доданою вартістю. Водночас географічна структура експорту зазнала помітних змін: зросла частка країн, що розвиваються, тоді як роль окремих традиційних партнерів зменшилася [3].

Таким чином, глобальні конфлікти виступають важливим чинником трансформації географічної структури експорту Італії. Вони спричиняють не лише короткострокові коливання, але й довгострокові структурні зміни, пов'язані з диверсифікацією ринків, переглядом економічних пріоритетів та адаптацією до нових умов світової економіки.

У підсумку можна зазначити, що Італія демонструє високий рівень адаптивності до глобальних викликів. Переорієнтація на нові ринки, зміцнення позицій у межах Європейського Союзу, розвиток співпраці з країнами, що розвиваються, а також впровадження інноваційних та екологічних рішень

формують нову модель її зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволяє країні не лише мінімізувати негативні наслідки глобальних конфліктів, але й використовувати їх як стимул для подальшого розвитку.

Список використаних джерел

1. Обсерваторія економічної складності (ОЕС). Офіційний сайт. URL: <https://oec.world/en/profile/country/ita>
2. Національний інститут статистики Італії (ISTAT). Офіційний сайт. URL: <https://www.istat.it/it/archivio/commercio+estero>
3. Світова організація торгівлі (WTO). Trade Profiles. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/daily_update_e/trade_profiles/IT_e.pdf

Hrozna Vasylyna

School of Social Pedagogy

Hamburg, Germany

Scientific Supervisor:

Koverga Serhiy

Doctor of Economics, Professor of Management and Administration

Donbas State Pedagogical University

EUROPEAN INTEGRATION THROUGH THE APPLICATION OF A COMPETENCY-BASED APPROACH TO THE CONTENT OF SCHOOL EDUCATION

In modern conditions, education appears as a system-forming factor in the formation of a democratic sustainable society. In the context of Ukraine's European integration, the education system is undergoing functional expansion: along with the transmission of knowledge, it plays the role of a catalyst for social transformations. The European educational space forms normative and value guidelines that stimulate the development of critical thinking, civic activity, social responsibility, tolerance and academic mobility. The strategic documents of most member states of the European Union trace the consistent implementation of the competency approach in the content of general secondary education. This approach involves not only the acquisition of knowledge, but also the formation of an integrated set of skills, abilities and value orientations necessary for effective life in modern society. Educational policies can be focused on the development of individual or the entire spectrum of key competencies defined by the European Reference Framework of Key Competences for Lifelong Learning. All competencies are considered equally important for the self-realization of the individual and his adaptability to dynamic social conditions. In Ukraine, the competency-based paradigm of education, normatively enshrined in the Law of Ukraine "On Education" [1], is conceptually consistent with relevant European approaches.

Analysis of reforms of general secondary education in Ukraine in the dimension of European integration processes indicates the presence of a systemic transformation that encompasses institutional, regulatory, and content-methodological components of

educational policy and serves as the basis for the modernization of the educational system. These transformations correlate with European practices, in which continuous professional development of teaching staff is considered a key condition for ensuring the quality of education. Therefore, the current stage of development of general secondary education in Ukraine is characterized by deep institutional and legal modernization.

A significant stage in Ukraine's European integration progress was the granting of candidate status for membership in the European Union (June 23, 2022) [2] and the subsequent opening of the accession negotiation process (December 14, 2023). These events actualized the integration of national education and science systems into the European educational and research areas.

In response to the defined strategic guidelines, the Ministry of Education and Science of Ukraine approved the Roadmap for European Integration in the Spheres of Education and Science until 2027. The key strategic document is the “Strategic Plan of Activities of the Ministry of Education and Science of Ukraine until 2027 “Education of Winners”” [3], which defines the priorities for reforming general secondary education. Among them: adapting educational standards to European requirements; ensuring access to quality education with an emphasis on the formation of key and transversal competencies; implementing the “New Ukrainian School” reform; developing an inclusive educational environment; introducing STEM education [4]; digitalizing educational processes; improving the qualifications of teaching staff and the prestige of the teaching profession; creating an effective system for monitoring the quality of education; expanding international cooperation. The implementation of these priorities is aimed at improving the quality of education and the competitiveness of Ukrainian students in the global educational space.

Integration into the international educational space, the introduction of innovative pedagogical approaches and the use of advanced European and world experience are key tools for overcoming the consequences of the war. In general, Ukraine is consistently implementing a course for the integration of the general secondary education system into the European educational space by harmonizing standards, implementing reforms and intensifying international cooperation [5].

The European integration vector, thus, forms not only the prerequisites for overcoming crisis phenomena, but also lays the institutional foundations for the sustainable development of the education system in the long term.

References

1. Law of Ukraine "On Education". (2017, September 5). <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. European Integration Portal. (2023). Analytical Report to the Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council and the Council Conclusion of the European Commission on Ukraine's Application for Membership of the European Union. <http://bitly.ws/PpuR>
3. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2024). Strategic Plan of the Ministry of Education and Science of Ukraine until 2027. Education of Winners. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf>

4. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020, August 5) Concept for the Development of STEM Education until 2027 (960-p). <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-uhvaliv-koncepciyu-rozvitku-stem-osviti-do-2027-roku>

5. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2023, December 11). On approval of the Roadmap of European Integration of Ukraine in the Spheres of Education and Science until 2027 (No. 1501). <http://surl.li/tjjac>

Грудницька Аріна,
учениця 11 класу Криворізького ліцею № 123
Криворізької міської ради,
членкиня гуртка «Біологія» КПНЗ «МАНУМ» ДОР»
Науковий керівник:
Шведун Г.Г., учитель біології
криворізького ліцею №123 Криворізької міської ради

СКЛАД ТА ВЛАСТИВОСТІ ҐРУНТІВ ЯК УМОВА СИНГЕНЕЗУ ПОСТМАЙНІНГОВИХ ТЕРИТОРІЙ КРИВОРІЖЖЯ

Криворіжжя є природно-територіальним комплексом, найбільш антропогенно змінених регіонів держави, районом тривалого посиленого впливу техногенезу[1]. Екологічними наслідками видобутку корисних копалин є порушення рельєфу, зміни геологічних умов і мікроклімату, знищення ґрунтів, погіршення умов життя рослин і тварин. Робота стосується ЦСР 6, а саме: екологічної безпеки та якості навколишнього середовища через такі аспекти, як аналіз екологічного стану довкілля, стан екосистем та способи його регулювання, методи моніторингу та захисту навколишнього середовища, наслідки змін екосистем суші та взаємодія людини і природи.

Дослідження присвячене аналізу ґрунтів техногенно порушених територій та їх здатності до природного сингенезу [3]. Метою роботи було виявлення залежності між складом та властивостями ґрунтів та здатністю їх до природного заростання на техногенно порушених територіях ЦентральноМіського району м. Кривого Рогу [2]. 10 проб було відібрано на залізорудному та гранітному відвалах, а також у чаші хвостосховища; контроль — ґрунт Карачунівського лісу.

Дослідили механічний та хімічний склад ґрунтів і виявили, що пробні майданчики мають, переважно, слаболужну реакцію середовища на відміну від слабокислого середовища бурого лісового ґрунту. Значно більше вони відрізняються від контролю такими параметрами як засоленість, вміст води та гумусу. В усіх зразках ґрунту активність мікроорганізмів, руйнуючих целюлозу слабка, або дуже слабка, а в пробах ґрунту з чаші шламсховища не зафіксована.

Геоботанічними та фітоценотичними методами вивчали таксономічний склад рослинних угруповань в ході польових і камеральних досліджень проводилося із залученням Визначника рослин України. На пробних майданчиках фіксували проективне покриття ґрунту рослинністю, потужність і склад підстилки; провели облік життєвих форм рослин за класифікацією

Раункієра, належність до екологічних груп за відношенням до вологи та живлення [4,6]. Провели дослідження схожості та проростання насіння ячменю звичайного (*Hordeum vulgare*) в пробах субстратів постмайнінгових об'єктів. Отримані результати показали, що техногенні ґрунти мають слаболужну реакцію, низький вміст гумусу (1,02–1,86 %), малу кількість води (0–4 %) і підвищену засоленість порівняно з контролем. Мікробіологічна активність у більшості зразків слабка або дуже слабка, а в пробах із чаші шламосховища — відсутня [5]. Біотестування виявило пригнічення ростових показників ячменю на більшості субстратів, хоча окремі ділянки гранітного відвалу демонстрували стимулюючий ефект.

Провідними напрямками в оптимізації техногенно змінених ділянок ландшафту є фітомеліорація та фіторекультивация, які мають бути відповідними особливостям ландшафту та типу рослинності.

На відвалах, де сингенез відбувається природним шляхом, посилити його можна шляхом ревіталізації, застосовуючи штучне озеленення. Шламосховища потребують посилення заходів рекультивациі, яка на їх території вже застосовувалась.

На основі аналізу видової структури рослинності встановлено, що сингенез на відвалах відбувається природним шляхом, але може бути підсилений штучним озелененням (ревіталізацією) та фіторекультивацийними заходами з використанням стійких деревних і злакових видів. Для шламосховищ рекомендовано розширення експериментів із багаторічними травами (костриця, лисохвіст, тимофіївка, райграс, житняк).

Висновки роботи наступні:

1. Механічний, морфологічний, хімічний аналіз ґрунтів визначає їх як фрагментарні ґрунти зі змішаним та дерновим типом ґрунтоутворення, а в чаші шламосховища вони представлені дрібнозернистою піщаною фракцією.

2. Еколого - біоморфічний спектр рослинних угруповань представлений, переважно, стрижнекореновими багаторічниками, мезотрофами, мезофілами, степантами та рудерантами.

3. При перевірці ґрунтів на фітотоксичність, більшість проб демонструють пригнічення і росту, і маси як надземної, так і підземної частини проростків. Більше це проявляється у впливі на ростові процеси, ніж на утворення біомаси. В пробах 3,4 та 5 навіть фіксуємо стимулюючий ефект. Отримані результати статистично опрацьовані з достовірністю $P < 0,05\%$.

4. На відвалах сингенез відбувається природним шляхом. Посилити його може ревіталізація – відновлення та повернення до життя порушених гірничими роботами територій, шляхом штучного озеленення.

Список використаних джерел

1. Добровольський І.А., Шанда В.І., Гаєва Н.В. Характер і напрями сингенезису в техногенних екотопах Кривбасу. // *Український ботанічний журнал*. 1979. 36, №6. С. 524-527.

2. Долина О. О., Сметана О.М. Територіальна структура та класифікація ґрунтів Криворізького залізорудного басейну / О. О. Долина, О. М. Сметана //

Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Біологія. Екологія. 2014. Вип. 22(2). С.161– 168.

3. Єременко Н.С. Сингенетичні зміни рудеральної рослинності Кривого Рогу. / *Український ботанічний журнал*, 2019, 76(1) С. 31- 41

4. Красова О.О., Бойко Л.І., Федорчак Е.Р., Павленко А.О. Поводження з техногенними ландшафтами Криворіжжя: рекультивация, коригуюче управління, ревіталізація // Проблеми фундаментальної, прикладної екології та екологічної освіти Всеукраїнська науково-практична конференція присвячена 90-річчю від дня народження Володимира Івановича Шанди к.б.н., професора кафедри ботаніки та екології Криворізького державного педагогічного університету (30 травня 2025 року, м. Кривий Ріг) / за ред. Євтушенка Е.О., Ахматової Н.О. Кривий Ріг: КДПУ, 2025. С. 111- 114

5. Савосько В.М. Оцінка фітотоксичності субстратів шахтних хвостосховищ Криворіжжя. // *Промислова ботаніка*. 2011, вип. 11. С. 19-25

6. Шанда В.І., Шанда Л.В. Ґрунт як середовище взаємовідносин рослин / *Ґрунтознавство*. 2009. Т. 10, № 1–2. С. 14-20

Даневич Олександр Васильович

здобувач кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності ДЗ «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Бабенко Крістіна Євгенівна

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

БАР'ЄРИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ПОХОДЖЕННЯ В ДІЛОВОМУ СПІЛКУВАННІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

У сучасних умовах функціонування організацій ефективно ділове спілкування виступає важливою передумовою результативного управління та досягнення стратегічних цілей. Водночас процес комунікаційної взаємодії ускладнюється наявністю бар'єрів психологічного походження, які негативно впливають на якість обміну інформацією, знижують рівень взаєморозуміння та можуть призводити до її спотворення [1; 3].

Бар'єри психологічного характеру у діловому спілкуванні зумовлені індивідуальними особливостями особистості, рівнем розвитку емоційного інтелекту, попереднім досвідом, а також соціальними установками учасників комунікації. Найбільш поширеними проявами таких бар'єрів є недовіра між працівниками, наявність стереотипів і упереджень, страх відкритого висловлення власної позиції, підвищена емоційна напруженість і схильність до конфліктної поведінки [2].

Однією з ключових причин виникнення психологічних бар'єрів є відмінності у сприйнятті та інтерпретації інформації. Одна й та сама інформація може по-різному трактуватися залежно від когнітивних установок, професійного

досвіду, рівня компетентності та емоційного стану співрозмовників, що створює передумови для виникнення комунікаційних збоїв і непорозумінь [3].

Важливим чинником, що визначає рівень прояву психологічних бар'єрів, є ступінь довіри в організації. Високий рівень довіри сприяє відкритості комунікацій, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищенню ефективності взаємодії. Натомість дефіцит довіри посилює бар'єри, ускладнює процес обміну інформацією та знижує результативність спільної діяльності [4].

З метою подолання бар'єрів психологічного походження доцільно застосовувати комплекс сучасних управлінських інструментів. Одним із ключових є розвиток навичок активного слухання, що передбачає не лише сприйняття інформації, але й її уточнення, інтерпретацію та забезпечення зворотного зв'язку, що сприяє підвищенню точності комунікації [2].

Важливим інструментом є також розвиток емоційного інтелекту працівників, який дозволяє ефективно регулювати власні емоції, розуміти поведінку інших учасників комунікації та будувати конструктивну взаємодію. Це, у свою чергу, знижує рівень конфліктності та підвищує якість міжособистісних відносин у колективі [5].

До ефективних засобів подолання психологічних бар'єрів належить формування позитивного соціально-психологічного клімату, що базується на принципах довіри, взаємоповаги та підтримки. Особлива роль у цьому процесі належить керівництву, яке формує стандарти комунікації та визначає стиль взаємодії в організації [4].

Крім того, важливим інструментом є впровадження систематичних тренінгів, спрямованих на розвиток комунікативних компетенцій, а також використання механізмів регулярного зворотного зв'язку, що дозволяють своєчасно ідентифікувати проблеми у взаємодії та оперативно їх усувати [1; 5].

Таким чином, бар'єри психологічного походження є об'єктивною складовою ділового спілкування, однак їх негативний вплив може бути суттєво зменшений за умови застосування комплексного підходу до управління комунікаціями. Використання сучасних інструментів подолання таких бар'єрів сприяє підвищенню ефективності взаємодії, покращенню якості управлінських рішень та досягненню стратегічних цілей організації [1; 3].

Список використаних джерел

1. Біловодська О. А. Організаційні комунікації та управління персоналом // *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
2. Герасимчук В. Г., Ковальчук І. В. Комунікаційний менеджмент у системі управління підприємством // *Економіка і організація управління*. 2023. № 2.
3. Краус Н. М., Краус К. М. Управління комунікаціями в сучасних організаціях // *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 10–15.
4. Окландер М. А., Романенко О. О. Цифрові комунікації в системі управління підприємством // *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67.
5. Семикіна М. В. Соціально-психологічні аспекти мотивації праці // *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2022. Т. 12, № 1. С. 40–48.

Дрозд Крістіна Валеріївна
студентка кафедри публічного управління, туризму та ГРС
ТНУ імені В. І. Вернадського,
спеціальність J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»
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

ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Економічні виклики розвитку України в умовах післявоєнного відновлення є комплексними та охоплюють практично всі сфери економіки. Після завершення війни країна зіткнеться не лише з необхідністю відбудови зруйнованої інфраструктури, а й із глибокими структурними проблемами.

Після різкого падіння ВВП у 2022 році економіка України поступово відновлюється, але зростання нестабільне. Бюджет значною мірою спрямовується на оборону, а дефіцит покривається міжнародною допомогою та позиками, що підсилює інфляцію і боргове навантаження [1]. Післявоєнне відновлення України досліджують українські науковці, зокрема Ю. Кіндзерський, який підкреслює потребу модернізації економіки та використання воєнних та повоєнних трансформацій для формування нової високопродуктивної і високотехнологічної «розумної» і «зеленої» економіки. Також важливим є використання європейського досвіду відбудови з урахуванням особливостей України [2].

Насамперед одним із головних викликів стане масштабне відновлення інфраструктури. Зруйновані дороги, мости, енергетичні об'єкти, підприємства та житло вимагатимуть великої кількості ресурсів. Демографічна криза спричиняє гострий дефіцит людського капіталу: мільйони українців виїхали й не мають особливої можливості повертатися через відсутність житла та роботи. «Їх повернення є необхідним для майбутнього України. Для цього потрібно розуміти, куди вони можуть повернутись і як швидко» [3]. Втрати населення й внутрішнє переміщення ускладнюють ситуацію, а після війни конкуренція з боку Європи за кадри стримуватиме відновлення економіки.

Через руйнування в енергетиці, було виявлено вразливість централізованої системи. Відновлення відкриває можливість для децентралізації та розвитку енергетики, але це потребує великих інвестицій і складної інтеграції з європейськими стандартами. Сільськогосподарський сектор України зазнав значних збитків через війну та мінування земель, що зменшило виробництво й експорт ключових культур. Це вплинуло на світові ціни та продовольчу безпеку. Відновлення потребує розмінування, інвестицій і міжнародної підтримки [4].

Важливим аспектом є забезпечення фінансової стабільності країни. У післявоєнний період Україна може зіткнутися із збільшенням державного боргу

та залежністю від підтримки міжнародної фінансової допомоги. У таких умовах важливо знайти баланс між необхідністю фінансування відбудови та збереженням макроекономічної стабільності [1].

Міжнародна спільнота відіграє ключову роль у відновленні України, надаючи фінансову та технічну допомогу для реконструкції, відбудови інфраструктури й модернізації економіки. Важливо враховувати міжнародний досвід, щоб уникнути неефективності та зловживань. Перспективними напрямками розвитку є інвестиції у відновлювану енергетику, цифрову економіку та освіту, що сприятиме модернізації та підвищенню конкурентоспроможності України [4].

Післявоєнне відновлення України є складним і тривалим процесом, що потребує комплексного підходу. Водночас воно створює унікальну можливість для глибокої модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції у світовий економічний простір.

Список використаних джерел

1. Економічні виклики та перспективи відновлення України. Conservative platform. 27.02.2025. URL: <https://conservative.org.ua/2025/02/27/ekonomichni-vyklyky-ta-perspektyvy-vidnovlennia-ukrainy/>

2. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 2. С. 101-117. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49313>

3. Пухальська Я. П. Відновлення та регіональний розвиток України після війни з Росією. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 7 (265). С. 88-98. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/07/06.23._topic_Yana-P.-Pukhalskai-88-98.pdf

4. Заїка К.О., Щепіна Т. Г. Сучасні економічні виклики в Україні. Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції 26 листопада 2025 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2025, 224 с. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317790>

Желізко Галина Василівна

студентка кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент», ОПП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Балджи Марина Дмитрівна,

д-р екон. наук, професор,

професор кафедри менеджменту та туризму

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

У сучасних умовах трансформації суспільства питання гендерної рівності набуває особливого значення як складова демократичного розвитку держави,

організацій, установ та підприємств. Під гендерною рівністю розуміють забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до прав, можливостей і ресурсів у всіх сферах суспільного життя, включаючи професійну діяльність [1]. В Україні сформовано законодавчі засади забезпечення рівних прав і можливостей, зокрема через Конституцію України [2] та Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [3]. Водночас на практиці багато організацій стикаються з проявами гендерних стереотипів і явищем «скляної стелі», що обмежує кар'єрне просування жінок на керівні посади [4]. Для нашої країни проблематика гендерної рівності є особливо актуальною в контексті євроінтеграційних процесів, що передбачають дотримання стандартів рівності та недискримінації. У сучасному управлінні компаніями гендерна рівність розглядається не лише як етичний принцип, але й як чинник підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності [5].

В українських медичних закладах питання гендерної рівності набуває стратегічного значення. Забезпечення рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків є не лише вимогою демократичного суспільства, а й важливим фактором підвищення ефективності функціонування медичних закладів та наявністю людських ресурсів, що вагоме для країни, яка воює. Водночас у сфері охорони здоров'я зберігається певний гендерний дисбаланс: попри переважання жінок серед медичного персоналу, керівні посади часто займають чоловіки, що свідчить про наявність явища «скляної стелі».

Гендерна нерівність у медичних закладах проявляється у обмеженому доступі до управлінських позицій, різниці в оплаті праці, нерівномірному розподілі професійного навантаження, що негативно впливають на мотивацію персоналу, рівень залученості працівників і кінцевий результат та загальну ефективність організації.

Впровадження принципів гендерної рівності може сприяти підвищенню якості управління, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню організаційної культури. Медичні заклади, що інтегрують гендерно чутливі підходи, демонструють вищий рівень інноваційності, ефективності командної роботи та задоволеності персоналу.

Гендерна рівність безпосередньо впливає на стратегію медичного закладу через такі ключові аспекти:

- кадровий, що забезпечує рівний доступ до посад і розширює пул талантів та підвищує якість управління;
- ефективність управління, адже різноманітні команди приймають більш зважені та інноваційні рішення;
- якість медичних послуг, коли відбувається врахування потреб різних груп пацієнтів (жінки-хірурги, чоловіки-медбрати), що призводить до покращення результатів лікування;
- репутація закладу, яка призводить до довіри пацієнтів і партнерів;
- організаційна культура – сприяє зменшенню дискримінації та конфліктів і обумовлює підвищення мотивації персоналу;

- стратегічна стійкість, яка базується на відповідності міжнародним стандартам і вимогам реформ та обумовлює довгостроковий розвиток.

До стратегічних напрямів забезпечення гендерної рівності у медичних закладах можуть належати: впровадження прозорих процедур найму та кар'єрного просування; розвиток програм менторства і лідерства; створення умов для поєднання професійної діяльності та сімейних обов'язків; формування інклюзивної культури та подолання стереотипів тощо.

Гендерна рівність виступає стратегічним ресурсом розвитку медичних закладів, соціальною необхідністю та управлінським інструментом, що забезпечує подальший розвиток, а її впровадження сприяє покращенню результатів діяльності.

Список використаних джерел

1. United Nations. Gender Equality: Why it Matters. URL: <https://surl.lu/mncgru>
2. Конституція України: Закон України. № 254к/96-ВР. від 28.06.1996. URL: <https://surl.li/sjkqky>
3. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України. № 2866-IV від 08.09.2005. URL: <https://surl.li/ndouob>
4. International Labour Organization. Women in Business and Management: The Business Case for Change. Geneva, 2019. URL: <https://surl.li/zjgfvp>
5. European Commission. Gender Equality Strategy 2020–2025. Brussels, 2020. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/682425/en>

Житинський Артем Олександрович

студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності ДЗ «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Бабенко Крістіна Євгенівна

д.е.н., доцент, професор
кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

СТРАТЕГІЇ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі людського капіталу внутрішні комунікації набувають стратегічного значення в системі управління організацією [1; 4]. Вони перестають бути лише допоміжним інструментом передачі інформації та трансформуються у комплексний механізм формування корпоративної культури, забезпечення ефективної взаємодії персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства [2]. Внутрішні комунікації відіграють важливу роль у створенні єдиного інформаційного простору, який сприяє узгодженості дій працівників і підвищенню загальної ефективності діяльності компанії [1].

Сутність внутрішніх комунікацій полягає у забезпеченні безперервного обміну інформацією між усіма рівнями організаційної структури, включаючи як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки [2]. Вони охоплюють не лише формальні канали передачі управлінських рішень, але й неформальні взаємодії, що формують соціально-психологічний клімат у колективі [3]. У цьому контексті внутрішні комунікації виступають важливим фактором формування довіри між керівництвом і працівниками, що позитивно впливає на рівень залученості персоналу та його мотивацію до досягнення спільних цілей [3].

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про те, що ефективні внутрішні комунікації є невід'ємною складовою розвитку корпоративного бренду та репутації організації [5]. Працівники дедалі частіше розглядаються як носії бренду, які транслюють його цінності як всередині компанії, так і за її межами [5]. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування системи внутрішнього брендингу, яка базується на чітко визначених корпоративних цінностях, відкритості комунікації та активному залученні персоналу до процесів управління [2].

Важливим аспектом сучасних внутрішніх комунікацій є їх цифровізація, що зумовлена розвитком інформаційних технологій та поширенням дистанційних форм зайнятості [1; 4]. Використання корпоративних цифрових платформ і внутрішніх комунікаційних сервісів дозволяє забезпечити оперативність передачі інформації, підвищити доступність комунікацій та інтегрувати різні бізнес-процеси в єдину систему [4]. Водночас цифровізація створює нові виклики, пов'язані з інформаційним перевантаженням працівників і необхідністю розвитку цифрових компетентностей [1].

Особливу увагу у сучасних стратегіях внутрішніх комунікацій приділяють забезпеченню двостороннього характеру взаємодії між керівництвом і персоналом [2]. Такий підхід передбачає не лише передачу інформації «згори вниз», але й активне використання механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє враховувати думку працівників при прийнятті управлінських рішень [3]. Це сприяє підвищенню рівня довіри до керівництва та формуванню відчуття причетності до діяльності компанії [3].

Не менш важливим елементом сучасних комунікаційних стратегій є використання внутрішніх інфлюенсерів, тобто працівників, які користуються авторитетом серед колег і здатні впливати на формування громадської думки всередині організації [5]. Залучення таких осіб до процесу поширення інформації та реалізації змін дозволяє підвищити ефективність комунікацій [2].

Водночас ефективність внутрішніх комунікацій значною мірою залежить від рівня їх організації та системності [1; 2]. Відсутність чітко визначеної комунікаційної стратегії, недостатній розвиток каналів зворотного зв'язку, бар'єри між структурними підрозділами та інформаційне перевантаження можуть суттєво знижувати їх результативність [1].

Перспективи розвитку внутрішніх комунікацій пов'язані з подальшим впровадженням інноваційних технологій, зокрема використанням штучного інтелекту для автоматизації комунікаційних процесів [4]. Крім того, зростає роль

гібридних форматів роботи, що вимагає адаптації комунікаційних стратегій до нових умов організації праці [4].

Список використаних джерел

1. Ковальчук С. В. Внутрішні комунікації підприємства в умовах цифрової трансформації // *Економіка та держава*. 2023. № 9. – С. 45–50.
2. Бойко М. О. Управління внутрішніми комунікаціями в системі менеджменту організації // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2024. – № 1. – С. 112–118.
3. Савченко О. М. Роль корпоративної культури у формуванні ефективних комунікацій на підприємстві // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2023. – № 82. – С. 134–140.
4. Іваненко Л. П. Цифровізація внутрішніх комунікацій підприємства в умовах розвитку інформаційного суспільства // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2024. – № 2. – С. 78–83.
5. Гончарук Н. В. Внутрішній брендинг як інструмент підвищення ефективності управління персоналом // *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. – С. 210–215.

Ільков Олександр Володимирович

студент кафедри менеджменту та туризму

Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності ДЗ «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Бабенко Крістіна Євгенівна

д.е.н., доцент, професор кафедри
менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА МЕДІАГРАМОТНІСТЬ У СИСТЕМІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах глобальної цифровізації, посилення інформаційного протистояння та ведення гібридних війн інформаційна політика держави трансформується з інструменту інформування населення у стратегічний механізм забезпечення національної безпеки. У таких умовах ключовим викликом стає не лише швидкість поширення інформації, а й здатність суспільства до її критичного осмислення.

Інформаційна політика України у період 2021–2025 років зазнала суттєвих трансформацій, перейшовши від реактивної моделі, орієнтованої на реагування на загрози, до проактивного стратегічного підходу. Прийняття Закону України «Про медіа» сприяло формуванню сучасного правового поля, яке відповідає європейським стандартам та враховує виклики цифрової епохи [2, ст. 284]. У межах комунікативного менеджменту особливого значення набуває формування узгодженого інформаційного нарративу, так званого «єдиного голосу», що дозволяє мінімізувати суперечності у публічних повідомленнях та підвищити рівень довіри до державних інституцій [4, с. 47].

Важливою складовою сучасної інформаційної політики є розвиток медіаграмотності як інструменту забезпечення когнітивної безпеки. На відміну від традиційних освітніх підходів, медіаграмотність розглядається як механізм захисту свідомості громадян від зовнішніх інформаційних впливів. Вона передбачає здатність ідентифікувати приховані наміри комунікаторів, розпізнавати маніпулятивні технології, зокрема емоційний вплив та елементи нейролінгвістичного програмування [6, с. 94]. У системі комунікативного менеджменту медіаграмотність виконує функцію своєрідного «фільтра», який дозволяє аудиторії самостійно оцінювати достовірність інформації, знижуючи навантаження на державні механізми спростування дезінформації [1, с. 159].

Ключову роль у протидії інформаційним загрозам відіграє система стратегічних комунікацій (StratCom), яка функціонує на основі комплексного аналізу інформаційного середовища та використання сучасних інструментів збору й обробки даних, зокрема OSINT. Особливої уваги потребує робота з так званими «сірими зонами» інформаційного простору, зокрема месенджерами та соціальними мережами, де поширення дезінформації відбувається з максимальною швидкістю [5, с. 15]. Водночас сучасні стратегії розвитку медіаграмотності орієнтовані не лише на підвищення обізнаності населення, а й на вдосконалення професійних компетентностей комунікаторів, які мають діяти на випередження інформаційних загроз [3, с. 7].

У кризових умовах особливого значення набуває психологічний аспект інформаційної політики. Надмірне споживання інформації, зокрема явище «думскролінгу», негативно впливає на емоційний стан громадян і знижує здатність до критичного мислення. У цьому контексті медіаграмотність виступає інструментом підтримки медіагігієни, що передбачає свідоме споживання інформації та критичну оцінку джерел, які апелюють до сенсаційності чи ексклюзивності [7, с. 110]. Державна політика дедалі більше орієнтується на формування психологічної стійкості суспільства як важливої складової національної безпеки [6, с. 102].

Водночас ефективна реалізація інформаційної політики неможлива без активної взаємодії держави з технологічними платформами та громадянським суспільством. Співпраця з глобальними цифровими компаніями щодо модерації контенту та обмеження поширення дезінформації є важливим елементом зовнішнього інформаційного впливу. Паралельно з цим внутрішня політика спрямована на підтримку незалежних фактчекінгових ініціатив, які виконують функцію перевірки інформації та формування довіри до медіапростору [5, с. 24].

Таким чином, сучасна інформаційна політика держави формується як багаторівнева система, що поєднує правове регулювання, розвиток стратегічних комунікацій та підвищення рівня медіаграмотності населення.

Список використаних джерел

1. Горбань Ю., Олійник О. Медіаграмотність як чинник захисту інформаційного простору від ворожої дезінформації в час війни // *Український інформаційний простір*. – 2024. – № 1 (13). – С. 156–172.

2. Про медіа : Закон України від 13.12.2022 р. № 2849-IX // Відомості Верховної Ради України. – 2023. – № 47–49. – Ст. 284.

3. Стратегія з розвитку медіаграмотності на період до 2026 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29.10.2024 р. № 1054-р // Урядовий кур'єр. – 2024. – № 215. – С. 4–9.

4. Еволюція стратегічних комунікацій сектору безпеки та оборони України (2022–2025) // *Політичне життя*. – 2025. – № 2. – С. 44–51.

5. Медіаграмотність та інформаційна стійкість: істотні питання політики : аналітична записка RES-POL. – 2025. – С. 12–28.

6. Іванов В., Волошенюк Г. Медіаосвіта та медіаграмотність : підручник. – Київ : Центр вільної преси, 2021. – 352 с.

7. Почепцов Г. Інформаційна політика та комунікативні технології // *Комунікаційний менеджмент в Україні*. – 2022. – Т. 4. – С. 102–115.

Казміренко Артем Сергійович

студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності ДЗ «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Дивинська Юлія Анатоліївна

в.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму

ПЕРСОНАЛЬНИЙ БРЕНД ПІДПРИЄМЦЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах трансформації ринкового середовища, цифровізації економіки та загострення конкурентної боротьби персональний бренд підприємця перетворюється на один із ключових стратегічних чинників розвитку бізнесу. Він виступає не лише інструментом формування довіри, а й важливим елементом забезпечення конкурентних переваг підприємства. З огляду на зростання прозорості інформаційного простору споживачі дедалі частіше оцінюють не лише характеристики продукту чи послуги, а й особистість підприємця, його цінності, репутацію та публічну поведінку [4].

Персональний бренд доцільно трактувати як комплекс уявлень, асоціацій та емоційних оцінок, що формуються у свідомості цільової аудиторії щодо підприємця. Він формується через системну комунікацію, професійну діяльність, стиль взаємодії з оточенням та здатність демонструвати експертність у відповідній сфері [1]. Важливою умовою ефективності персонального бренду є його автентичність і послідовність, оскільки будь-яка невідповідність між декларованими цінностями та реальними діями може призвести до втрати довіри та зниження конкурентних позицій.

У контексті стратегічного управління персональний бренд виконує функцію підвищення впізнаваності бізнесу та його диференціації на ринку. Активна присутність підприємця у публічному просторі, зокрема у цифрових середовищах, сприяє формуванню стійкого інформаційного образу, що дозволяє ефективно вирізнятися серед конкурентів [5]. Соціальні мережі, професійні платформи та медіа виступають ключовими каналами комунікації, через які здійснюється трансляція цінностей бренду та взаємодія з цільовою аудиторією.

Важливою складовою впливу персонального бренду є формування довіри, яка виступає основою довгострокових відносин із клієнтами, партнерами та інвесторами. Наявність відкритої, зрозумілої та послідовної комунікації сприяє зменшенню рівня невизначеності та підвищенню лояльності до бізнесу [2]. У цьому контексті персональний бренд підприємця стає своєрідним нематеріальним активом, що безпосередньо впливає на ринкову позицію компанії.

Крім того, персональний бренд має суттєвий вплив на економічні результати діяльності підприємства. Сформований позитивний імідж дозволяє підвищити ефективність маркетингових комунікацій, оптимізувати витрати на просування та забезпечити стабільне зростання обсягів продажів [3].

Розвиток персонального бренду потребує системного та стратегічного підходу. Насамперед необхідно визначити унікальні характеристики підприємця, сформувавши чітке позиціонування та забезпечити узгодженість комунікаційних повідомлень. Важливу роль відіграє створення якісного контенту, що демонструє експертність і цінності, а також підтримка постійного діалогу з аудиторією.

В умовах сучасної України значення персонального бренду підприємця суттєво посилюється. Соціально-економічна нестабільність, високий рівень невизначеності та трансформаційні процеси підвищують потребу споживачів у надійності та передбачуваності, які часто асоціюються саме з конкретною особою [6]. У таких умовах персональний бренд стає важливим фактором не лише розвитку, а й стійкості бізнесу.

Водночас необхідно враховувати і потенційні ризики, пов'язані з управлінням персональним брендом. Саме тому формування та розвиток персонального бренду повинні здійснюватися на засадах стратегічного управління, відповідальності та постійного моніторингу інформаційного середовища.

Отже, персональний бренд підприємця є важливим стратегічним чинником розвитку та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Він забезпечує формування довіри, підвищення впізнаваності та створення доданої цінності для підприємства. Його ефективне управління дозволяє не лише зміцнити ринкові позиції, а й забезпечити довгострокову стабільність і розвиток бізнесу в умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел

1. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. 17th ed. Harlow : Pearson Education, 2017. 736 p.

2. Aaker D. A. *Building Strong Brands*. New York : Free Press, 1996. 380 p.
3. Keller K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th ed. Harlow : Pearson, 2013. 608 p.
4. Harvard Business Review. Brand management insights [Electronic resource]. Available at: <https://hbr.org>
5. Forbes. Personal branding and business development [Electronic resource]. Available at: <https://www.forbes.com>
6. McKinsey & Company. Reports on branding and business strategy [Electronic resource]. Available at: <https://www.mckinsey.com> McKinsey & Company. Аналітичні звіти. — Режим доступу: <https://www.mckinsey.com>

Карпець Андрій Леонідович

студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Шафранова Катерина Володимирівна

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

СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗРУШЕНЬ (НА ПРИКЛАДІ ІТ-СЕКТОРУ)

Період безпрецедентної глобальної турбулентності 2022–2026 років суттєво трансформував підходи до функціонування міжнародного та національного бізнесу. Традиційні моделі стратегічного планування, що базувалися на відносній стабільності макроекономічного середовища, продемонстрували свою обмеженість, що актуалізувало значення організаційної резильєнтності як ключової управлінської компетенції [1]. ІТ-сектор традиційно виступає драйвером економічної стійкості та інноваційного розвитку, однак навіть за умов високого рівня цифровізації він залишається вразливим через глибоку інтегрованість у глобальні ланцюги постачання та залежність від міжнародних клієнтів, чутливих до геополітичних ризиків [2, с. 45].

Метою дослідження є узагальнення та систематизація ефективних стратегій антикризового управління в ІТ-компаніях, що дозволяють забезпечити операційну безперервність, адаптивність і стійкість до зовнішніх шоків.

У результаті аналізу практик провідних ІТ-компаній визначено ключові напрями антикризового менеджменту. Першим із них є перехід до моделі географічно розподілених команд як інструменту диверсифікації ризиків. Концентрація ресурсів у межах однієї юрисдикції в умовах геополітичної нестабільності створює значні загрози для безперервності бізнесу. Натомість створення мережі автономних, але взаємопов'язаних хабів дозволяє

перерозподіляти функції між командами у разі виникнення кризових ситуацій [3]. Ефективність такого підходу забезпечується впровадженням систем планування безперервності бізнесу (Business Continuity Planning, BCP), що базуються на використанні хмарних інфраструктур із багаторівневим резервуванням даних.

Другим важливим напрямом є трансформація управління кіберризиками. Загострення геополітичної ситуації супроводжується зростанням кількості та складності кіберзагроз, що потребує перегляду ролі кібербезпеки в системі управління. Вона перестає бути виключно технічною функцією і стає складовою стратегічного менеджменту. У цьому контексті ключового значення набуває впровадження архітектури нульової довіри (Zero Trust) та систем безперервного моніторингу, що дозволяють забезпечити захист даних і підтримувати довіру клієнтів [1].

Третім напрямом є управління людським капіталом в умовах підвищеного стресу. Основним ресурсом ІТ-компаній залишаються висококваліфіковані фахівці, утримання яких є критично важливим. Дослідження показують, що в умовах нестабільності традиційні фінансові стимули є недостатніми. Ефективними стають комплексні HR-інструменти, що включають політики релокації, забезпечення безперервності роботи, створення безпечних умов праці, а також впровадження програм психологічної підтримки та фінансової допомоги [4, с. 112].

Таким чином, антикризове управління в ІТ-секторі трансформується у напрямі формування проактивних і стійких систем, здатних функціонувати в умовах невизначеності. Використання розподілених моделей організації праці, впровадження систем безперервності бізнесу та фокус на збереженні людського капіталу забезпечують не лише стабільність діяльності компаній, але й сприяють підтримці макроекономічної стійкості через збереження робочих місць, експортного потенціалу та фінансових надходжень.

Список використаних джерел

1. Мельник О. В., Коваленко І. С. Стратегічний менеджмент в умовах глобальної турбулентності: виклики 2022–2025 років. *Економіка та управління інноваціями*. 2025. № 2 (14). С. 45–56.
2. Ткаченко М. П. Управління ризиками в глобальних ІТ-ланцюгах постачання. Київ : Наукова думка, 2024. 210 с.
3. Shevchenko A., Boyko O. Business continuity planning and cloud infrastructure in IT sector resilience. *International Journal of Crisis Management*. 2026. Vol. 12, Issue 1. P. 88–104.
4. Лисенко В. М. Трансформація HR-стратегій в ІТ-компаніях під час геополітичних криз. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 4 (81). С. 108–119.

Касьянов Максим Дмитрович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:
Бабенко Крістіна Євгенівна
д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (КСВ) ЯК ВІДПОВІДЬ НА ГЕОПОЛІТИЧНІ ВИКЛИКИ

Сучасне глобальне макросередовище характеризується високим рівнем геополітичної турбулентності, безпекових загроз і макроекономічної нестабільності, що зумовлює необхідність перегляду класичних підходів до стратегічного управління. У цих умовах корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) трансформується з інструмента репутаційного менеджменту у ключовий елемент забезпечення стійкості та безперервності бізнесу [1]. Метою дослідження є визначення напрямів трансформації КСВ як механізму адаптації підприємств до зовнішніх шоків.

Аналіз сучасних практик дозволяє виокремити основні вектори трансформації КСВ. По-перше, відбувається зміщення акценту з екологічної складової ESG на соціальну, зосереджену на безпеці, збереженні здоров'я та підтримці персоналу [2, с. 45]. Це передбачає реалізацію заходів щодо релокації працівників, інвестування в безпечну інфраструктуру та впровадження програм психологічної підтримки.

По-друге, спостерігається інтеграція принципів КСВ у стратегічне управління ланцюгами постачання. В умовах порушення глобальних логістичних зв'язків компанії переходять до локалізації закупівель, що сприяє зміцненню економічної стійкості регіонів і зниженню операційних ризиків [3, с. 114].

По-третє, у цифровому секторі формується нова модель КСВ, заснована на принципах цифрової інклюзії. ІТ-компанії надають безоплатний доступ до технологічних рішень, підтримують державні та волонтерські ініціативи, а також забезпечують кібербезпеку [4].

Важливо підкреслити, що такі ініціативи розглядаються не лише як соціально орієнтована діяльність, а як інструмент формування стратегічної стійкості підприємства. Інвестування у людський капітал і підтримку бізнес-екосистеми дозволяє мінімізувати ризики, зберігати ключові компетенції та забезпечувати стабільність функціонування.

Отже, сучасні геополітичні виклики сприяють переходу до проактивної та людиноцентричної моделі КСВ. Інтеграція соціально орієнтованих ініціатив у

стратегічне управління формує конкурентні переваги, підвищує адаптивність бізнесу та забезпечує його стійкість у кризових умовах [1; 3].

Список використаних джерел

1. Коваленко О. М., Шевченко В. І. Стратегічний менеджмент в епоху геополітичної турбулентності: парадигма стійкості. Київ: Економічна думка, 2024. 284 с.
2. Melnyk T., Boiko A. Evolution of the “S” in ESG: human-centric corporate strategies during armed conflicts. *Journal of Global Strategic Management*. 2025. Vol. 18, No. 2. P. 42–59.
3. Іванова Л. В. Реконфігурація ланцюгів постачання через призму корпоративної соціальної відповідальності: локальний вимір. *Ефективна економіка та управління*. 2025. № 1. С. 112–118.
4. Petrenko D. Digital CSR: tech industry’s response to systemic crises in Eastern Europe. *International Journal of Information Management*. 2026. Vol. 75. P. 102–115.

Кисельова Ганна Володимирівна

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

Науковий керівник

Петровська Юлія Василівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та МEB

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Управління розвитком малого бізнесу в умовах цифрової економіки пов’язане не лише з використанням нових технологій, а передусім зі зміною самої логіки ведення підприємницької діяльності. Цифрове середовище змінює способи взаємодії з клієнтом, підходи до просування товарів і послуг, організацію внутрішніх процесів, механізми прийняття рішень та моделі конкурентної боротьби.

Розвиток малого бізнесу в цифровій економіці доцільно розглядати як процес поетапного переходу від традиційної моделі управління до більш гнучкої, інформаційно насиченої та клієнтоорієнтованої системи. Для невеликих підприємств уже недостатньо просто виготовляти якісний продукт або надавати послугу на прийнятному рівні. Потрібно швидко реагувати на зміну попиту, бачити ринкові сигнали, працювати з цифровими каналами комунікації, розуміти поведінку споживача та вміти інтегрувати онлайн- і офлайн-процеси. Через це управління розвитком малого бізнесу дедалі більше залежить від здатності

керівника мислити стратегічно: не обмежуватися поточним виживанням, а будувати систему, що може адаптуватися, масштабуватися і зберігати стійкість у мінливому середовищі [1, с. 52].

Цифрова економіка відкриває для малого бізнесу насамперед нові можливості виходу на ринок. Електронна комерція, маркетплейси, хмарні сервіси, платформи замовлень і цифрові інструменти просування помітно знижують вхідні бар'єри. Підприємцю вже не обов'язково одразу формувати дорогу фізичну інфраструктуру, утримувати розгалужену мережу збуту або вкладати великі кошти у власні торговельні майданчики. Цифрові платформи дозволяють зосередитися на продукті, сервісі, маркетингу й комунікації з клієнтом [2, с. 45].

Управлінський вимір цифрової трансформації неможливо звести лише до продажів через інтернет. Його ядром є робота з даними. Рішення, які раніше приймалися інтуїтивно, дедалі частіше спираються на аналітику: інформацію про попит, повторні покупки, сезонність, витрати, поведінку клієнтів, ефективність реклами, запаси й швидкість обігу коштів. Українські видання з цифрової економіки та менеджменту підкреслюють роль великих даних, аналітичних платформ, штучного інтелекту та інструментів візуалізації інформації. Водночас сама наявність даних ще не гарантує якісного управління [3, с. 79].

Суттєвим напрямом розвитку малого бізнесу є і фінансовий аспект цифровізації. У сучасній цифровій економіці зростає значення фінтех-рішень, краудфандингових платформ, цифрових платіжних сервісів та альтернативних моделей залучення капіталу. Для невеликих підприємств це особливо важливо, оскільки саме обмежений доступ до фінансування часто стримує їх зростання. У підручнику з цифрової економіки вказується, що цифрові платформи на кшталт P2P-кредитування та краудфандингу створюють додаткові можливості для стартапів і малого бізнесу, полегшуючи доступ до ресурсів і знижуючи залежність від класичних фінансових інститутів [4, с. 68].

Разом із перевагами цифрова економіка ставить перед малим бізнесом і серйозні виклики. Йдеться про потребу в цифрових компетентностях, перегляді бізнес-процесів, захисті інформації, здатності інтегрувати різні системи та уникати хаотичного впровадження технологій. У книгах із менеджменту в цифровій економіці наголошується, що цифрова трансформація вимагає не механічного насичення діяльності технічними інструментами, а глибшої перебудови управлінського мислення.

Управління розвитком малого бізнесу в умовах цифрової економіки слід розуміти як цілісний процес оновлення підприємницької діяльності. У центрі такого процесу перебувають стратегічне мислення, цифрові канали збуту, робота з даними, сучасні фінансові інструменти та здатність підприємства швидко адаптуватися до змін. Для малого бізнесу цифровізація відкриває нові ринкові можливості, спрощує масштабування, підвищує оперативність управління і посилює клієнтоорієнтованість. Водночас її результативність залежить від того,

наскільки послідовно керівник пов'язує технологічні рішення з реальними цілями підприємства.

Список використаних джерел

1. Крисоватий А. І., Десятнюк О. М., Птащенко О. В. та ін. Цифрова економіка : підручник / за ред. А. І. Крисоватого, О. М. Десятнюк, О. В. Птащенко. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 520 с.
2. Чукурна О. П., Тардаскіна Т. М. Менеджмент в цифровій економіці: навч. посіб. Одеса : Астропринт, 2024. 372 с.
3. Прохорова В. В., Чобіток В. І., Чобіток І. О. Управління підприємствами в умовах цифровізації на основі форсайт-інноваційних технологій : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. 147 с.
4. Королович О. О. Мале підприємництво в умовах трансформації економіки регіону : монографія. Ужгород ; Мукачево : МДУ, 2020. 321 с.

Клименко Дарина Анатоліївна

студентка кафедри міжнародного менеджменту,
Державного торговельно-економічного університету,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Міжнародний менеджмент»

Науковий керівник:

Олійник Андрій Анатолійович

к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту

СПІВПРАЦЯ УКРАЇНИ З МІЖНАРОДНИМИ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЯК ФАКТОР ІНТЕГРАЦІЇ У СВІТОВИЙ РИНОК

Співпраця України з міжнародними торговельно-економічними організаціями є важливим фактором інтеграції України в світову економіку. В сучасних умовах глобалізації успішний розвиток національної економіки значною мірою залежить від рівня участі країни в міжнародних економічних зв'язках, розширення зовнішньої торгівлі та залучення інвестицій. Участь в роботі міжнародних організацій сприяє формуванню стабільних принципів міжнародної торгівлі, розвитку економічного співробітництва між державами та підвищенню конкурентоспроможності національних підприємств. Для України активна взаємодія з міжнародними економічними установами відкриває нові можливості для інтеграції в Світовий ринок та розвитку міжнародного бізнесу.

Одним із ключових напрямів стала співпраця України зі Світовою організацією торгівлі (СОТ), членом якої Україна є з 2008 року. Це дозволило лібералізувати зовнішню торгівлю, знизити митні тарифи, узгодити національне законодавство з міжнародними нормами та створити прозорі умови для ведення міжнародного бізнесу [1, с. 214].

Важливу роль у розвитку економіки України відіграють також міжнародні фінансові інституції, такі як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та Європейський інвестиційний банк, які забезпечують фінансову підтримку державам, сприяють стабілізації економічної системи та впроваджують економічні реформи. Діяльність міжнародних організацій спрямована на підтримку економічної стабільності та розвиток міжнародної торгівлі [1, с. 214-215].

Важливим напрямом інтеграції України у світовий ринок є розвиток торговельно-економічного співробітництва з країнами ЄС. Частка країн ЄС у загальному зовнішньоторговельному обороті України становила 35,14 % у 2014 році та зросла до 53,82 % у 2024 році, що свідчить про посилення економічної взаємодії та стратегічну переорієнтацію української економіки на європейський ринок [2, с. 102]. Такі зміни значною мірою пов'язані з реалізацією Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та створенням Поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі, які сприяли зростанню товарообігу, адаптації українського законодавства до європейських стандартів та розвитку реформ у сфері економіки і державного управління.

Партнерство України з міжнародними економічними організаціями стимулює розвиток зовнішньоекономічної діяльності та формування позитивного інституційного середовища для міжнародної торгівлі. Світові економічні організації також виконують важливі функції в світовій економіці, включаючи координацію політики держав, регулювання торговельних відносин, сприяння фінансовій стабільності і заохочення розвитку економік країн. В результаті, активізується інтеграція українського господарства у світовий економічний простір та відкриваються перспективи довгострокового розвитку економіки.

Отже, співробітництво України з міжнародними торгово-економічними організаціями – один із факторів інтеграції держави у світовий ринок. Використання потенціалу міжнародно-економічного співробітництва сприяє розширенню напрямів для розвитку економіки, посиленню позицій України у світовій економіці та поглибленню її ролі у глобальних економічних процесах. Участь у діяльності таких організацій, як СОТ, МВФ та Світовий банк, сприяє розвитку зовнішньої торгівлі, залученню іноземних інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Подальше поглиблення міжнародного економічного співробітництва, активне використання конкурентних можливостей системи міжнародних організацій сприятиме формуванню стійкого економічного розвитку України та зміцненню її позицій у світовій економіці.

Список використаних джерел

1. Щербан М. Роль міжнародних економічних організацій у регулюванні зовнішньої торгівлі. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 210–217. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-28>

2. Ізмайлов О. І., Халін В. Є. Торговельно-економічне співробітництво України з країнами ЄС у контексті євроінтеграції України. Business Inform. 2025. Т. 4, № 567. С. 100–107. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-100-107>

Клименко Дарина Анатоліївна
студентка кафедри міжнародного менеджменту,
Державного торговельно-економічного університету,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Міжнародний менеджмент»
Науковий керівник:
Макарова Тетяна Леонідівна
к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан, що триває в Україні з 24 лютого 2022 року, став не лише випробуванням для її безпеки та суверенітету, а й найсерйознішим викликом для національної економіки за останні десятиліття. Масштабні руйнування інфраструктури, блокада портів, порушення зовнішньоекономічних зв'язків і зміна світових торговельних умов створили унікальну ситуацію, в якій доводиться працювати. Україна була інтегрована у глобальні ланцюги постачання, мала відкриті ринки та стабільні торговельні зв'язки – але війна поставила під загрозу їх функціонування. У відповідь на ці виклики відбувається трансформація міжнародної економічної діяльності країни, що включає зміни у логістиці, структурі зовнішньої торгівлі, державному регулюванні та підтримці експортерів і імпортерів. Це трансформація не лише адаптаційна, а й стратегічна, спрямована на посилення економічної безпеки та інтеграцію України у європейські економічні структури.

Починаючи з 2022 року, обсяги зовнішньоторговельних операцій України зазнали суттєвих змін. У 2022 році обсяги експорту скоротилися на 35 %, а імпорту – на 19 % порівняно з попереднім роком через блокування портів і руйнування логістичних ланцюгів у перші місяці війни, а Польща стала головним торговельним партнером України з часткою 15,7 % загального експорту у 2022 році, що ілюструє переорієнтацію торгівлі на західні ринки [1, с. 58].

Блокада Чорного моря та обмеження діяльності морських терміналів поставили під загрозу можливість звичних експортних шляхів. Як наслідок, держава та бізнес були вимушені активніше використовувати інші транспортні коридори – залізничні й автомобільні. Спостерігається зміна міжнародних маршрутів переміщення вантажів і застосовуваних видів транспорту. Дослідники стверджують, що основний напрямок змінився кардинально: з країн СНД (-57,46%) на країни ЄС (+20,51%); змінилися й основні види транспорту –

з морських пунктів пропуску (-71,43%) на пункти пропуску для автомобільного і залізничного сполучення [2, с.81].

Стратегічною лінією державної політики стало переформатування механізмів організації зовнішньоекономічної діяльності із врахуванням умов воєнного стану та європейської інтеграції. Війна стала каталізатором для посилення митної політики, реформи митних процедур та перегляду державних інструментів регулювання міжнародної економічної діяльності, що сприяє не лише адаптації до обмежень, а й наближенню до європейських стандартів.

Це мало прямий вплив на структуру зовнішньої торгівлі: у 2023–2024 роках частка сировинного експорту – аграрних товарів, металів та продукції з низькою доданою вартістю – залишалася великою, але зростало значення нових напрямків, включно з технологічними послугами та переробленою продукцією. У дослідженні Яремка та Думича наголошується, що торговельний баланс України традиційно був дефіцитним і торговельний дефіцит до 2024 року становив близько 6,4 млрд дол. США на рік, але війна стимулювала підвищення частки сектора ІТ-послуг та цифрових послуг, які зберігають стабільний експорт валютної виручки [3, с.22].

Значно змінилася і географія зовнішньої торгівлі. Наявні дані показують, що Європейський Союз залишався головним торговельним партнером України, а торговельний оборот із країнами-членами ЄС зростав у структурі експорту у порівнянні з довоєнними періодами. Це пов'язано як з преференційним доступом українських товарів на ринки ЄС, так і з активною координацією транспортних коридорів через сусідні країни. Такі тенденції підсилюють економічну інтеграцію України до європейського економічного простору та створюють основу для подальшого стабільного зростання.

Іншим важливим елементом трансформації стало реагування держави на ризики зовнішньої економічної безпеки. За даними НАБУ війна спричинила значний тиск на національну економіку: у 2022 році ВВП України впав на понад 30 % порівняно з 2021 роком, що стало найбільшим падінням з моменту незалежності. Такі показники поглибили необхідність для реформ у сфері регулювання міжнародної економічної діяльності, підтримки промислових підприємств і стимулювання експорту.

Серед яскравих прикладів адаптивності українського бізнесу в умовах війни варто відзначити діяльність агроіндустріального холдингу Миронівський хлібопродукт (МХП). За підсумками 2024 року МХП очолив рейтинг “50 головних експортерів України” в категорії харчової продукції та отримав експортний виторг у розмірі 1,7 млрд доларів, що значно випереджає показники інших учасників ринку. Водночас загальний експорт харчових продуктів з України у 2024 році склав 4 млрд доларів, що значно перевищує показники інших учасників ринку, і продовжує постачати свою продукцію до 86 країн світу (Рейтинг Forbes, 2025). Це свідчить про те, що навіть у складних логістичних і безпекових умовах МХП не лише зберігає експортні потоки, але й розширює свою міжнародну присутність, зміцнюючи позиції української продукції на глобальному ринку.

Трансформація міжнародної економічної діяльності України під впливом воєнного стану – це складний і багатовимірний процес, що включає адаптацію логістичних маршрутів, зміни у зовнішньоторговельній структурі, модернізацію митної системи, перегляд географії торгівлі та підтримку нових секторів економіки. Попри значні втрати виробничих потужностей, руйнування інфраструктури та падіння ВВП, Україна змогла не лише зберегти функціонування своєї економіки на міжнародних ринках, а й адаптуватися до нових умов, використовуючи гнучкі логістичні рішення, преференційні торговельні режими з ЄС та підтримку підприємницької ініціативи.

Ці зміни не є тимчасовою реакцією на кризу, а радше фундаментальними перетвореннями, що закладають основу для довгострокової інтеграції у європейські та світові економічні структури, а також підвищують конкурентоспроможність українського бізнесу. Така трансформація є катализатором не лише стабілізації торговельної діяльності, а й основою для майбутнього зростання та післявоєнного відновлення економіки країни.

Список використаних джерел

1. Салій, Є. Ю., & Салій, О. О. (2023). Зміни у зовнішньоекономічній діяльності України в умовах війни. *Journal of Strategic Economic Research*, (3), 58–71. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.6>

2. Хитра О.В., Мороз В.А. & Корнійчук А.В. (2023). Трансформація механізмів організації зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану та у контексті вимог євроінтеграції. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*, (4(110)). <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-12>

3. Яремко, І. Й., & Думич, Н. Б. (2025). Динаміка та структурні трансформації українських експортно-імпортних операцій в умовах макроекономічних викликів. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*, (84), 21–47. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-84-02>

4. Ukraine, F. (2025, 10 березня). Рейтинг Forbes: Roshen, МХП, «Метінвест» та інші головні експортери країни — *Forbes.ua*. <https://forbes.ua/ratings/50-golovnikh-eksporteriv-kraini-2024-07032025-27820>

Козіна Ксенія Ярославівна

студентка кафедри міжнародного менеджменту,
Державного торговельно-економічного університету,
спеціальності «073 Менеджмент», ОП «Міжнародний менеджмент»

Науковий керівник:

Олійник Андрій Анатолійович

к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У РЕГУЛЮВАННІ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ

У сучасних умовах розвитку світової економіки фінансово-кредитні послуги відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування

міжнародних економічних відносин. Вони сприяють руху капіталу між країнами, обслуговують міжнародну торгівлю, забезпечують інвестиційну діяльність та підтримують економічне зростання. У зв'язку з високим рівнем інтеграції фінансових ринків виникає необхідність їх регулювання на міжнародному рівні. Саме цю функцію виконують міжнародні торговельно-економічні організації, діяльність яких спрямована на стабілізацію фінансових систем, встановлення єдиних правил та запобігання кризовим явищам.

Важливу роль у регулюванні міжнародного ринку фінансово-кредитних послуг відіграє Світова організація торгівлі. Вона встановлює загальні правила міжнародної торгівлі послугами, включаючи фінансові, через Генеральну угоду про торгівлю послугами. Основною метою цієї угоди є лібералізація ринків послуг та створення рівних умов для учасників міжнародної торгівлі. Завдяки діяльності цієї організації країни отримують можливість виходу на нові ринки фінансових послуг, що сприяє підвищенню конкуренції та ефективності фінансового сектору. Водночас організація передбачає можливість застосування державами певних регуляторних заходів для забезпечення фінансової стабільності, що дозволяє уникнути надмірних ризиків. [1]

Не менш важливе значення мають такі міжнародні інституції, як Міжнародний валютний фонд та Світовий банк. Вони виконують функції фінансової підтримки та координації економічної політики держав. Міжнародний валютний фонд здійснює моніторинг економічної ситуації у світі, надає кредити країнам, що опинилися у фінансовій кризі, а також розробляє рекомендації щодо проведення економічних реформ. Його діяльність спрямована на забезпечення стабільності валютних курсів і підтримку платіжного балансу країн. Світовий банк, у свою чергу, орієнтований на довгостроковий розвиток, фінансуючи інфраструктурні проекти, розвиток фінансових систем та боротьбу з бідністю. Обидві організації відіграють важливу роль у зміцненні фінансових ринків і сприяють інтеграції країн у світову економіку. [2, 3]

Разом із позитивними аспектами, діяльність міжнародних організацій має і певні недоліки. Зокрема, існує проблема нерівномірного доступу різних країн до фінансових ресурсів, що може посилювати економічну нерівність. Крім того, залежність від міжнародного фінансування іноді обмежує економічний суверенітет держав. Також лібералізація фінансових ринків може призводити до підвищення ризику фінансових криз, особливо у країнах із недостатньо розвиненими економічними системами. У зв'язку з цим важливим завданням є пошук балансу між відкритістю фінансових ринків та їх ефективним регулюванням. [4, с. 11-25]

Отже, міжнародні торговельно-економічні організації відіграють ключову роль у регулюванні глобального ринку фінансово-кредитних послуг. Вони формують правила функціонування цього ринку, забезпечують його стабільність і сприяють розвитку міжнародної економіки. У сучасних умовах їх значення лише зростає, оскільки глобалізація та цифровізація посилюють взаємозалежність національних економік. Водночас ефективність їх діяльності

залежить від здатності адаптуватися до нових викликів і забезпечувати баланс між інтересами різних країн.

Список використаних джерел:

1. World Trade Organization. Financial services [Електронний ресурс] // World Trade Organization. – Режим доступу: <https://www.wto.org>
2. International Monetary Fund. Official website [Електронний ресурс] // International Monetary Fund. – Режим доступу: <https://www.imf.org>
3. World Bank. Official website [Електронний ресурс] // World Bank. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org>
4. Mishkin F. S. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. – 12th ed. – Harlow : Pearson Education Limited, 2019. – 720 p.

Корольков Вадим Володимирович

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

Науковий керівник:

Петровська Юлія Василівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та МЕНВ

ТРАНСПОРТНА ЛОГІСТИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ КУНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ

Транспортна логістика в сучасних умовах є однією з ключових складових загальної логістичної системи підприємства, оскільки саме вона забезпечує реальне переміщення матеріальних потоків у просторі й часі. Її значення суттєво зростає в середовищі високої конкуренції, де швидкість доставки, надійність перевезення та раціональність транспортних рішень безпосередньо впливають на собівартість продукції, рівень сервісу та ринкову стійкість суб'єкта господарювання [4, с. 112].

У системі логістики підприємства транспортна логістика поєднує між собою постачання, внутрішній рух ресурсів, складування, збут і сервісне обслуговування споживача. Будь-яке порушення в організації перевезень одразу позначається на ритмічності господарських процесів, своєчасності виконання замовлень, рівні запасів і витратах підприємства. Зміст транспортної логістики полягає в тому, щоб забезпечити доставку потрібного вантажу в необхідне місце, у визначений час, у належному стані та з мінімально можливими сукупними витратами [2, с. 30].

Важливою рисою транспортної логістики є її багатофункціональність, адже вона охоплює планування перевезень, вибір виду транспорту, побудову маршрутів, визначення графіків руху, координацію транспортних операцій, контроль доставки та оцінювання результатів перевезення. Завдяки цим функціям підприємство може досягати безперервності руху матеріальних потоків, уникати простоїв, знижувати втрати часу та раціональніше використовувати транспортні ресурси. Особливого значення набуває інформаційно-комунікаційна функція, оскільки ефективне транспортування неможливе без точного обміну даними між усіма учасниками процесу [1, с. 27].

Суттєвий вплив на формування конкурентних переваг мають різні види транспортної логістики, які розрізняються за сферою обслуговування логістичного процесу, видом транспорту, територіальним охопленням і способом організації перевезень. Транспортна логістика постачання забезпечує своєчасне надходження сировини, матеріалів і комплектуючих, а отже, прямо впливає на безперервність діяльності підприємства. Виробнича транспортна логістика відповідає за внутрішнє переміщення ресурсів між окремими ланками господарської системи, сприяючи скороченню тривалості операційного циклу та кращому використанню ресурсів. Транспортна логістика розподілу формує якість доставки готової продукції або послуг кінцевому споживачеві, а тому безпосередньо пов'язана з рівнем клієнтського сервісу та ринковою лояльністю [4, с. 113].

Не менш важливим є поділ транспортної логістики за видами транспорту, оскільки кожен із них формує власний набір економічних і сервісних переваг для бізнесу. Автомобільна логістика вирізняється мобільністю, гнучкістю маршрутів і можливістю доставки безпосередньо до місця призначення, тому вона особливо важлива для торгівлі, дистрибуції та кур'єрських послуг. Залізнична логістика більш доцільна для перевезення великих обсягів вантажів на значні відстані, де критичне значення має провізна спроможність і відносне зниження витрат на одиницю вантажу. Повітряна, водна та мультимодальна логістика дозволяють бізнесу поєднувати швидкість, масштабність, географічне охоплення та гнучкість, що особливо важливо в умовах розширення ринків і зростання вимог до оперативності доставки [3, с. 210].

Конкурентна перевага, що формується завдяки транспортній логістиці, полягає не лише у прямому скороченні транспортних витрат. Значно важливішим є її комплексний ефект, який виявляється у скороченні строків поставок, підвищенні точності виконання замовлень, зменшенні втрат від затримок, зміцненні довіри клієнтів і кращій координації з партнерами [2, с. 21].

Центральне місце у формуванні таких переваг посідає логістичний менеджмент, який забезпечує узгодження матеріальних, інформаційних і супровідних потоків у межах усієї господарської діяльності. Управління транспортними процесами в межах логістичного менеджменту передбачає планування, організацію, координацію, контроль, управління маршрутами, витратами, ризиками та інформаційним забезпеченням.

Отже, транспортна логістика є вагомим елементом формування конкурентних переваг бізнесу, оскільки вона забезпечує не лише фізичний рух вантажів, а й підвищує загальну ефективність функціонування підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бажан Л.І., Куча Д.О. Конкурентоспроможність транспортно-логістичної системи у період цифрової трансформації економіки. *Control Systems and Computers*. 2023. № 2. С. 27–36.
2. Гурч Л.М., Майструк В.О. Сьогодення та перспективи розвитку транспортно-логістичної системи України в повоєнний період. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2024. Т. 35(74). № 4. С. 30–32.
3. Загурський О.М. Конкурентоспроможність транспортно-логістичних систем в умовах глобалізації: інституціональний аналіз: монографія. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2021. 410 с.
4. Зіміна А.І., Харсун Л.Г. Транспортна логістика: навчальний посібник. Київ: Державний торговельно-економічний університет, 2024. 380 с.

Кузьменко Павло Олександрович

студент кафедри менеджменту та туризму

Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Бабенко Крістіна Євгенівна

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ДРАЙВЕР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗ

Актуальність дослідження зумовлена високим рівнем турбулентності макроекономічного середовища, у якому функціонує сучасний бізнес. Геополітичні, економічні та безпекові виклики супроводжуються порушенням логістичних ланцюгів, інфляційним тиском і міграцією людського капіталу, що суттєво знижує ефективність традиційних лінійних бізнес-моделей. За таких умов трансформація архітектури бізнесу набуває значення не лише інструменту розвитку, а й ключового чинника виживання та забезпечення конкурентоспроможності підприємств [1, с. 113].

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств переходу від часткових оптимізацій до глибинного переосмислення бізнес-моделей. Аналіз практики функціонування вітчизняних компаній дозволяє виокремити три ключові напрями трансформації.

По-перше, це цифровізація бізнес-процесів і перехід до дата-орієнтованих моделей управління. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту та

аналітичних систем забезпечує безперервність діяльності та підвищує адаптивність підприємств до кризових умов [2]. Це сприяє стабілізації фінансових потоків і підтримці макроекономічної рівноваги.

По-друге, важливим напрямом є перехід до сервісних моделей бізнесу та економіки підписок. Трансформація від одноразового продажу товарів до формату «продукт як послуга» дозволяє забезпечити стабільні грошові потоки та знизити залежність від коливань попиту [3, с. 92]. Це також сприяє оптимізації споживання ресурсів і підтримці економічної активності.

По-третє, спостерігається трансформація організаційних структур у напрямі впровадження гнучких підходів управління (Agile, Lean). Відмова від жорстких ієрархій на користь автономних команд дозволяє скоротити час прийняття рішень і підвищити швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища [4]. Водночас це сприяє збереженню людського капіталу та розвитку професійних компетенцій персоналу.

У сучасних умовах нестабільності ефективність підприємства визначається здатністю його бізнес-моделі до швидкої адаптації. Цифровізація, сервітизація та впровадження гнучких управлінських підходів формують основу стійкості бізнесу. Їх комплексне застосування забезпечує не лише мікроекономічний ефект, а й сприяє стабілізації національної економіки, підтримці ринкової активності та зміцненню фінансової системи держави.

Список використаних джерел

1. Мельник О. І., Коваленко Т. В. Стратегічний менеджмент в умовах геополітичної турбулентності: вектори адаптації бізнес-моделей. Економіка та управління підприємствами. 2025. Т. 14, № 2. С. 112–118.

2. Шевченко А. М. Цифрова трансформація архітектури бізнесу як ключовий чинник антикризової стійкості. *Вчені записки: серія «Економіка»*. 2024. Т. 29, № 1. С. 45–52.

3. Бойко В. С. Сервітизація бізнесу як стратегія антикризового управління в умовах економічної турбулентності. *Журнал європейської економіки*. 2026. Т. 25, № 1. С. 89–104.

4. Петренко К. О. Управління конкурентоспроможністю: імплементація Agile-практик у корпоративному секторі. Менеджмент інновацій. 2025. Т. 8, № 4. С. 210–225.

Кузьменко Андрій Федорович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності D3 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:
Бабенко Крістіна Євгенівна
д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах функціонування організацій конфлікти виступають невід'ємним елементом соціально-трудова відносин і супроводжують практично всі аспекти управлінської діяльності. Наукові підходи до розуміння конфлікту суттєво різняться: одні дослідники розглядають його як природний і навіть необхідний чинник розвитку, що стимулює зміни та інновації, тоді як інші акцентують увагу на його деструктивному потенціалі. Водночас домінуючим у сучасній науці є підхід, відповідно до якого конфлікт трактується як складне соціальне явище, здатне як руйнувати, так і сприяти розвитку організації залежно від ефективності його управління [2; 3].

У цьому контексті особливого значення набувають комунікації, які виступають ключовим інструментом управління конфліктами. Саме через комунікаційні процеси відбувається виявлення, осмислення та врегулювання суперечностей між учасниками організаційної взаємодії. Неefективна комунікація, навпаки, часто стає причиною виникнення конфліктів, їх загострення та переходу у деструктивну фазу [1; 2]. Таким чином, якість комунікаційного середовища безпосередньо визначає рівень конфліктності в організації.

Особливої уваги потребують міжособистісні конфлікти, які є найбільш поширеними в організаційному середовищі. Вони характеризуються високим рівнем емоційної напруги, суб'єктивністю оцінок та складністю взаєморозуміння між учасниками. Такі конфлікти часто виходять за межі суто професійних розбіжностей і впливають на соціально-психологічний клімат у колективі, залучаючи до взаємодії інших працівників [5; 4].

Ефективне управління конфліктами передбачає цілеспрямоване використання комунікаційних інструментів. Одним із базових інструментів є активне слухання, що забезпечує глибше розуміння позиції співрозмовника та сприяє формуванню довіри. Не менш важливим є конструктивний зворотний зв'язок, який дозволяє обговорювати проблему без переходу на особистісні оцінки та зменшує ризик ескалації конфлікту.

Важливу роль відіграють переговори як форма комунікації, спрямована на пошук взаємоприйнятних рішень. У складних ситуаціях доцільним є застосування медіації, що передбачає залучення нейтральної сторони для

врегулювання суперечностей. Значну ефективність демонструє також розвиток емоційного інтелекту, який дозволяє учасникам конфлікту краще усвідомлювати власні емоції та контролювати поведінку в напружених ситуаціях.

Окрім вербальних аспектів, важливе значення має невербальна комунікація, яка часто визначає сприйняття інформації та емоційний фон взаємодії. Відкритість пози, інтонація голосу, міміка та жести можуть як сприяти зниженню конфліктності, так і, навпаки, провокувати загострення суперечностей.

Системний підхід до управління конфліктами передбачає також регламентування комунікаційних процесів в організації. Важливим доповненням є проведення тренінгів і коучингових програм, спрямованих на розвиток комунікаційних компетентностей працівників [3; 6].

Таким чином, комунікації виступають не лише засобом передачі інформації, а й стратегічним інструментом управління конфліктами в організаціях. Їх ефективне використання дозволяє своєчасно виявляти та конструктивно вирішувати суперечності, формувати сприятливий психологічний клімат і підвищувати загальну ефективність діяльності організації.

Список використаних джерел:

1. Буняк Н. Особливості менеджменту в умовах ВАНІ-світу. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. Випуск 4. С. 97–103.

2. Гапішко Ю. О. Особливості управління конфліктами у сфері публічного управління : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : 281 «Публічне управління та адміністрування» / Ю. А. Гапішко; ЧНУ ім. Петра Могили.- Миколаїв, 2025. - 86 с.
<https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4441>

3. Касьяненко, Л., & Дементьєва, Н. (2025). Ефективні бізнес-комунікації: як переговори та управління конфліктами формують успішні підприємницькі рішення. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-106>

4. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. Європейська Бізнес Асоціація. 2023. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-var-to-navchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy/>(дата звернення: 14.11.2024)

5. Сьомак В. С. Формування системи ефективного управління конфліктами в організації : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073 Менеджмент / наук. кер. І. Д. Чуліпа ; Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2024. 54 с.
<https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/24285>

Кузьмін Василь Миколайович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОПП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Балджи Марина Дмитрівна,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та туризму

ІНКЛЮЗИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІСЛЯ ВІЙНИ

Війна спричинила значні виклики для українських організацій: руйнування інфраструктури, міграція кадрів, зниження виробничих потужностей. В цих умовах інклюзивне управління стає ефективним інструментом стабілізації, оскільки дозволяє максимально залучити різноманітні ресурси персоналу та інтегрувати нові підходи до роботи [1].

Інклюзія допомагає створювати психологічно безпечне середовище, що сприяє відновленню продуктивності, зміцненню корпоративної культури та зниженню конфліктності в колективах [2].

Для перетворення теоретичних ідей інклюзії та управління до конкретних дій зазначимо основні принципи інклюзивного управління:

1. Відкритість до різноманітності – полягає у визнанні цінності досвіду, навичок і поглядів усіх співробітників.
2. Прозорість і справедливість – зводиться до формування однакових критеріїв оцінки результатів та кар'єрного росту.
3. Підтримка та розвиток персоналу при застосуванні менторства, навчання, розвитку професійних навичок.
4. Ефективна комунікація – створення відкритих каналів обміну інформацією, регулярному зворотному зв'язку.
5. Гнучкість організаційних процесів із залученням дистанційної роботи, адаптивних графіків, врахуванні індивідуальних потреб.

Перевагами інклюзивного управління для післявоєнного бізнесу є:

- підвищення продуктивності за рахунок максимального залучення всіх ресурсів персоналу;
- стійкість команд для покращення взаємодії;
- інноваційність, коли різні точки зору сприяють генерації нових рішень та ідей;
- створення позитивного іміджу компанії, що дотримуються інклюзії, приваблюють талановитих працівників та інвесторів [3].

Інклюзивне управління в післявоєнному українському бізнесі є стратегічним інструментом стабілізації та розвитку організацій. Його

впровадження дозволить створювати ефективні команди, підвищувати продуктивність, формувати корпоративну культуру та ін.

Список використаних джерел

1. Karimi H., Khawaja S. Inclusive Leadership. Edelweiss Applied Science and Technology. 2024. 8(6). 2403-2414. DOI:10.55214/25768484.v8i6.2486

2. Transformers: unlocking potential, transforming teams. URL: <https://surl.li/hvydmw>

3. International Labour Organization. Women in Business and Management: The Business Case for Change. Geneva, 2019. URL: <https://surl.li/zjgfvv>

Курнаков Сергій Олександрович

студент кафедри менеджменту та туризму

Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Спеціальності 073 «Менеджмент»,

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Колдовський Артем Володимирович

д.е.н., доцент, доцент

кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА ТА ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та посиленням конкурентного тиску, особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління організаціями. Здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища значною мірою визначається якістю управлінських рішень, що, у свою чергу, залежить від рівня розвитку керівництва та лідерства.

Традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на адміністративні механізми впливу, поступово трансформуються під впливом сучасних управлінських концепцій, які акцентують увагу на людському факторі, розвитку персоналу, комунікації та мотивації. У зв'язку з цим зростає значення дослідження теоретичних засад керівництва і лідерства, їх взаємозв'язку та практичного застосування у діяльності організацій. Особливої ваги це питання набуває в умовах кризових ситуацій, цифрової трансформації та необхідності впровадження інновацій, коли організаціям потрібні не лише формальні керівники, але й лідери, здатні формувати бачення розвитку та консолідувати колектив.

У теоретичному аспекті керівництво розглядається як процес цілеспрямованого впливу на діяльність працівників, що здійснюється через систему формальних повноважень, нормативів і регламентів. Його основними функціями є планування, організація, координація, контроль та оцінювання

результатів діяльності. Керівник у цьому випадку виступає як суб'єкт управління, який забезпечує досягнення цілей організації шляхом раціонального використання ресурсів та застосування адміністративних інструментів.

Лідерство, на відміну від керівництва, має переважно соціально-психологічну природу та базується на неформальному впливі. Воно передбачає здатність особи формувати стратегічне бачення, надихати працівників, стимулювати їхню ініціативність і сприяти розвитку потенціалу колективу. Авторитет лідера ґрунтується не лише на формальній посаді, а й на особистісних якостях, таких як професійна компетентність, відповідальність, комунікабельність та емоційний інтелект [1, с. 56].

З теоретичної точки зору керівництво і лідерство відрізняються передусім механізмами впливу на персонал: у першому випадку домінує формальна влада, у другому — довіра, визнання та особистий авторитет. Ефективний менеджмент передбачає інтеграцію адміністративних і лідерських функцій, що забезпечує як організаційну впорядкованість, так і мотиваційну залученість працівників.

Практичний аспект дослідження керівництва і лідерства проявляється у виборі стилів управління та моделей взаємодії з персоналом. Авторитарний стиль дозволяє оперативно приймати рішення, проте обмежує ініціативність працівників. Демократичний стиль, навпаки, сприяє участі персоналу в управлінні, підвищує рівень відповідальності та формує сприятливий психологічний клімат. Ліберальний стиль забезпечує свободу дій, але може знижувати рівень контролю та координації [3, с. 91].

У сучасній управлінській практиці особливого значення набуває трансформаційне лідерство, яке орієнтоване на розвиток персоналу, формування спільних цінностей і підтримку інноваційної діяльності. Такий підхід дозволяє організаціям підвищувати гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність у динамічному середовищі [2, с. 112].

Прикладний вимір керівництва і лідерства особливо чітко проявляється у практиці управління командами, реалізації змін та кризового менеджменту. Поєднання формальних управлінських механізмів із лідерським впливом дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, забезпечити підтримку змін з боку персоналу та мінімізувати опір нововведенням. Крім того, розвиток лідерських компетентностей сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на співпрацю, інновації та результативність.

Отже, керівництво і лідерство слід розглядати як взаємопов'язані та взаємодоповнюючі складові сучасного менеджменту. Керівництво забезпечує структурованість, координацію та контроль діяльності організації, тоді як лідерство формує мотиваційне середовище, сприяє розвитку персоналу та підтримує інноваційні процеси. Інтеграція теоретичних підходів і практичних інструментів керівництва та лідерства є необхідною умовою підвищення ефективності управління організаціями в умовах сучасних викликів і забезпечення їх сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Іщук А. Теоретичні трансформації форм лідерства та лідерських якостей менеджера. *Economics*, 1(9), 50–61. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/284>
2. Каламан О.Б. Трансформаційне лідерство: оптимальний стиль роботи команди в публічній сфері. С. 109-114. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2021/19.pdf
3. Мала Н.Т. Класифікація стилів керівництва. С. 87-91. URL: <https://ena.lpnu.ua/bitstreams/dd15a70f-10d2-44d4-8d88-d182406fe111/download>

Лазаренко Ксенія Юріївна

студентка кафедри менеджменту та
МЕВ ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент», ОП
«Управління бізнесом»

Науковий керівник:

Грудцина Юлія Валентинівна

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

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються значними соціально-економічними та політичними змінами, що обумовлені глобалізаційними процесами, економічною нестабільністю, воєнними конфліктами та трансформацією ринку праці. У таких умовах зростає значення ефективного менеджменту як важливого чинника забезпечення стійкого розвитку підприємств. Особливу роль у цьому процесі відіграє система управління персоналом, адже саме людський ресурс є ключовим фактором забезпечення стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності організації.

У сучасній економіці персонал розглядається не лише як трудовий ресурс, а як стратегічний актив підприємства, що формує його інтелектуальний потенціал та здатність до інноваційного розвитку. Саме тому ефективне управління персоналом передбачає не лише організацію трудової діяльності, а й створення умов для професійного розвитку працівників, формування мотиваційної системи, розвиток корпоративної культури та забезпечення соціальної стабільності в колективі [1; 2].

Геополітичні трансформації суттєво впливають на діяльність підприємств, створюючи нові ризики та виклики для системи управління. Серед основних проблем, з якими стикаються сучасні підприємства, можна виокремити скорочення трудових ресурсів, міграцію кваліфікованих працівників, зміну структури зайнятості, зростання психологічного навантаження на персонал, а також необхідність швидкої адаптації до нових економічних умов. У таких

умовах ефективна система управління персоналом стає важливим інструментом підтримки стабільної діяльності підприємства.

Одним із ключових завдань управління персоналом у сучасних умовах є формування гнучкої кадрової політики, яка дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це передбачає впровадження сучасних методів планування потреби в персоналі, використання інноваційних форм організації праці, а також розвиток системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників [3].

Важливим напрямом забезпечення стійкого розвитку підприємства є формування ефективної системи мотивації персоналу. Мотивація працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків та зростанню рівня залученості працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах система мотивації повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, зокрема можливості професійного розвитку, соціальні гарантії та підтримку психологічного благополуччя працівників.

Не менш важливим елементом ефективного управління персоналом є розвиток корпоративної культури. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сприяє зміцненню довіри між працівниками та керівництвом, підвищенню рівня командної взаємодії та зниженню рівня конфліктності в організації. У період геополітичної нестабільності корпоративна культура відіграє важливу роль у підтримці стабільності трудового колективу та забезпеченні його адаптації до нових умов діяльності [4].

Таким чином, ефективна система управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах геополітичних трансформацій. Вона сприяє підвищенню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища, забезпечує ефективне використання людського потенціалу та створює передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства. Удосконалення управління персоналом повинно базуватися на застосуванні сучасних управлінських підходів, розвитку мотиваційних механізмів, формуванні сприятливої корпоративної культури та забезпеченні соціальної відповідальності підприємства [1; 2].

В умовах сучасних викликів ефективно управління персоналом виступає важливим фактором забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств. Реалізація сучасних підходів до управління людськими ресурсами дозволяє підприємствам успішно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкий соціально-економічний розвиток.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 256 с.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2022. 192 с.

3. Дяченко Ю. О. Управління людськими ресурсами в умовах сучасних викликів економіки // *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 34–42.

4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ: КНЕУ, 2021. 208 с.

Ланцевич Дмитро Павлович

студент кафедри менеджменту та туризму

Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Бабенко Крістіна Євгенівна

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ДРАЙВЕР СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗ

Сучасна парадигма соціально-економічного розвитку формується під впливом глибоких геополітичних трансформацій, що спричиняють суттєві структурні зміни в операційному середовищі підприємств. Одним із найбільш відчутних наслідків цих процесів є демографічні зсуви, які проявляються через активні міграційні потоки, старіння робочої сили, дефіцит кваліфікованих кадрів та трансформацію ринку праці. За таких умов традиційні підходи до управління операційною діяльністю втрачають ефективність, оскільки можливості екстенсивного використання людських ресурсів суттєво обмежені [1, с. 47]. У зв'язку з цим актуалізується необхідність впровадження автоматизації та цифровізації як ключових інструментів забезпечення стійкості бізнесу.

Адаптація операційної діяльності до нових умов потребує комплексної трансформації на основі сучасних технологій. Першим напрямом є оптимізація адміністративних процесів шляхом впровадження ERP-систем у поєднанні з технологіями роботизації бізнес-процесів (RPA). Використання програмних роботів для виконання рутинних операцій, фінансового обліку та обробки документації дозволяє зменшити навантаження на персонал і зосередити його на аналітичній діяльності [2]. Це забезпечує підвищення продуктивності та можливість масштабування бізнесу без збільшення чисельності працівників.

Другим важливим напрямом є інтеграція технологій штучного інтелекту та інтернету речей (IoT) у процеси управління ланцюгами постачання. Використання предиктивної аналітики дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, моделювати ризики та оптимізувати логістичні маршрути. Автоматизація складських процесів сприяє підвищенню швидкості обробки вантажів та зниженню залежності від людського фактору [3, с. 115].

Третім напрямом є розвиток хмарних технологій, які забезпечують безперервність бізнес-процесів та доступ до інформаційних систем незалежно

від географічного розташування. Використання хмарних ERP-рішень дозволяє оперативно адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищує його стійкість до кризових явищ [4, с. 91].

Отже, автоматизація та цифровізація операційної діяльності виступають не лише засобом оптимізації витрат, а й стратегічним фактором забезпечення стійкості підприємств. Впровадження ERP-систем, RPA, технологій штучного інтелекту та хмарних рішень сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню ризиків і забезпеченню безперервності бізнесу. У сучасних умовах цифрова трансформація стає необхідною умовою підтримки конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств.

Список використаних джерел

1. Мельник О. В., Коваленко І. М. Трансформація ринку праці під впливом геополітичних криз: стратегічні виклики для операційного менеджменту. *Економіка та управління підприємствами*. 2025. Т. 14, № 2. С. 45–52.
2. Савченко Т. Г. Роботизація бізнес-процесів (RPA) як інструмент подолання системного кадрового дефіциту в корпоративному секторі економіки. Київ : Наукова думка, 2024.
3. Applied Artificial Intelligence and Supply Chain Resilience in Times of Severe Geopolitical Uncertainty. *Journal of Operations and Supply Chain Analytics*. 2025. Vol. 8, No. 1. P. 112–130.
4. Петренко М. О. Цифрова екосистема Business Continuity: прискорений перехід до хмарних ERP-рішень в умовах макроекономічної та геополітичної нестабільності. *Сучасний менеджмент та інновації*. 2026. Т. 3, № 1. С. 85–94.

Ларіков Максим Миколайович

студент кафедри менеджменту та туризму

Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Бабенко Крістіна Євгенівна

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ХМАРНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ (ERP) ЯК ГАРАНТ ОПЕРАЦІЙНОЇ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується високим рівнем геополітичної нестабільності, що формує суттєві виклики для функціонування традиційних бізнес-моделей. Загострення регіональних конфліктів, порушення глобальних ланцюгів постачання, підвищення ризиків втрати активів і критичної інфраструктури зумовлюють необхідність перегляду

підходів до управління підприємствами. У цих умовах концепція забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity) набуває стратегічного значення як інструмент збереження операційної діяльності та мінімізації ризиків [1, с. 24]. Особливої актуальності ця проблема набуває у контексті вразливості традиційної локальної IT-інфраструктури, що базується на фізичних серверах і не забезпечує належного рівня захисту від форс-мажорних обставин.

У зазначених умовах хмарні системи управління підприємством, зокрема ERP-рішення, виступають ефективним інструментом підвищення стійкості бізнесу та забезпечення його адаптивності. Однією з ключових переваг їх використання є реалізація надійних механізмів аварійного відновлення (Disaster Recovery). Розміщення корпоративних даних у розподілених хмарних середовищах дозволяє мінімізувати ризики їх фізичної втрати, забезпечуючи високий рівень відмовостійкості та безперервний доступ до інформації незалежно від стану локальної інфраструктури підприємства [1, с. 45].

Важливим аспектом впровадження хмарних ERP-систем є підвищення гнучкості управління та забезпечення мобільності бізнес-процесів. У ситуаціях, коли фізичний доступ до офісів обмежений або неможливий, хмарні рішення дозволяють оперативно відновити діяльність підприємства та забезпечити ефективну координацію роботи персоналу незалежно від його географічного розташування. Єдиний цифровий простір сприяє інтеграції основних функціональних напрямів діяльності, зокрема управління персоналом, логістикою та взаємовідносинами з клієнтами, що забезпечує цілісність управлінських процесів [2, с. 115].

Не менш важливим чинником є економічна доцільність використання хмарних технологій. Традиційні локальні системи потребують значних капітальних інвестицій у створення та підтримку IT-інфраструктури, що є особливо проблематичним в умовах економічної нестабільності. Натомість використання хмарних платформ за моделлю SaaS дозволяє трансформувати капітальні витрати в операційні, забезпечуючи гнучкість фінансового планування та можливість масштабування ресурсів відповідно до потреб підприємства [3, с. 48–50]. Такий підхід сприяє більш ефективному використанню фінансових ресурсів та знижує ризики інвестування в матеріальні активи, які можуть бути втрачені.

Отже, хмарні ERP-системи у сучасних умовах трансформуються з інструменту автоматизації бізнес-процесів у стратегічний елемент забезпечення стійкості підприємства. Їх впровадження дозволяє не лише мінімізувати операційні ризики, але й підвищити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища, забезпечити безперервність діяльності та підтримати довгострокову конкурентоспроможність бізнесу [1, с. 89].

Список використаних джерел

1. Мельник О. В. Стратегічний менеджмент в умовах геополітичної турбулентності: цифрові імперативи. Київ : Видавництво Національного економічного університету, 2025. 142 с.

2. Коваленко І. М., Сидоренко П. О. Інтеграція хмарних рішень як інструмент забезпечення Business Continuity. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1. С. 112–118.

3. Шевченко А. В. Економічна доцільність SaaS-моделей в умовах кризового управління підприємством. *Економіка та управління інноваціями*. 2026. № 2. С. 45–52.

Ларчик Анастасія Олександрівна
студентка кафедри менеджменту та МЕВ
ТНУ імені В.І.Вернадського
спеціальності ДЗ «Менеджмент»
ОП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
Науковий керівник:
Іваненко Валентина Василівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та МЕВ

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлений посиленням геополітичних ризиків, військовими конфліктами, трансформацією глобальних ланцюгів постачання та зростанням протекціоністських тенденцій. У цих умовах державне регулювання зовнішньої торгівлі набуває особливого значення як інструмент забезпечення економічної стабільності та адаптації підприємств до нових викликів. Для суб'єктів господарювання, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, ключовим стає не лише доступ до зовнішніх ринків, а й здатність оперативно перебудовувати бізнес-моделі під впливом регуляторних змін, запроваджених державою у відповідь на геополітичні трансформації [1; 3].

Геополітичні зміни останніх років, зокрема повномасштабна війна росії проти України, торговельне протистояння між США та Китаєм, а також конфлікти на Близькому Сході, істотно вплинули на структуру світової торгівлі та поведінку підприємств. Порушення логістичних маршрутів, зростання вартості транспортування та обмеження доступу до окремих ринків змусили підприємства переходити до стратегій диверсифікації експорту, пошуку нових партнерів та адаптації продукції до вимог альтернативних ринків. Наприклад, українські аграрні та металургійні підприємства після блокування чорноморських портів змушені були переорієнтувати поставки на ринки Європейського Союзу через сухопутні коридори, що потребувало зміни логістичних ланцюгів, укладання нових контрактів та приведення продукції у відповідність до європейських технічних стандартів [2].

У цьому контексті державне регулювання виступає не лише як інструмент обмеження або контролю, а як механізм, що безпосередньо формує умови

адаптації підприємств. Одним із ключових напрямів є митно-тарифна політика. Запровадження Європейським Союзом режиму автономних торговельних преференцій для України, що передбачає скасування мит і квот, створило умови для швидкої переорієнтації українських підприємств на європейський ринок. Це, у свою чергу, стимулювало підприємства впроваджувати сертифікацію за стандартами ЄС, модернізувати виробничі процеси та підвищувати якість продукції з метою відповідності вимогам нового ринку збуту [3].

Нетарифні інструменти регулювання також відіграють важливу роль у формуванні адаптаційної поведінки підприємств. Введення технічних регламентів, санітарних і фітосанітарних норм змушує підприємства інвестувати у вдосконалення виробництва, впровадження систем контролю якості та міжнародних стандартів (зокрема HACCP, ISO). Такі вимоги, хоча і створюють короткострокові витрати, у довгостроковій перспективі підвищують конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку [1; 3]. Водночас у кризових умовах держави можуть обмежувати експорт стратегічних товарів, що змушує підприємства переорієнтовуватися на внутрішній ринок або змінювати товарну структуру виробництва.

Важливим елементом адаптації підприємств є використання інструментів державної фінансової підтримки. Зокрема, експортно-кредитні агентства забезпечують страхування ризиків неплатежів, що є критично важливим у періоди нестабільності. В Україні діяльність Експортно-кредитного агентства сприяє розширенню географії експорту та зниженню фінансових ризиків для підприємств, що виходять на нові ринки. Це дозволяє підприємствам активніше освоювати альтернативні напрями збуту навіть за умов високої невизначеності [3].

Окрему роль у забезпеченні адаптації підприємств відіграє державна політика розвитку логістичної інфраструктури та спрощення процедур торгівлі. Після обмеження доступу до морських портів Україна активізувала розвиток дунайських портів та сухопутних транспортних коридорів. Для підприємств це означало необхідність оперативної перебудови логістичних стратегій, включаючи зміну маршрутів постачання, оптимізацію витрат та укладання нових договорів із логістичними операторами. Державні заходи щодо спрощення митних процедур та цифровізації дозволили зменшити транзакційні витрати бізнесу та прискорити здійснення зовнішньоторговельних операцій [3].

Участь держави у міжнародних торговельних угодах також безпосередньо впливає на адаптаційні можливості підприємств. Поглиблення інтеграції України до ринку Європейського Союзу відкриває нові можливості для експорту, проте водночас вимагає від підприємств дотримання високих стандартів якості, екологічності та безпеки продукції. У цьому контексті державне регулювання виступає каталізатором структурних змін на рівні підприємств, стимулюючи їх до інноваційного розвитку, підвищення ефективності та формування довгострокових конкурентних переваг [3].

Таким чином, державне регулювання зовнішньої торгівлі в умовах геополітичних змін виступає не лише як інструмент захисту національних

інтересів, але й як каталізатор трансформації бізнес-моделей підприємств. Воно формує нову парадигму їхньої інтеграції у світову економіку, де ключовим стає не виживання, а розвиток через інновації, диверсифікацію та підвищення конкурентоспроможності. Приклади України, Європейського Союзу та інших держав демонструють, що саме гнучке й продумане регулювання дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів війни, санкцій, торговельних конфліктів та глобальної нестабільності. У цьому контексті державна політика стає не лише реакцією на кризу, а й стратегічним інструментом формування довгострокових конкурентних переваг, що забезпечує стійкий розвиток національної економіки та її інтеграцію у нову архітектуру світової торгівлі.

Список використаних джерел:

1. World Trade Organization. World Trade Report 2025: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future. – 2025.
2. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. – 2025.
3. European Commission. EU-Ukraine trade liberalisation measures. – 2022–2024.

Левковська Олена Анатоліївна

студентка кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОПП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Балджи Марина Дмитрівна,

д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та туризму

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах розвитку економіки та інтеграції України до європейського простору гендерна рівність набуває особливого значення. Вона розглядається не лише як соціальний принцип, а й як важливий елемент стратегічного управління організаціями. Забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків сприяє підвищенню ефективності використання людського потенціалу, розвитку інновацій та формуванню конкурентних переваг підприємств. В умовах трансформацій та кризових викликів, зокрема воєнного стану, гендерна рівність стає важливим фактором стійкості організацій та їх адаптивності до змін.

Гендерна рівність передбачає рівні права, можливості та умови для реалізації потенціалу працівників незалежно від статі. У системі стратегічного

управління вона інтегрується через політики, процедури та організаційну культуру компанії [1].

Сучасні дослідження підтверджують, що підприємства, які дотримуються принципів гендерної рівності, демонструють вищий рівень продуктивності, кращі фінансові результати та більшу інноваційність [2]. Це пояснюється тим, що різноманітність сприяє ширшому спектру ідей та більш ефективному прийняттю рішень.

Гендерна рівність впливає на ключові аспекти стратегічного управління і виступає не лише етичним принципом, а й інструментом стратегічного розвитку:

- підвищення ефективності управління персоналом. Рівні можливості сприяють більш повному використанню кадрового потенціалу;
- розвиток інновацій. Різноманітність досвіду та поглядів стимулює генерацію нових ідей;
- зміцнення корпоративної культури. Формується середовище довіри, взаємоповаги та відкритості;
- підвищення репутації компанії. Організації з гендерно чутливою політикою є більш привабливими для працівників і партнерів.

У системі стратегічного управління доцільно виділити такі основні напрями:

1. Формування гендерно чутливої кадрової політики – передбачає забезпечення рівного доступу до працевлаштування, просування по службі та професійного розвитку. Зокрема, компанії впроваджують прозорі процедури найму, що базуються на компетенціях, а не на гендерних стереотипах. Також важливим є забезпечення рівного доступу до керівних посад через використання чітких критеріїв оцінювання та розвитку персоналу.

2. Запровадження прозорих процедур управління, які сприяють зменшенню дискримінації через чіткі критерії оцінки діяльності та просування працівників сприяють зменшенню дискримінації, і передбачає однакові вимоги та показники ефективності для всіх працівників, незалежно від статі. Це дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника та зменшувати ризик дискримінації.

3. Розвиток інклюзивної організаційної культури для створення середовища, в якому поважаються права та можливості кожного працівника. У стратегічному управлінні вона формується через цінності рівності, поваги та недискримінації. Практично це проявляється у впровадженні кодексів поведінки, політик гендерної рівності та регулярних тренінгів для персоналу.

4. Підтримка балансу між роботою та особистим життям. Організації впроваджують гнучкі графіки, дистанційну роботу, програми підтримки батьківства та інші соціальні програми, що дозволяє підвищити залученість працівників і зменшити плинність кадрів.

5. Освіта та підвищення обізнаності персоналу через проведення тренінгів з гендерної рівності, подолання стереотипів і упереджень.

Отже, гендерна рівність є важливою складовою стратегічного управління сучасними українськими організаціями, яка сприяє ефективному використанню людського потенціалу, розвитку інновацій та забезпеченню стійкості бізнесу.

Для успішного впровадження гендерної рівності необхідно інтегрувати її у всі рівні управління, розвивати інклюзивну культуру та забезпечувати рівні можливості для всіх працівників.

Список використаних джерел

1. Leach M., Mehta L., Prabhakaran P. Gender Equality and Sustainable Development: A Pathways Approach. URL: <https://surl.li/senbro>
2. International Labour Organization. Women in Business and Management: The Business Case for Change. Geneva, 2019. URL: <https://surl.li/zjgfvp>
3. United Nations. Gender Equality: Why it Matters. URL: <https://surl.lu/mncgru>

Легенчук Михайло Миколайович

студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОПП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Балджи Марина Дмитрівна,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та туризму

РОЛЬ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДОВІРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

В умовах сучасного ринкового середовища, що характеризується зростаючою конкуренцією, цифровою трансформацією та постійними змінами у соціально-трудовах відносинах, організаційна довіра стає одним із ключових нематеріальних активів підприємства.

Проблематиці лідерства та організаційної поведінки присвячено чимало праць вітчизняних науковців. Зокрема, Л. Карамушка та О. Філь досліджують психологічні механізми формування довіри в управлінських командах [1, с. 47]. О. Романовський розглядає лідерство як системний чинник організаційного розвитку та акцентує увагу на необхідності гуманізації управління [2, с. 18]. Концепція інклюзивного лідерства виникла на перетині теорій трансформаційного управління та досліджень організаційного різноманіття. У вітчизняній управлінській науці близькі ідеї розвивають О. Романовський та В. Михайліченко, які характеризують сучасного керівника як людину, що створює умови для самореалізації кожного члена колективу, визнає цінність індивідуального досвіду та забезпечує рівну участь підлеглих у житті організації [2, с. 34]. Л.Карамушка виокремлює якості інклюзивного керівника: відкритість до різноманіття поглядів; готовність вислухати кожного; справедливий розподіл

завдань і відповідальності; відсутність фаворитизму; здатність будувати психологічно безпечне середовище [1, с. 52]. Ці характеристики корелюють із чинниками, що формують організаційну довіру.

З. Шершньова та С. Оборська у своїй праці зі стратегічного менеджменту підкреслюють: стиль управління, орієнтований на залучення персоналу та повагу до різноманітності думок, є конкурентною перевагою організації в довгостроковій перспективі [3, с. 210]. Такий підхід формує культуру, в якій довіра є реальною практикою щоденної взаємодії.

Інклюзивне лідерство впливає на організаційну довіру через кілька взаємопов'язаних механізмів. По-перше, забезпечення психологічної безпеки, коли лідер демонструє відкритість до зворотного зв'язку та не карає за висловлення неконвенційних думок, у працівників формується відчуття захищеності. По-друге, процедурна справедливість. Інклюзивні лідери забезпечують рівний доступ до інформації, ресурсів та можливостей, що формує у персоналу відчуття справедливого ставлення. По-третє, прозора комунікація. Інклюзивний лідер регулярно і відкрито інформує колектив про стратегічні цілі, проблеми та зміни в організації. На думку З. Шершньової та С. Оборської, відсутність «інформаційного вакууму» знижує рівень тривожності та чуток, що прямо корелює з підвищенням довіри до керівництва [3, с. 225].

Для вітчизняних підприємств розвиток інклюзивного лідерства має особливе значення в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення. Висока невизначеність, стрес, зміни у складі трудових колективів (внаслідок мобілізації, переміщення, релокації бізнесу) ставлять перед керівниками нові виклики щодо збереження згуртованості та довіри. О. Грішнова звертає увагу на те, що в кризових умовах управлінська поведінка, орієнтована на підтримку і залучення, є критично важливою для утримання кваліфікованого персоналу [4, с. 178]. А. Колот підкреслює, що системна трансформація управлінської культури вимагає не лише навчання лідерів, а й зміни корпоративних цінностей та механізмів стимулювання [5, с. 95].

Інклюзивне лідерство є дієвим управлінським підходом, що системно впливає на рівень організаційної довіри через механізми психологічної безпеки, процедурної справедливості, прозорої комунікації та визнання різноманіття. Організаційна довіра, що формується завдяки інклюзивним практикам, підвищує залученість персоналу, знижує плинність кадрів та сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства. В умовах сучасних викликів для українського бізнесу впровадження інклюзивного лідерства набуває не лише управлінського, але й соціального значення – адже формування довіри в організаціях є підґрунтям для стійкості та відновлення.

Список використаних джерел

1. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій). Київ: ІНКІС, 2007. 268 с.

2. Романовський О. Г., Михайліченко В. Є. Філософія досягнення успіху. *Психологічний аспект*: підручник. Харків : НТУ «ХП», 2016. 456 с.

3. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 384 с.

4. Грیشнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання, 2001. 254 с.

5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.

Лесик Василь Петрович

студент кафедри менеджменту та туризму

Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Спеціальності ДЗ «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Дивинська Юлія Анатоліївна

в.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ РЕБРЕНДИНГУ В АДАПТАЦІЇ КОМПАНІЇ ДО РИНКОВИХ ЗМІН

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, активної цифровізації та посилення конкурентного тиску підприємства змушені постійно переглядати власні стратегії розвитку з метою ефективного реагування на зовнішні зміни. У цьому контексті особливого значення набуває ребрендинг як стратегічний інструмент адаптації компанії до трансформацій ринку. Він дозволяє підприємствам оновити власну ідентичність, скоригувати позиціонування та вдосконалити комунікаційну політику відповідно до нових умов функціонування [2; 4].

Ребрендинг доцільно розглядати як системний процес стратегічних змін бренду, що охоплює трансформацію його візуальних, комунікаційних і ціннісних характеристик. Його основною метою є підвищення конкурентоспроможності підприємства, формування актуального образу бренду в очах споживачів та забезпечення відповідності сучасним ринковим вимогам.

У наукових дослідженнях ребрендинг трактується не лише як оновлення зовнішніх атрибутів бренду, а як глибинна трансформація його сутності, що передбачає перегляд місії, цінностей і стратегічного позиціонування компанії. Такий підхід забезпечує створення нової споживчої цінності та підвищує рівень привабливості бренду для цільової аудиторії [1].

Зростання ролі ребрендингу особливо помітне в умовах кризових явищ і структурних змін економіки. В умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності та впливу воєнних факторів, ребрендинг трансформується із суто маркетингового інструменту у стратегічний механізм забезпечення стійкості та адаптивності підприємства.

Ключовим етапом реалізації ребрендингу є проведення бренд-аудиту, який дозволяє оцінити поточний стан бренду, його ринкові позиції, рівень впізнаваності та лояльності споживачів. Отримані результати слугують основою для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень щодо необхідності та напрямів трансформації бренду.

Водночас ребрендинг виступає важливим інструментом управління організаційними змінами. Він забезпечує не лише оновлення зовнішнього іміджу компанії, а й сприяє трансформації внутрішніх бізнес-процесів, корпоративної культури та системи комунікацій, що підвищує узгодженість діяльності різних підрозділів [3].

Ефективна реалізація ребрендингу потребує комплексного підходу, який включає глибокий аналіз ринку, визначення цільових сегментів, розробку нової стратегії позиціонування, оновлення айдентики та впровадження сучасних комунікаційних інструментів. Важливою умовою успіху є послідовність дій і узгодженість усіх елементів трансформації, що дозволяє зберегти довіру споживачів та мінімізувати ризики.

Разом із тим ребрендинг пов'язаний із певними викликами, зокрема ризиком втрати частини цільової аудиторії або негативного сприйняття змін. Це обумовлює необхідність стратегічного планування, ефективної комунікації зі стейкхолдерами та поетапного впровадження змін [4].

Отже, ребрендинг виступає важливим стратегічним інструментом адаптації компанії до ринкових змін, який забезпечує підвищення її конкурентоспроможності, формування нової цінності бренду та створює передумови для довгострокового розвитку в умовах динамічного середовища.

Список використаних джерел

1. Баранов А. С. Теоретичні засади формування бренду підприємства : кваліфікаційна робота. Київ : НаУКМА, 2025.
2. Бойчук Ю. І. Брендінг в управлінні стратегічними змінами компанії. — Тернопіль : ЗУНУ, 2021.
3. Ільницька У. В. Брендінгові стратегії у міжнародних комунікаціях сучасних систем // *Politicus*. — 2024.
4. Ребрендинг як інструмент зміцнення бренду // *ResearchGate*, 2022.
5. Кравченко А. О. Ребрендинг сервісного підприємства для забезпечення стійкості в умовах нових викликів. — Харків : ДБТУ, 2024.
6. Птащенко О. В. Бренд-аудит як інструмент оцінки ефективності бренду // *Економіка та управління підприємствами*. — 2024.
7. Бренд-комунікації: проблеми та рішення : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. — Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2025.

Лещенко Олександр 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

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасній економіці, мотивація є однією з функцій менеджменту, яка передбачає розробку та використання стимулів для ефективної співпраці між учасниками спільної діяльності. Навіть при наявності добре підготовленого плану та сучасної структури організації, їхній успіх залежить від того, наскільки ефективно використовуються механізми мотивації для стимулювання трудової діяльності. Тобто з погляду менеджменту, поняття «мотивація» визначається як вплив на людину зовнішніх та внутрішніх факторів та їх взаємодії, що спонукають людину до дій з метою досягнення особистих та організаційних цілей. Управління мотивацією має на меті створення комплексу умов, які стимулюють людину до дій з максимальним ефектом для досягнення поставленої мети [3].

У науковій літературі існує безліч формулювань мотивації, проте немає одного загальноприйнятого визначення. Це пов'язано з тим, що мотивація — це складне і багатогранне явище, яке може мати різні прояви і відобразитися у різних аспектах поведінки людини. Тобто, залежно від дослідження та підходу до вивчення мотивації, можуть використовуватися різні визначення та терміни.

С.С. Занюк визначає мотивацію як комплекс спонукальних факторів, що впливають на активність особистості. Цей комплекс включає в себе різноманітні мотиви, потреби, стимули та ситуативні чинники, які визначають поведінку людини [2]. Р. Клапгам дає наступне визначення мотивації «процес вибору собою того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників» [5].

Для повнішого розуміння сутності мотиваційного процесу доцільно розмежовувати поняття «мотивування» та «стимулювання». Мотивування інтерпретується як довготривалий процес управлінського впливу, спрямований на трансформацію мотиваційної структури працівника, зокрема зміну його ціннісних орієнтацій, формування нових мотивів і роз виток трудового потенціалу [4]. Натомість стимулювання розглядається як система зовнішніх впливів, що активізують уже наявні мотиви без їх зміни, шляхом задоволення актуальних потреб [4].

Мотивація та стимулювання персоналу є важливими аспектами ефективного управління підприємством. Хоча поняття "мотивація" та

"стимулювання" мають свої відмінності, вони спрямовані на досягнення спільної мети - підвищення ефективності діяльності підприємства та його розвитку. Успішна мотиваційна політика забезпечує залучення та збереження кваліфікованих працівників, зниження рівня текучості кадрів, підвищення їх продуктивності та рівня задоволення від праці. Стимулювання ж може бути здійснене через різноманітні зовнішні фактори, такі як збільшення заробітної плати, премії, бонуси, надання можливості професійного зростання та розвитку [3].

Матеріальне стимулювання, як один із провідних інструментів мотивації, передбачає розробку системи винагород, адаптованої до показників ефективності. Основна заробітна плата виплачується відповідно до встановлених норм, тарифів або окладів, тоді як додаткова – формується на основі досягнень, умов праці та передбачає премії, надбавки, доплати тощо [1]. Ці інструменти фінансової мотивації мають вирішальне значення для мотивації співробітників, надаючи матеріальні винагороди, які визнають їхні зусилля та досягнення, заохочуючи таким чином високу продуктивність і узгодження з цілями організації.

Важливе значення в сучасних умовах мають нефінансові інструменти мотивації, такі як визнання, професійний розвиток і кар'єрні перспективи, які забезпечують залучення та утримання працівників. Вони задовольняють потреби у самореалізації, визнанні та професійному зростанні, одночасно формуючи сприятливий соціально-психологічний клімат. Використання таких інструментів у мотиваційній політиці сприяє підвищенню задоволеності працівників, розвитку організаційної лояльності та підсилює ефективність діяльності підприємства.

У сучасних умовах цифровізації та поширення дистанційних форм зайнятості особливого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації, зокрема гнучкий графік роботи, автономність у прийнятті рішень та підтримка ефективної комунікації в команді.

Отже, мотивація є ключовою функцією менеджменту, що визначає ефективність діяльності підприємства. Вона базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на поведінку працівників. Важливим є розмежування мотивування як довгострокового процесу та стимулювання як інструменту оперативного впливу. Ефективна мотиваційна система передбачає збалансоване використання матеріальних і нематеріальних стимулів. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволеності персоналу та конкурентоспроможності організації.

Список використаних джерел

1. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53–58.
2. Занюк С. С. Психологія мотивації. Київ: Ніка-Центр, 2021. 352 с.
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2022. 397 с.

4. Лизньова А. Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 288–293.

5. Решетов В. О. Механізм мотивації праці персоналу малих підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / В. О. Решетов НАН України; Рада з вивч. продукт. сил України. К., 2012. 20 с.

Лихвар Павло Павлович

студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності D3 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Бабенко Крістіна Євгенівна

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ФОРМУВАННЯ ДОБРОБУТУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ БЕЗПЕКИ

Проблематика формування та підтримання добробуту персоналу в системі сучасного менеджменту набуває особливої актуальності в умовах глибоких трансформацій економічного, соціального та політичного середовища. У сучасних умовах управління персоналом добробут працівників розглядається як стратегічний ресурс організації, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності, рівень продуктивності та конкурентоспроможність підприємства. Добробут персоналу трактується як комплексна багатовимірна категорія, що охоплює фізичне, психоемоційне, соціальне, економічне та професійне благополуччя працівників. При цьому важливим є його взаємозв'язок із можливістю реалізації трудового потенціалу, адаптації до стресових умов і забезпечення високої результативності праці [4].

Сучасна управлінська практика демонструє посилення уваги до інтеграції принципів добробуту в систему менеджменту організації. Українські підприємства поступово впроваджують відповідні підходи в HR-стратегії, розглядаючи їх як інструмент оптимізації організації праці, підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення безпечних умов праці [3].

Одним із ключових напрямів формування добробуту персоналу є впровадження сучасних підходів до організації праці та забезпечення її безпеки. У цьому контексті важливого значення набуває концепція health management, яка передбачає системне управління здоров'ям працівників через реалізацію

комплексу профілактичних, організаційних і соціально-психологічних заходів. Вона включає регулярні медичні огляди, програми підтримки психічного здоров'я, популяризацію здорового способу життя, а також управління професійними ризиками та створення безпечного виробничого середовища [1].

Практичний досвід сучасних організацій підтверджує, що ефективна організація праці, поєднана з впровадженням комплексних програм добробуту, сприяє підвищенню працездатності персоналу, зменшенню рівня професійних захворювань і формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Особливу роль у цьому відіграють well-being програми, які інтегрують заходи з охорони праці, психологічної підтримки та розвитку соціальних зв'язків у межах організації [4; 6].

Наукові дослідження дозволяють виокремити ключові чинники формування добробуту персоналу в системі менеджменту, серед яких визначальними є безпечні умови праці, належний рівень фізичного та психічного здоров'я працівників, ефективна організація трудових процесів, стабільність соціально-економічного становища та забезпечення балансу між професійною діяльністю і особистим життям [2; 4].

Важливою складовою формування добробуту персоналу є роль менеджменту та організаційної культури, орієнтованої на підтримку працівників і розвиток безпечного робочого середовища. Ефективне управління в цій сфері передбачає активну участь керівництва у впровадженні програм добробуту, створення умов для відкритої комунікації та формування довіри в колективі [5].

В умовах України концепція добробуту персоналу лише набуває широкого поширення, однак її інтеграція в систему менеджменту відкриває значні можливості для вдосконалення організації праці та підвищення її безпеки. Організації, що впроваджують сучасні підходи до управління добробутом, характеризуються більш високим рівнем адаптивності, покращенням внутрішнього середовища та зростанням ефективності командної взаємодії [6].

Таким чином, формування добробуту персоналу в системі менеджменту є комплексним процесом, що передбачає інтеграцію сучасних підходів до організації праці, забезпечення її безпеки та розвитку людського потенціалу, що в сукупності забезпечує стійкий розвиток організації.

Список використаних джерел

1. Сорока О., Сало Я. Управління здоров'ям працівників як сучасний інструмент охорони та організації праці // *Економіка та суспільство*. — 2021. — № 31. — DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-57>.

2. Вартанова О. В., Маляренко І. С. Чинники комплексної діагностики корпоративного добробуту персоналу як ключовий фактор успішності організації // *Інфраструктура ринку*. — 2023. — № 80. — DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-22>.

3. Резніченко С. Ю. Сучасна практика управління добробутом персоналу підприємств // *Наукові праці*. — 2022.

4. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу // *Бізнес*

Інформ. — 2021. — № 11. — С. 419–424. — DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424>.

5. Ровенська В. В. Провідна роль керівників організацій в успішному впровадженні well-being програм в Україні // *Трансформаційна економіка.* — 2025. — DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-15>.

6. Варіс І. О., Кравчук О., Зайцева П. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди // *Галицький економічний вісник.* — 2024. — № 4 (89). — С. 99–111.

Лялюк Сергій Васильович

студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Університету «Україна»,

спеціальності «073 Менеджмент»,

ОПП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Балджи Марина Дмитрівна,

д-р екон. наук, професор,

професор кафедри менеджменту та туризму

РОЛЬ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ СТІЙКИХ КОМАНД У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ

Бізнес-середовищу притаманний високий рівень невизначеності, кризові виклики та потреба швидкої адаптації до змін. У таких умовах особливого значення набуває формування стійких команд, здатних ефективно функціонувати в умовах ризиків і трансформацій. Одним із ключових факторів цього процесу і є стиль лідерства.

Традиційні управлінські підходи поступово втрачають ефективність, поступаючись інклюзивному лідерству, яке базується на принципах рівності, поваги до різноманітності та залучення всіх працівників до процесу прийняття рішень. Інклюзивний лідер створює середовище, у якому кожен член команди відчуває свою цінність і значущість.

Лідерство є визначальним чинником ефективності команди, оскільки впливає на рівень згуртованості, мотивації та комунікації між її членами [1, с. 516] і розглядається як стратегічний ресурс організації, який сприяє підвищенню продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності бізнесу [2, с. 116]. Окремі дослідження підкреслюють важливість формування психологічно безпечного середовища, яке забезпечує відкритість комунікації, довіру та ефективну взаємодію в команді [3].

Інклюзивне лідерство передбачає створення умов, за яких кожен працівник має можливість брати участь у процесах прийняття рішень, реалізовувати свій

потенціал та відчувати підтримку з боку керівництва. Такий підхід є особливо важливим для формування стійких команд.

Саме від лідера залежить формування рівня довіри в команді, яка є основою ефективної взаємодії, оскільки забезпечує відкритість комунікації, зменшує конфлікти та підвищує рівень взаєморозуміння між працівниками. Лідер, який демонструє повагу до думок інших, формує атмосферу психологічної безпеки. Інклюзивне лідерство забезпечує високий рівень залученості працівників. Коли співробітники відчують, що їхня думка важлива, вони проявляють більшу ініціативність, відповідальність та мотивацію до досягнення спільних цілей, що позитивно впливає на продуктивність команди.

Як це не парадоксально, інклюзивний підхід сприяє розвитку інноваційності. Різноманітність поглядів і досвіду створює умови для генерації нових ідей, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі. І саме інклюзивний лідер заохочує обмін думками та підтримує креативність.

Важливою відміною стійких команд є їхня адаптивність. Інклюзивний лідер забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, враховуючи різні точки зору, що дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, інклюзивне лідерство сприяє формуванню позитивної організаційної культури. Воно забезпечує рівні можливості для всіх працівників, знижує рівень дискримінації та сприяє соціальній згуртованості колективу.

Особливої актуальності інклюзивне лідерство набуває в Україні в умовах воєнного стану та, імовірно, в період післявоєнного відновлення. Компанії стикаються з необхідністю інтеграції різних соціальних груп (ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю), що вимагає нових підходів до управління персоналом, які базуються на гнучкості, підтримці працівників та швидкій адаптації до змін. Ключовим стає індивідуальний підхід до кожного працівника з урахуванням його життєвих обставин. Інклюзивний лідер у цьому контексті виступає не лише як управлінець, а й як фасилітатор командної взаємодії, який сприяє створенню умов для ефективної співпраці та взаємопідтримки.

Таким чином, інклюзивне лідерство є важливим фактором формування стійких команд у сучасному бізнес-середовищі України і забезпечує: підвищення рівня довіри та психологічної безпеки; зростання залученості працівників; розвиток інноваційності; адаптивність до змін; формування позитивної організаційної культури. У сучасних умовах інклюзивний лідер виступає ключовим агентом змін, здатним забезпечити стійкий розвиток організації та її конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Лугова В., Мартіянова М. Дослідження ролі лідера у забезпеченні ефективності діяльності команди. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. Том 336. № 6. С. 515–523.

2. Арнаутова В. Інклюзивне лідерство: потенціал і можливості для зростання прибутку. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку:

зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф., 28 берез. 2025 р. Київ: КНЕУ, 2025. С. 116–121.

3. Rekunen I.I., Matvieieva Yu.A., Mayboroda T.M., Borsuk I.D. The role of leadership in shaping communication strategies within project teams. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2025. №3 (56). 59–68.

Мельник Віталій Григорович

студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності D3 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Дивинська Юлія Анатоліївна

в.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму

РОЛЬ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується інтенсивною конкуренцією, динамічними технологічними змінами та глобалізаційними процесами, бренд трансформується у ключовий нематеріальний актив підприємства. Він визначає сприйняття компанії споживачами, формує її ринкову позицію та прямо впливає на результативність господарської діяльності [1; 3].

Бренд-менеджмент слід розглядати як цілісну систему стратегічного управління брендом, що охоплює процеси його формування, розвитку, позиціонування та підтримки на ринку. Відповідно до підходів American Marketing Association, бренд являє собою сукупність елементів, які ідентифікують товар або послугу та відрізняють їх від конкурентів. Таким чином, ефективне управління брендом спрямоване на створення стійкого, унікального образу підприємства у свідомості споживачів [4].

Одним із ключових напрямів впливу бренд-менеджменту на ефективність діяльності підприємства є забезпечення високого рівня впізнаваності бренду. В умовах інформаційного перенасичення ринку важливо сформувавши чіткий, послідовний і диференційований бренд-образ, що досягається завдяки розробці айдентики та комплексної комунікаційної стратегії [4; 7]. Високий рівень впізнаваності сприяє скороченню витрат на просування та підвищує ефективність маркетингових заходів.

Не менш важливим аспектом є формування довіри та лояльності споживачів. Сильний бренд асоціюється з надійністю, стабільністю та високою якістю, що стимулює повторні покупки та формує довгострокові відносини з

клієнтами. Лояльні споживачі, у свою чергу, виступають носіями позитивної інформації про бренд, що підвищує його репутаційний капітал і сприяє розширенню клієнтської бази [1; 5].

Бренд-менеджмент також є важливим інструментом формування конкурентних переваг підприємства. Унікальне позиціонування дозволяє компанії диференціювати свою продукцію, займати вигідну ринкову нішу та зменшувати залежність від цінової конкуренції. У сучасних умовах особливого значення набуває емоційна складова бренду, а також ефективність комунікацій із цільовими аудиторіями [3].

Важливою складовою впливу бренд-менеджменту на ефективність діяльності є його зв'язок із ціновою політикою підприємства. Сильний бренд дозволяє встановлювати преміальні ціни, оскільки споживачі асоціюють його з високою якістю та доданою цінністю, що позитивно позначається на рівні прибутковості [1].

У сучасному цифровому середовищі зростає роль управління репутацією бренду. Швидкість поширення інформації через цифрові канали підвищує як можливості, так і ризики для підприємства, що потребує постійного моніторингу інформаційного простору та оперативного реагування на репутаційні виклики [6].

Суттєвим фактором підвищення ефективності бренд-менеджменту є використання сучасних цифрових інструментів комунікації. Соціальні мережі, онлайн-платформи, контент-маркетинг і персоналізована реклама забезпечують ефективну взаємодію з аудиторією, підвищують рівень залученості споживачів і сприяють зміцненню позицій бренду на ринку [3; 5].

Окрім цього, сучасний бренд-менеджмент орієнтується на ціннісні аспекти діяльності підприємства. Соціальна відповідальність, екологічність виробництва та етичність ведення бізнесу стають важливими чинниками формування позитивного іміджу бренду. Компанії, які демонструють відповідальну поведінку, здобувають вищий рівень довіри та формують стійкі відносини зі споживачами [2].

Таким чином, бренд-менеджмент виступає важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Він забезпечує формування конкурентних переваг, впливає на фінансові результати, сприяє зміцненню ринкових позицій та виступає інтегруючим елементом стратегічного управління підприємством [1; 4].

Список використаних джерел

1. Краус Н. М., Краус К. М. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством // Економіка та держава. — 2021. — № 3. — С. 45–49.
2. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу // Бізнес Інформ. — 2021. — № 11. — С. 419–424. — DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424>.

3. Ілляшенко С. М. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємств в умовах цифрової економіки // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. — 2022. — № 1. — С. 10–20.
4. Біловодська О. А. Управління брендом підприємства в умовах цифровізації // *Економіка та суспільство*. — 2023. — № 48.
5. Окландер М. А., Романенко О. О. Сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу в Україні // *Інфраструктура ринку*. — 2022. — № 67.
6. Котенко Н. В. Управління репутацією бренду в цифровому середовищі // *Економіка та суспільство*. — 2024. — № 55.

Мельник Юрій Григорович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності ДЗ «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Бабенко Крістіна Євгенівна
д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ФАКТОРИ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасних умовах функціонування організацій ефективність комунікацій набуває визначального значення для забезпечення результативного управління та досягнення стратегічних цілей. Комунікаційний процес постає як складна багаторівнева система взаємодії, що передбачає безперервний обмін інформацією між суб'єктами організації через відповідні канали зв'язку із забезпеченням зворотного зв'язку. Рівень якості цього процесу безпосередньо визначає ефективність координації діяльності, обґрунтованість управлінських рішень та загальну результативність функціонування підприємства [1; 2].

Водночас у межах організаційних комунікацій виникають численні фактори дестабілізації, які порушують цілісність інформаційних потоків і знижують ефективність взаємодії. Серед них вагоме місце посідають організаційні чинники, зокрема складна ієрархічна структура управління, перевантаження інформаційними потоками та недосконалість комунікаційних каналів, що спричиняє затримки, втрати та викривлення інформації [2]. Психологічні фактори дестабілізації проявляються у формі недовіри, емоційної напруженості, конфліктності та стресових станів, які істотно впливають на сприйняття та інтерпретацію повідомлень [3].

Суттєвий вплив на ефективність комунікацій мають семантичні чинники, що пов'язані з неоднозначністю трактування інформації, використанням спеціалізованої термінології та професійного жаргону [1]. Технічні фактори дестабілізації зумовлені недосконалістю інформаційно-комунікаційної

інфраструктури або недостатнім рівнем цифрової компетентності персоналу, що ускладнює використання сучасних каналів взаємодії [4]. Окрему групу становлять соціокультурні чинники, які пов'язані з відмінностями у цінностях, нормах поведінки, мовних особливостях і можуть спричиняти непорозуміння в процесі комунікації [5].

Сучасні організації також стикаються з комплексом викликів, що впливають на ефективність комунікаційних процесів. До ключових із них належать забезпечення оперативності та точності передачі інформації, мінімізація ризиків її спотворення, підтримка ефективного зворотного зв'язку, а також організація комунікацій у середовищі дистанційної та гібридної роботи [4; 6]. Особливої актуальності набувають питання узгодження діяльності між структурними підрозділами та ефективного управління конфліктними ситуаціями [3].

Наявність зазначених факторів дестабілізації зумовлює негативні наслідки для діяльності організації, зокрема зниження продуктивності праці, погіршення якості управлінських рішень, виникнення внутрішніх конфліктів, зниження мотивації персоналу та погіршення соціально-психологічного клімату [2; 3]. У довгостроковій перспективі це може призводити до втрати конкурентних позицій і зниження ділової репутації організації [6].

Подолання факторів дестабілізації та адаптація до сучасних комунікаційних викликів передбачає впровадження системного підходу до управління комунікаціями. До ключових напрямів належать удосконалення структури інформаційних потоків, забезпечення чіткості та однозначності повідомлень, розвиток комунікативних компетентностей персоналу, формування культури відкритого діалогу, а також активне використання цифрових технологій та інструментів взаємодії [1; 4]. Важливим аспектом є також формування довіри та сприятливого комунікаційного середовища, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії [5].

Отже, фактори дестабілізації та сучасні виклики суттєво впливають на ефективність організаційних комунікацій. Їх своєчасне виявлення та нейтралізація є необхідною умовою підвищення якості управління, забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та досягнення стратегічних цілей організації [1; 6].

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С. М. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємств в умовах цифрової економіки // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 1. С. 10–20.
2. Герасимчук В. Г., Ковальчук І. В. Управління комунікаціями в організації в умовах цифрової трансформації // *Економіка і організація управління*. 2023. № 2.
3. Краус Н. М., Краус К. М. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в сучасних організаціях // *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 50–54.
4. Окландер М. А., Романенко О. О. Цифрові комунікації в системі управління підприємством // *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67.

5. Біловодська О. А. Організаційна культура та комунікації підприємства // *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

6. Котенко Н. В. Управління репутацією організації в умовах цифрового середовища // *Економіка та суспільство*. 2024. —№ 55.

Мінаєва Олександра Ігорівна

студентка кафедри публічного управління, туризму та ГРС

ТНУ імені В. І. Вернадського,

спеціальність 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

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

На сьогоднішній день готельно-ресторанний бізнес швидко розвивається та вдосконалюється по всьому світу. Підприємства галузі впроваджують інноваційні, зокрема роботизовані, технології у свої виробничі процеси. Заклади харчування все частіше потребують підвищення ефективності, автоматизації та конкурентоспроможності, що робить цю тему особливо важливою.

У сучасному світі науково-технічний прогрес є одним з найвагоміших факторів розвитку: явно простежується залежність економічного розвитку держави від ступеня і масштабу використання інновацій [1]. В ресторанному бізнесі застосування новітніх технологій дає змогу підвищити рівень якості обслуговування та конкурентоспроможність. У ресторанному господарстві вже спостерігається впровадження інноваційних технологій, таких як: оформлення та оплата замовлення через QR-код, мобільні додатки, автоматизація замовлень, обробка замовлень через кіоски самообслуговування тощо. Проаналізувавши сучасні технології у світі та їх місце у вітчизняних закладах готельно-ресторанного господарства, встановлено, що перспективним та актуальним може стати впровадження адитивних технологій в закладах харчування.[1] Основою кожного ресторану є не атмосфера або зовнішній вигляд, а саме кухня та способи приготування страв. Інноваційне технологічне обладнання та методи приготування допомагають досягти високих результатів зберігаючи смак і поживність страви у ресторанному господарстві.

Розглянемо декілька прикладів таких інновацій. Харчовий 3D-принтер був створений американськими ученими з Массачусетського технологічного університету в 2010 році. Цей пристрій спочатку застосовувався у кондитерській сфері, але став яскравим прикладом впровадження інноваційних технологій. До

2017 року здавалося, що синтетичне м'ясо – це вершина інновацій, однак в 2019-му з'явився стартап, який працює над 3D-друком рослинних стейків, Redefine Meat, що базується в Ізраїлі [1]. Навіть через 7-9 років розвиток 3D-друку у сфері кулінарії не зупинився, а навпаки розвинувся до створення рослинних аналогів того ж м'яса, що є важливим етапом у розвитку сучасної кулінарної науки. Однією із технологічних інновацій є молекулярна кухня, яка об'єднана з 3D-друком спільною метою: інноваційне переосмислення способу створення їжі.

Перетворення кухні на технологічний центр є важливою тенденцією, де розумні прилади та приготування їжі на основі штучного інтелекту стають все більш поширеними. Яскравим прикладом є технологія Smart Kitchen Екосистема CHEF IQ, яка складається з розумної плити, термометра і мобільного додатку [2]. На сьогоднішній день все більше процесів на кухні роботизується та автоматизується, що дає змогу людям робити роботу швидше та ефективніше. На мою думку, в майбутньому зменшиться функціонал у людини в сфері харчування у порівнянні із сьогоднішнім, що призведе до зменшення впливу людського фактору.

В ресторанній сфері України також можна спостерігати певні інноваційні тенденції. З'являються моноресторани, які спеціалізуються на приготуванні якоїсь етнічної страви з іншою родзинкою: пасти, супу рамен, какао тощо. Варто відзначити, що якість приготування та обслуговування вуличних закладів швидкого харчування вийшла на новий рівень. У маркетингу відбувся перехід від звичайних рекламних засобів до організації співпраці з онлайн-аудиторією та провідної ролі SMM (маркетингу в соціальних мережах), де відгук будь-якого клієнта в Інтернеті може вплинути на репутацію закладу [2]. Ще одна тенденція – майже повна автоматизація замовлень: ніяких записів у блокнотах, цифрові системи управління, замовлення миттєво потрапляють на кухню. На мою думку, це є позитивом, адже такі невеликі технологічні процеси покращують зручність та ефективність роботи персоналу. Попри війну, на початку якої значна частина ресторанів закрилася або змінила локацію, на сьогодні вони працюють і розвиваються, підлаштовуючись під складні умови.

Як висновок, технології та інновації є перспективними у розвитку ресторанної галузі, вони підвищують ефективність роботи персоналу, оптимізують обслуговування та покращують якість страв. Функціонування закладу стає більш зручним і стабільним, покращується зручність виконання роботи і розвиваються додаткові корисні навички персоналу.

Список використаних джерел

1. Разкевич В.Ю., Пушка О.С., Мирошник Ю.А. Перспективи впровадження адитивних технологій кулінарної продукції в готельно-ресторанному бізнесі. *Modern engineering and innovative technologies*. 2021. Issue 18, Part 1. P. 85–91 DOI: 10.30890/2567-5273.2021-18-01-049

2. Талапа С., Поляк М. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі: вплив на ефективність управління та якість обслуговування. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, 2024, 339(4), 193-200. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-339-4-31>

Мітєв Микита Опанасович
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»
Науковий керівник:
Надрага Василь Іванович
доктор економічних наук, професор

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від якості управління його ресурсами, серед яких ключове місце посідає персонал підприємства. Саме персонал виступає основним джерелом формування конкурентних переваг, забезпечення інноваційного розвитку та досягнення стратегічних цілей організації. Людський фактор стає основним стратегічним ресурсом компанії. Тому успішність організацій буде залежати від того, наскільки керівництво зможе ефективно керувати розумовим та творчим потенціалом співробітників, вдало поєднуючи досягнення у сфері цифровізації та впроваджуючи інноваційні технології управління персоналом у щоденну практику [3].

Сучасні наукові підходи визначають управління персоналом як цілеспрямовану діяльність організації, спрямовану на ефективне використання працівників для досягнення як організаційних, так і індивідуальних цілей. У свою чергу, управління персоналом також розглядається як специфічна функція управління, об'єктом якої є люди, об'єднані у трудові колективи, а суб'єктом — керівники та спеціалісти, які здійснюють управлінський вплив [4].

У більш широкому розумінні управління персоналом охоплює розробку кадрової стратегії, формування кадрової політики, а також використання методів і інструментів управління людськими ресурсами підприємства. Важливим є забезпечення відповідності кадрової політики загальній стратегії розвитку підприємства, дотримання трудового законодавства та захист інтересів працівників [3].

Поняття «управління персоналом» доцільно розглядати у двох аспектах: функціональному та організаційному [1]. У функціональному аспекті воно включає такі основні елементи: визначення стратегії розвитку персоналу; планування потреби у кадрах; залучення, відбір та оцінювання персоналу; навчання та розвиток працівників; управління кар'єрою; організацію праці та робочих місць; формування системи оплати праці; управління витратами на персонал.

В організаційному аспекті управління персоналом охоплює всі підрозділи підприємства, які беруть участь у реалізації кадрової політики.

Однією з ключових проблем сучасного менеджменту є забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами. Якісна характеристика персоналу значною мірою залежить від ефективності процесів підбору, адаптації, навчання та мотивації персоналу. У зв'язку з цим важливими є такі напрями удосконалення управління персоналом [4]: впровадження чітких норм і стандартів праці; аналіз та нормування трудових процесів; розробка систем адаптації нових працівників; організація навчання та підвищення кваліфікації; здійснення кадрового планування; удосконалення системи стимулювання праці.

Особливу роль відіграє система адаптації, яка забезпечує інтеграцію нових працівників у трудовий колектив, а також система навчання, що сприяє підвищенню професійного рівня персоналу [2]. Кадрове планування, у свою чергу, дозволяє визначити оптимальну чисельність і структуру персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Ефективність управління персоналом досягається за умови дотримання таких принципів [2]: індивідуальне планування кар'єри працівників; використання гнучких форм організації праці; побудова системи оплати праці з урахуванням індивідуального внеску; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; делегування повноважень.

Важливу роль у реалізації цих підходів відіграє менеджер з персоналу. Основною її метою є забезпечення максимально ефективного використання трудового потенціалу організації. До ключових функцій управління персоналом належать [4]: планування; організація; мотивація; контроль; регулювання. Ці функції реалізуються через такі напрями діяльності, як підбір і відбір персоналу, оцінювання результатів праці, управління кар'єрою, забезпечення безпеки праці, розвиток трудових відносин та формування сприятливих умов праці.

Сучасні підприємства дедалі більше усвідомлюють, що саме персонал визначає їхню конкурентоспроможність і здатність до розвитку. Люди є не лише виконавцями виробничих процесів, але й носіями знань, інновацій та організаційної культури. Вони можуть як посилювати, так і обмежувати потенціал підприємства.

Отже, управління персоналом є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, яка забезпечує ефективне використання людського потенціалу підприємства. Саме від якості управління людьми залежить успіх організації, її конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Таким чином, можна стверджувати, що люди є головним стратегічним ресурсом підприємства, а ефективне управління ними — основою його розвитку та процвітання.

Список використаних джерел

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
2. Регулювання соціально-трудова відносин: сучасний стан та перспективи розвитку: колективна монографія / за заг. ред. І. І. Кичко. Ніжин: ФОП Лук'яненко В. В., ТПК «Орхідея», 2017. 258 с.

3. Тимошенко В. Трансформація функцій управління персоналом в умовах змін. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 240–243.

4. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. ; за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

Мойсієнко Віталій Дмитрович

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 МEB

ЕТАПИ ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Процес стратегічного планування є складною ітераційною процедурою, яка не обмежується лише розробкою документа, а являє собою безперервний цикл управлінських дій. Для суб'єкта малого підприємництва послідовність етапів планування має бути максимально логічною та позбавленою надмірної бюрократизації, проте вона повинна базуватися на класичних канонах менеджменту.

Традиційно процес формування стратегії розвитку охоплює такі етапи:

1. Визначення стратегічних орієнтирів (місії та цілей). На цьому етапі підприємець формулює фундаментальну причину існування свого бізнесу та конкретні, вимірювані показники, яких він прагне досягти у середньостроковій перспективі.

2. Стратегічний аналіз (діагностика середовища). Це критично важливий етап, що передбачає всебічне вивчення зовнішніх можливостей і загроз, а також внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства.

3. Формування та вибір стратегічних альтернатив. На основі результатів аналізу розробляється декілька варіантів розвитку, з яких обирається найбільш релевантний наявним ресурсам та ринковим умовам.

4. Реалізація стратегії. Етап трансформації планів у конкретні операційні дії, розподіл бюджету та призначення відповідальних.

5. Моніторинг та контроль. Оцінка відхилень фактичних результатів від запланованих та внесення коректив у стратегічний курс.

Центральним елементом цього процесу є безпосередній вибір виду стратегії. У науковій літературі існує велика кількість класифікацій, проте найбільш фундаментальними для аналізу конкурентної поведінки є концепції М. Портера та І. Ансоффа [1, 2].

Згідно з теорією М. Портера, існують три базові (генеричні) стратегії, які дозволяють підприємству досягти конкурентної переваги:

– Стратегія лідерства за витратами. Передбачає досягнення найнижчої собівартості продукції чи послуг у галузі. Для суб'єктів малого бізнесу, таких як ФОП, ця стратегія зазвичай є важкодосяжною через відсутність ефекту масштабу, яким володіють великі корпорації.

– Стратегія диференціації. Полягає у створенні продукту або послуги, які сприймаються споживачами як унікальні. Це може бути особливий сервіс, ексклюзивний дизайн або інноваційні характеристики. Саме диференціація є найбільш перспективним вектором для малого підприємництва, оскільки дозволяє уникати прямої цінової конкуренції [2, с. 88].

– Стратегія фокусування. Орієнтована на обслуговування вузького сегмента ринку або специфічної групи споживачів. Фокусування дозволяє ФОП вивчити потреби своєї ніші та задовольнити їх краще за універсальних конкурентів.

Для аналізу стратегічного зростання підприємства традиційно використовується матриця І. Ансоффа («продукт-ринок»), яка виокремлює чотири напрями розвитку: проникнення на ринок (збільшення частки з існуючим продуктом), розвиток ринку (вихід у нові географічні регіони), розвиток продукту (пропозиція нових товарів існуючим клієнтам) та диверсифікація (вихід у абсолютно нові сфери бізнесу) [1, с. 102].

Проте в умовах сучасної ринкової економіки класичні моделі потребують адаптації. Для фізичної особи-підприємця особливого значення набувають так звані «гібридні» стратегії, що поєднують елементи диференціації та фокусування. Такий підхід дозволяє малому бізнесу бути максимально гнучким. Важливим аспектом поглибленого аналізу є розгляд стратегії через призму життєвого циклу підприємства. На етапі заснування ФОП зазвичай обирає стратегію виживання або швидкого проникнення. Зі стабілізацією діяльності виникає потреба у стратегії зростання чи зміцнення позицій. В умовах економічної кризи пріоритетною стає стратегія стабілізації або скорочення витрат. Роль стратегічного планування в цьому контексті полягає у забезпеченні консистентності обраного виду стратегії з внутрішнім потенціалом підприємця. Часто помилкою малого бізнесу є спроба реалізувати стратегію, яка вимагає надмірних фінансових вливань, що призводить до втрати ліквідності. Тому стратегічний вибір ФОП має базуватися на принципі «ресурсної достатності» — обирати той шлях, де власні унікальні навички та репутація власника дадуть максимальний економічний ефект при мінімальних ризиках [3].

Отже, різноманітність стратегічних альтернатив створює широкий простір для маневрування. Сутність успішного планування в умовах конкуренції полягає не у сліпому копіюванні стратегій лідерів ринку, а у вчасному розпізнаванні власних конкурентних переваг та виборі такої моделі розвитку, яка забезпечить довгострокову життєздатність ФОП у мінливому бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Ансофф І. Стратегічне управління / пер. з англ. Київ : Економіка, 2007. 348 с.

2. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. І. Шульга. Київ: Основи, 2018. 390 с.

3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

Неділько Святослав Миколайович

студент кафедри менеджменту та туризму

Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Дивинська Юлія Анатоліївна

в.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму

БРЕНДИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин брендинг виступає стратегічно важливим елементом системи маркетингових комунікацій, забезпечуючи формування цілісного сприйняття компанії та її продуктів у свідомості споживачів. Його значення виходить за межі візуальної ідентифікації, охоплюючи створення довгострокових асоціацій, формування довіри та емоційної прив'язаності до бренду, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства [1; 3].

Суттєвою складовою брендингу є його емоційний вимір, оскільки процес прийняття споживчих рішень значною мірою базується на підсвідомих відчуттях, таких як довіра, комфорт і ідентифікація з брендом. У цьому контексті брендинг трансформується з інструменту раціонального позиціонування у механізм формування ціннісних орієнтирів споживачів, що визначає їхню поведінку на ринку [2].

Одним із ефективних підходів до реалізації стратегічної ролі брендингу є використання архетипів, які дозволяють структурувати комунікаційні процеси та глибше зрозуміти потреби цільової аудиторії. Архетипи сприяють підвищенню емоційної релевантності комунікацій, забезпечують чіткість позиціонування та підсилюють вплив бренду на споживачів [4]. При цьому архетипічна модель не замінює маркетингову стратегію, а інтегрується в неї, забезпечуючи узгодженість між цінностями бренду та очікуваннями аудиторії.

Використання архетипів також сприяє ефективній диференціації брендів на ринку, формуючи унікальний стиль комунікації та підвищуючи впізнаваність. Здатність бренду поєднувати декілька архетипів забезпечує гнучкість комунікаційної політики та її адаптацію до різних каналів взаємодії зі споживачами [5].

Брендинг виконує інтегруючу функцію в системі маркетингових комунікацій, об'єднуючи такі інструменти, як реклама, зв'язки з громадськістю,

контент-маркетинг, цифрові платформи та клієнтський сервіс у єдину узгоджену систему. У цьому аспекті особливого значення набуває архітектура бренду, яка визначає структуру взаємозв'язків між брендами компанії та забезпечує цілісність комунікаційного простору [1; 6].

Раціонально сформована архітектура бренду дозволяє досягти синергетичного ефекту в маркетинговій діяльності, оптимізувати витрати на просування та підвищити ефективність використання ресурсів. Це сприяє посиленню впливу на цільову аудиторію та забезпечує узгодженість комунікацій у межах бренд-портфеля [6].

Отже, брендинг виступає не лише складовою маркетингових комунікацій, а й їх стратегічним ядром, що визначає характер взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Його ефективне використання сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню цінності бренду та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства в умовах динамічного ринку [3; 5].

Список використаних джерел

1. Біловодська О. А. Управління брендом підприємства в умовах цифровізації // *Економіка та суспільство*. — 2023. — № 48.
2. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій і поведінка споживача в умовах цифрової економіки // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. — 2022. — № 1. — С. 10–20.
3. Краус Н. М., Краус К. М. Бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством // *Економіка та держава*. — 2021. — № 3. — С. 45–49.
4. Окландер М. А., Романенко О. О. Використання архетипів у сучасному маркетингу // *Інфраструктура ринку*. — 2022. — № 67.
5. Герасимчук В. Г., Ковальчук І. В. Маркетингові комунікації підприємства в умовах цифрової трансформації // *Економіка і організація управління*. — 2023. — № 2.
6. Котенко Н. В. Управління репутацією бренду в цифровому середовищі // *Економіка та суспільство*. — 2024. — № 55.

Омельяненко Владислава Костянтинівна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»
Науковий керівник:
Грудцина Юлія Валентинівна
кандидат економічних наук, доцент

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Манера керівництва є однією з ключових рис діяльності управлінця, оскільки саме вона визначає методи взаємодії з персоналом, підхід до ухвалення рішень та загальну результативність функціонування організації. У сучасній

концепції управління стиль розглядають як сукупність прийомів, способів та форм спілкування керівника з підлеглими, що віддзеркалює його індивідуальні якості, фаховий досвід та особливості конкретної ситуації. Від вдало обраного стилю залежить не тільки психологічна атмосфера в колективі, але й продуктивність роботи, рівень зацікавленості працівників та здатність підприємства пристосовуватися до змін.

У наукових джерелах найчастіше розрізняють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі управління. Авторитарний підхід характеризується високою централізацією влади, суворим наглядом та одноосібним ухваленням рішень керівником. При такій моделі співробітники мають обмежений вплив на управлінський процес, а основна увага приділяється дисципліні, підпорядкуванню та швидкому виконанню вказівок. Цей стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, за браку часу або коли потрібна чітка координація дій. Водночас його недоліком є ризик зниження ініціативності персоналу, формування напруженої обстановки та залежності команди від особи управлінця. Демократичний стиль управління вирізняється низкою характерних ознак, серед яких провідне місце посідають рівність, свобода вибору, колективне прийняття рішень та повна відсутність будь-якого тиску на підлеглих [2]. Працівники мають змогу виявляти креативність, самостійність і розвиватися. Як правило, ступінь залученості співробітників у процеси компанії досить високий. Втім, є відповідальність за несвоєчасне чи неякісне виконання завдання. За перевиконання планових показників діє система бонусів й інших мотивацій. Головна умова дієвості такого стилю керування – здатність колективу працювати в демократичному середовищі. За перекосів працівники можуть нерационально використовувати ресурси, або ж намагатися взяти управління бізнесом у свої руки. Крім того, демократичний стиль забирає багато часу на ухвалення рішень, також у колективі, буває, виникають конфлікти, а конкуренція перетворюється на війни відділів чи груп. Саме демократичний стиль у багатьох випадках вважається найбільш результативним, оскільки поєднує управлінську керованість із достатнім рівнем свободи для підлеглих. Ліберальний стиль характеризується безініціативністю, невтручанням в процес діяльності. Керівники недостатньо компетентні, не впевнені в міцності свого службового місця, непринципові. Питання вирішуються навіть без їхньої участі. Тому не мають конкретної думки і методу впливу [3]. Такий підхід може бути доцільним у творчих колективах або серед висококваліфікованих фахівців, які не потребують постійного контролю. Однак за відсутності належної організації та дисципліни ліберальний стиль може призводити до хаосу, зниження відповідальності та розмитості управлінських функцій.

Формування робочого стилю є тривалим, безперервним і складним процесом. Однак, у підходах до роботи окремих керівників нерідко виявляються небажані риси, такі як непотрібне залучення підлеглих до обговорення будь-яких питань або управління надмірною кількістю співробітників. Це призводить до неефективного використання робочого часу, викликає незадоволеність у підлеглих і затримує розв'язання проблем. На противагу цьому, деякі керівники

схильні особисто вирішувати питання, навіть ті, що належать до компетенції їхніх підлеглих. Також у стилі роботи деяких менеджерів спостерігаються тенденції до побоювання обґрунтованого ризику та намагання уникнути вирішення нових складних завдань. Оскільки багато аспектів індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями керівника, це слід враховувати при доборі управлінського персоналу. Дедалі вища комплексність умов функціонування керованих систем та завдань, що постають перед ними, а також ускладнення їхніх зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків обумовлюють, з одного боку, необхідність пошуку нових, невідомих раніше рішень та методів їхньої реалізації, а з іншого надають ширші можливості для використання типових, усталених підходів і методик, що зарекомендували себе під час виконання стандартних, повторюваних робіт та операцій. Теорія управління, як і будь-яка інша наукова галузь, не дає універсальних рецептів чи чітких рекомендацій. Її положення потребують творчого осмислення, врахування дії багатьох факторів та динамічності управлінських процесів [1].

Отже, варто підкреслити, що стиль управління є ключовим елементом ефективного керівництва, оскільки він впливає на характер взаємодії між керівництвом та співробітниками, формує процес прийняття рішень і відбивається на загальній продуктивності роботи організації [1]. Кожен з основних стилів авторитарний, демократичний і ліберальний має свої сильні та слабкі сторони. Тому вибір найбільш доречного підходу залежить від поточної ситуації, цілей компанії та специфіки колективу. Оптимальним є той стиль, який забезпечує виконання встановлених завдань, сприяє професійному зростанню співробітників та створює передумови для стабільного функціонування підприємства.

Список використаних джерел

1. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга 1. Організація бізнесу. Навч. посібник. - К.: Кондор, 2009. - 896 с
2. Стиль керівника: URL: <https://milkua.info/uk/post/stil-kerivnika> (дата звернення: 09.04.2026).
3. Стилi керiвництва: URL: https://www.rozdum.org.ua/?page_id=2889 (дата звернення: 09.04.2026).

Павелков Микола Олександрович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності D3 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Дивинська Юлія Анатоліївна
в.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ, ПРОЦЕСІВ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасних умовах цифровізації економіки, інтенсивного розвитку інформаційних технологій та зростання ролі даних у бізнес-процесах штучний інтелект (ШІ) виступає одним із ключових драйверів трансформації систем управління організаціями. Наукові дослідження свідчать, що впровадження ШІ сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та формуванню нових моделей менеджменту [1; 2]. У цьому контексті традиційні підходи до управління, сформовані в межах класичних і неокласичних теорій, поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем цифровим, аналітично орієнтованим моделям управління [3].

Розвиток цифрових технологій і впровадження систем штучного інтелекту змінюють логіку управління, переводячи її у площину гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. У результаті формується нова парадигма управління, а саме управління на основі даних (Data-Driven Management), що передбачає використання великих масивів інформації для обґрунтування управлінських рішень і прогнозування розвитку організації [4].

Функція планування зазнає суттєвих змін під впливом ШІ. Якщо традиційно планування здійснювалося періодично та базувалося на ретроспективному аналізі показників, то в умовах цифрової економіки воно набуває безперервного характеру. Використання предиктивної аналітики дозволяє організаціям прогнозувати попит, поведінку споживачів і зміни ринкової кон'юнктури, що підвищує точність управлінських рішень. Важливим інструментом стає сценарне моделювання, яке дає змогу оцінювати альтернативні варіанти розвитку подій та мінімізувати ризики. У таких умовах роль менеджера трансформується: від виконання рутинних аналітичних операцій він переходить до стратегічного мислення та прийняття комплексних рішень.

Спостерігається поступовий перехід від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких організаційних форм, зокрема мережових структур і самоорганізованих команд. Алгоритмічний менеджмент забезпечує автоматизацію розподілу ресурсів і завдань, що підвищує ефективність функціонування підприємств. Використання цифрових платформ сприяє

координації діяльності працівників незалежно від їхнього місцезнаходження, що є особливо актуальним у умовах розвитку дистанційної та гібридної зайнятості [2].

У сфері управління персоналом штучний інтелект відкриває нові можливості для індивідуалізації підходів до працівників. Аналіз поведінкових даних дозволяє визначати потреби співробітників, прогнозувати рівень їхньої залученості та підбирати ефективні мотиваційні інструменти. Крім того, ШІ використовується для попередження професійного вигорання, що сприяє збереженню продуктивності праці та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [5].

Функція контролю переходить у режим реального часу, що дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих показників і швидко реагувати на них. Використання аналітичних систем забезпечує об'єктивність оцінювання результатів діяльності, мінімізуючи вплив суб'єктивних факторів. Таким чином, контроль трансформується з інструменту перевірки у механізм підтримки ефективності та безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

Особливого значення набуває формування моделі доповненого інтелекту, яка передбачає синергію можливостей людини та штучного інтелекту. У межах цієї моделі ШІ виконує функції збору та аналізу великих обсягів інформації, пропонуючи альтернативні варіанти рішень, тоді як менеджер забезпечує їхню інтерпретацію, враховуючи соціальні, етичні та стратегічні аспекти [1].

Отже, впровадження штучного інтелекту зумовлює глибоку трансформацію функцій, процесів і управлінських рішень у системі менеджменту.

Список використаних джерел

1. Іванова Н. В. Цифрова трансформація управління підприємствами // *Економіка та держава*. – 2023. – № 5. – С. 34–39.
2. Коваленко О. В. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом // *Бізнес Інформ*. – 2024. – № 2. – С. 120–125.
3. Петренко Л. М. Сучасні підходи до менеджменту в умовах цифрової економіки // *Економіка і організація управління*. – 2023. – № 3. – С. 88–94.
4. Шевченко А. І. Data-driven менеджмент як нова парадигма управління підприємством // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2024. – № 1. – С. 55–62.

Першко Сергій Володимирович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності D3 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:
Бабенко Крістіна Євгенівна
д.е.н., доцент, професор кафедри
менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У сучасних умовах розвитку організацій комунікація розглядається як ключовий елемент системи управління, що забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів і досягнення стратегічних цілей підприємства. У теоретичному аспекті комунікація виступає не лише процесом передачі інформації, а складною багаторівневою системою взаємодії, яка формує управлінські зв'язки між суб'єктами організації. Відповідно, моделювання комунікацій набуває значення як інструмент дослідження та оптимізації інформаційних потоків у системі менеджменту [1].

Теоретико-методологічні підходи до моделювання комунікацій ґрунтуються на системному, процесному та інтегративному підходах. Системний підхід передбачає розгляд комунікації як цілісної структури взаємопов'язаних елементів, що функціонують у межах організаційної системи. Процесний підхід акцентує увагу на послідовності передачі інформації, включаючи етапи кодування, передачі, декодування та зворотного зв'язку. Інтегративний підхід, у свою чергу, поєднує внутрішні та зовнішні комунікаційні процеси, забезпечуючи їх узгодженість у межах загальної стратегії організації.

Традиційні ієрархічні моделі комунікації, що базуються на принципі «зверху вниз», у сучасних умовах втрачають ефективність через обмеженість зворотного зв'язку та низьку гнучкість. У рамках сучасних теоретичних підходів перевага надається інтерактивним моделям комунікації, які передбачають двосторонній обмін інформацією між усіма рівнями управління. Наявність ефективного зворотного зв'язку розглядається як необхідна умова підвищення якості управлінських рішень, залученості персоналу та мінімізації управлінських помилок [4].

Методологічні засади моделювання комунікацій також передбачають урахування впливу цифрових технологій на трансформацію комунікаційних процесів. Використання корпоративних інформаційних систем, цифрових платформ і мережевих інструментів змінює традиційні моделі комунікації, забезпечуючи багатоканальність, оперативність та доступність інформаційних потоків. Це сприяє підвищенню ефективності управління, скороченню часу прийняття рішень і посиленню координації діяльності організації [2].

Особливого значення набуває моделювання комунікацій у контексті віддалених та гібридних форм зайнятості. У таких умовах ефективні комунікаційні моделі мають інтегрувати формальні інструменти управління (звітність, цифрові наради, регламентовані канали зв'язку) з неформальними каналами взаємодії, що сприяє підтриманню організаційної культури, командної згуртованості та ефективної взаємодії персоналу [3].

Важливим елементом теоретико-методологічного обґрунтування є врахування комунікативних бар'єрів (шумів), які впливають на якість передачі інформації. До таких факторів належать інформаційні перевантаження, психологічні особливості учасників комунікації, технічні обмеження та організаційні недоліки. У межах моделювання комунікацій важливим завданням є розробка механізмів мінімізації впливу цих бар'єрів і забезпечення адекватного сприйняття інформації всіма учасниками управлінського процесу [1; 2].

Таким чином, теоретико-методологічні засади моделювання комунікацій у системі управління організацією базуються на поєднанні системного аналізу, процесного підходу та сучасних цифрових інструментів. Перехід від ієрархічних до інтерактивних моделей комунікації, орієнтація на зворотний зв'язок і врахування впливу зовнішнього середовища дозволяють підвищити ефективність управління, забезпечити адаптивність організації та досягнення її стратегічних цілей.

Список використаних джерел

1. Бохонко О. О. Сучасні моделі комунікаційних процесів у менеджменті організацій // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021.
2. Мамонтова Н. П. Комунікаційний менеджмент у системі управління цифровим підприємством // *Економіка та управління*. 2022.
3. Харченко Т. Г. Трансформація комунікаційних процесів в умовах гібридної моделі роботи // *Вісник ХНУ*. 2023.
4. Шевченко А. М. Ефективність внутрішньоорганізаційних комунікацій: новітні підходи // *Менеджмент та підприємництво*. 2024.

Починюк Діана Віталіївна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ТНУ імені В.І. Вернадського,

спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Науковий керівник:

Пилипенко Ольга Олегівна

к.е.н., доцент кафедри фінансів та обліку

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, посилення конкуренції та воєнно-економічних викликів, питання ефективного формування і використання

фінансових ресурсів підприємства набуває особливої актуальності. Фінансові ресурси виступають матеріальною основою функціонування суб'єктів господарювання, забезпечуючи безперервність виробничого процесу, інвестиційний розвиток та фінансову стійкість. Саме рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами значною мірою визначає його конкурентоспроможність, адаптивність до кризових явищ та можливості довгострокового розвитку. У контексті геополітичних трансформацій та інтеграції України у світовий економічний простір зростає потреба у вдосконаленні механізмів управління фінансовими ресурсами, їх диверсифікації та оптимізації структури джерел фінансування.

Фінансові ресурси підприємства трактуються як сукупність грошових доходів і надходжень, що перебувають у його розпорядженні та спрямовуються на фінансування операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [2]. У сучасній економічній науці фінансові ресурси розглядаються як динамічна система грошових потоків, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [1]. Вони виконують низку важливих функцій: забезпечують виробничий процес, підтримують платоспроможність і ліквідність, створюють умови для інноваційного розвитку та формують інвестиційний потенціал підприємства. Раціональне управління фінансовими ресурсами дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища [3].

Джерела формування фінансових ресурсів традиційно поділяються на власні, позикові та залучені. Власні фінансові ресурси формуються за рахунок статутного капіталу, прибутку, амортизаційних відрахувань та резервних фондів [2]. Саме прибуток є ключовим джерелом самофінансування та важливим показником ефективності господарської діяльності [4]. Позикові ресурси представлені банківськими кредитами, облігаційними позиками, фінансовим лізингом, що дозволяє підприємствам розширювати виробництво, модернізувати основні фонди та реалізовувати інвестиційні проекти. Залучені кошти включають інвестиції, гранти, державну підтримку та інші форми фінансування, які набувають особливого значення в умовах воєнної економіки. Водночас використання позикових ресурсів пов'язане зі зростанням фінансових ризиків, що потребує оптимізації структури капіталу та забезпечення фінансової рівноваги підприємства [3].

У сучасних умовах спостерігається трансформація підходів до формування фінансових ресурсів. Підприємства дедалі частіше використовують альтернативні джерела фінансування та цифрові технології фінансового менеджменту, які забезпечують підвищення прозорості фінансових потоків, оперативність прийняття управлінських рішень та оптимізацію витрат [1]. Важливим резервом формування фінансових ресурсів є підвищення ефективності використання оборотних активів, скорочення витрат і прискорення оборотності капіталу.

Аналіз діяльності великого металургійного підприємства України показує, що навіть в умовах воєнної економіки підприємства здатні зберігати фінансову

стійкість за рахунок оптимізації витрат, диверсифікації ринків збуту та підвищення ефективності використання ресурсів [4]. У структурі фінансових ресурсів зростає частка власних коштів, що є позитивною тенденцією, оскільки підвищує фінансову незалежність підприємства та знижує ризики втрати платоспроможності [3].

Попри позитивні тенденції, підприємства стикаються з низкою проблем у сфері формування фінансових ресурсів, зокрема обмеженими можливостями залучення інвестицій, високою вартістю кредитних ресурсів, нестабільністю валютного курсу та логістичними обмеженнями. Ці фактори зумовлюють необхідність удосконалення фінансової політики підприємств та впровадження сучасних інструментів управління фінансами.

Перспективними напрямками підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами є оптимізація структури капіталу, диверсифікація джерел фінансування, впровадження цифрових фінансових технологій та посилення фінансового планування [1; 4]. Важливим є також розвиток системи стратегічного фінансового менеджменту, яка дозволяє прогнозувати ризики та забезпечувати довгострокову фінансову стабільність підприємства [3].

Таким чином, фінансові ресурси виступають ключовим фактором забезпечення соціально-економічного розвитку підприємств в умовах геополітичних трансформацій. Ефективне управління ними сприяє зміцненню фінансової стійкості, підвищенню конкурентоспроможності та створенню передумов для інноваційного розвитку підприємств. Раціональне поєднання власних, позикових та залучених джерел фінансування дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати стабільне функціонування у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія / за ред. О.В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2020. 260 с.
2. Економіка відновлення: навчальний посібник / за ред. В. І. Грушка. - Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2023. - 221 с.
3. Бондарук, Т. Г., Заїчко, І. В., & Заїчко, І. Д. . (2024). Роль фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств. Академічні візії, (27). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/927>
4. Мавлева, Д., & Лиса, О. (2023). УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>

Рак Дмитро Олександрович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Дивинська Юлія Анатоліївна
в.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму

ФОРМУВАННЯ БРЕНДОВОГО ІМІДЖУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЗАСОБАМИ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки контент-маркетинг виступає одним із провідних інструментів формування брендового іміджу в цифровому середовищі. Активний розвиток цифрових каналів комунікації та трансформація поведінки споживачів обумовлюють необхідність переходу від традиційних рекламних моделей до створення ціннісного контенту, орієнтованого на потреби та інтереси цільової аудиторії [1; 3]. У цих умовах саме змістовне наповнення комунікацій стає ключовим фактором впливу на сприйняття бренду.

Контент-маркетинг доцільно розглядати як стратегічний підхід до розробки, поширення та управління релевантним і корисним контентом, спрямованим на залучення та утримання аудиторії. Його специфіка полягає у формуванні довіри до бренду шляхом створення доданої інформаційної або емоційної цінності, що відрізняє його від традиційних інструментів прямого просування [2]. Саме через систематичну взаємодію зі споживачами формується стійкий позитивний образ бренду.

Важливу роль у формуванні брендового іміджу відіграє узгоджена комунікаційна політика, що реалізується через контент. За допомогою якісного інформаційного наповнення бренд транслює власні цінності, позиціонування та рівень експертності, що сприяє формуванню довіри та підвищенню рівня впізнаваності серед цільової аудиторії [4]. Таким чином, контент виступає не лише носієм інформації, а й інструментом стратегічного позиціонування бренду.

У цифровому середовищі особливого значення набуває різноманітність форматів контенту. Використання текстових матеріалів, відео, інфографіки, подкастів та інтерактивних форматів дозволяє адаптувати комунікацію до різних каналів і типів сприйняття інформації, що підвищує ефективність взаємодії з аудиторією [5]. Мультимедійність контенту сприяє більш глибокому залученню користувачів і формуванню емоційного зв'язку з брендом.

Значну роль у поширенні контенту відіграють соціальні мережі, які виступають основним середовищем комунікації бренду з аудиторією. Вони забезпечують оперативність розповсюдження інформації, інтерактивність та можливість отримання зворотного зв'язку, що сприяє формуванню спільнот навколо бренду та підвищенню рівня лояльності споживачів [6]. У цьому

контексті контент-маркетинг трансформується у важливий інструмент побудови довгострокових відносин із клієнтами.

Важливим напрямом розвитку контент-маркетингу є персоналізація, що базується на використанні аналітичних даних про поведінку користувачів. Персоналізований підхід дозволяє підвищити релевантність контенту, забезпечити більш точне задоволення потреб аудиторії та посилити емоційний зв'язок між брендом і споживачем [1; 5]. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності комунікацій та зміцненню іміджу бренду.

Водночас важливою умовою ефективного формування брендового іміджу є послідовність і системність контент-комунікацій. Невідповідність змісту повідомлень, їх нерегулярність або суперечливість можуть негативно впливати на сприйняття бренду та знижувати рівень довіри до нього [3]. Тому стратегічне планування контенту є необхідною складовою ефективного управління іміджем.

Отже, контент-маркетинг у цифровому середовищі виступає комплексним інструментом формування брендового іміджу, який поєднує інформаційну цінність, емоційний вплив і інтерактивну взаємодію. Його ефективне застосування забезпечує підвищення впізнаваності бренду, зміцнення репутації та формування стійких конкурентних переваг у сучасному цифровому просторі [2; 4].

Список використаних джерел

1. Андросова О. Ф. Контент-маркетинг як інструмент просування бренду в цифровому середовищі // *Бізнес Інформ*. — 2023. — № 6.
2. Березін О. В. Маркетингові комунікації в цифровій економіці. — Полтава : ПУЕТ, 2022.
3. Гавриш О. А. Управління цифровими комунікаціями підприємства // *Економічний простір*. — 2021. — № 169.
4. Коваленко М. В. Формування іміджу бренду в умовах онлайн-комунікацій // *Економіка та управління підприємствами*. — 2024.
5. Лозинська Т. М. Цифровий контент як інструмент взаємодії зі споживачами // *Маркетинг і цифрові технології*. — 2022. — № 2.
6. Федорченко А. В. Соціальні медіа в системі маркетингових комунікацій підприємства // *Вісник ХНУ*. — 2023.

Рябушиць Артем Володимирович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності D3 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:
Бабенко Крістіна Євгенівна
д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ З ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах розвитку підприємств особливої актуальності набуває формування ефективної комунікаційної політики як складової системи управління персоналом. Управління персоналом являє собою цілісну систему заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, їх розвиток, мотивацію, оцінювання результатів діяльності та створення належних умов праці. Водночас реалізація цих функцій є неможливою без налагодженої системи комунікацій, оскільки саме через комунікаційні процеси здійснюється координація дій працівників, передача управлінських рішень і формування організаційної культури.

Комунікаційна політика підприємства визначається як сукупність принципів, методів і інструментів організації інформаційних потоків, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії між усіма суб'єктами управління. Вона охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації та відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Під впливом факторів зовнішнього середовища формуються інформаційні потоки, що надходять до системи управління та визначають зміст управлінських рішень [5, с. 61].

Комунікація у межах організації розглядається як процес обміну інформацією між її учасниками, що здійснюється через відповідні канали зв'язку. Сукупність таких каналів формує комунікаційну мережу підприємства, яка забезпечує безперервність і цілісність інформаційних потоків. Вона може включати як традиційні форми передачі інформації, так і сучасні цифрові рішення, що базуються на використанні різних технологій зв'язку [1, с. 534].

Ефективна комунікаційна політика передбачає не лише передачу інформації, а й забезпечення її адекватного сприйняття та інтерпретації. Спотворення інформації у процесі комунікації може призводити до помилкових управлінських рішень, зниження продуктивності праці та виникнення конфліктів у колективі. Саме тому важливим є дотримання принципів чіткості, послідовності та врахування психологічних особливостей учасників комунікаційного процесу, а також забезпечення ефективного зворотного зв'язку [2, с. 7].

Особливого значення набуває використання сучасних цифрових інструментів комунікації, які забезпечують оперативність та гнучкість взаємодії, особливо в умовах дистанційної роботи. Використання корпоративних платформ, систем відеоконференцій та інших інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність обміну інформацією та забезпечити швидке реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Не менш важливим елементом комунікаційної політики є врахування індивідуальних особливостей працівників та розвиток емоційного інтелекту керівників, що сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню якості взаємодії. Поряд із формальними каналами комунікації важливу роль відіграють і неформальні комунікації, які сприяють зміцненню корпоративної культури та покращенню міжособистісних відносин у колективі. Крім того, систематичне навчання персоналу комунікаційним навичкам підвищує ефективність взаємодії та сприяє професійному розвитку працівників [4, с. 5].

Отже, комунікаційна політика підприємства є важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом і загальної результативності діяльності організації. Її ефективна реалізація забезпечує узгодженість дій працівників, зниження рівня ризиків, підвищення довіри в колективі та зміцнення конкурентних позицій підприємства. У сучасних умовах динамічного середовища ефективна комунікація стає ключовим чинником сталого розвитку підприємства та його успішного функціонування [3, с. 21].

Список використаних джерел

1. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – Вип. 31. - 656 с.
2. Гудзь О.Є., Маковецька І.М. (2021). Управління комунікаціями в підприємствах: монографія. Львів, 216 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2196/view/2244>.
3. Панченко І.В., Кривенко Н.С. (2024). Формування стратегії управління персоналом в умовах цифро-вої трансформації бізнесу. Економіка та суспільство, № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.
4. Стожук О., Немченко Т., Заярнюк О. (2023). Ефективні бізнес комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство, № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>.
5. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. – 440 с.

Савін Борис Вікторович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОПП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Балджи Марина Дмитрівна,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та туризму

ІНКЛЮЗИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Сьогодні інклюзія в Україні перестала бути лише питанням корпоративної соціальної відповідальності чи етики. У мовах повномасштабної війни – це стратегія виживання бізнесу. Коли мільйони людей змушені переїхати, тисячі ветеранів повертаються до цивільної праці, а дефіцит кадрів стає критичним, саме здатність лідера об'єднати різних людей стає головною конкурентною перевагою. Інклюзивний підхід стабілізує команду сьогодні та закладає фундамент для відбудови завтра. І вагому роль в цьому процесі належить інклюзивному лідеру. Інклюзивний лідер – це не просто менеджер, який дотримується квот; це людина, яка володіє трьома «китами»: емпатією, відкритістю та усвідомленістю.

Традиційне управління часто спирається на жорстку ієрархію та результат «будь-якою ціною». Інклюзивне лідерство, на відміну від традиційного, визнає, що кожна людина має різний контекст (хтось під обстрілами, хтось у депресії, хтось на фронті). Лідер створює простір, де кожен відчуває, що його досвід цінний, а безпека – пріоритетна. В умовах війни саме інклюзивний лідер стає «амортизатором» для команди:

Інклюзивний лідер створює психологічну безпеку: проводить роботу з працівниками, які мають посттравматичний стресовий розлад або досягли рівня вигорання. Завдяки впровадженні програм підтримки ментального здоров'я така діяльність стає частиною бізнес-процесів.

Пріоритети післявоєнного відновлення мають включати:

1. Реінтеграцію ветеранів через зміну культури, підготовку колективу до зустрічі побратимів, навчання менеджерів комунікації та адаптація відповідних графіків. Реінтеграція – це не одноразова подія (вихід на роботу), а тривалий процес, що складається з таких етапів:

1) підготовка «грунту»: підтримання контакту із мобілізованим працівником (новини компанії, вітання зі святами). Він має відчувати, що його чекають; навчання колективу (проведення тренінгів для команди щодо етики спілкування). Головне правило: «Нічого для ветеранів без ветеранів»;

2) аудит та адаптація робочого місця: оцінка фізичних потреб (якщо є поранення) та когнітивних навантажень. Забезпечення гнучкого графіка (можливість відвідувати реабілітацію або лікаря без перепон);

3) перший день та «Ветерано-орієнтований» онбординг: зустріч із лідером без пафосу, але з чітким визначенням: «Ми цінуємо твій досвід і готові допомагати». Призначення ментора з тих, хто вже має бойовий досвід;

4) юридична та соціальна підтримка: допомога в отриманні пільг, переоформленні документів; розширений пакет медичного страхування (чекапи, протезування, стоматологія); психологічний супровід (доступ до корпоративного психолога або оплата зовнішньої терапії). Створення «груп рівної підтримки» в компанії, де ветерани можуть спілкуватися між собою.

5) перекваліфікація та розвиток. Військовий досвід – це досвід лідерства, роботи в команді та прийняття рішень у стресі. Потрібно допомогти ветерану конвертувати ці навички в цивільні (наприклад, ветеран може стати чудовим кризовим менеджером).

6) моніторинг стану (через 3, 6, 12 місяців): регулярні check-in зустрічі для оцінки того, як людина почувається в колективі та чи задовольняє її робота. При цьому кожен лідер має розробити покроковий чек-лист, який містить ключові питання:

- Чи готовий я почути «ні» від ветерана на пропозицію допомоги?
- Чи знаю я, які фрази-тригери не можна використовувати в розмові?
- Чи забезпечено в офісі тихий простір для відпочинку?
- Чи є в нашій культурі нульова толерантність до дискримінації або «жартів»

про війну?

2. Безбар'єрність. Відбудова має бути інклюзивною «by design» – від пандусів в офісах до цифрової доступності софту.

3. Повернення капіталу. Люди повернуться лише туди, де їх поважають. Інклюзивна культура – це потужний магніт для фахівців, які бачили європейські стандарти праці.

В Україні вже формується «золотий стандарт» інклюзії, конкретні бізнес-інструменти, на які варто орієнтуватися. Прикладом є наступні компанії: Укрзалізниця, Starlight Media, Ferrexpo. Так, Укрзалізниця створила окремий підрозділ з питань інклюзивності.

Тобто, інклюзивність – це новий суспільний договір в Україні. Після війни ми не зможемо повернутися до старих моделей управління. Майбутнє за лідерами, які бачать у людині не «ресурс», а особистість із унікальним досвідом. Це і є фундамент нашої стійкості та успішної відбудови.

Список використаних джерел

1. Довідник безбар'єрності. URL: <https://bf.in.ua/>
2. Роль держави у соціальній реінтеграції. URL: <https://surl.li/qcwprd>
3. Інклюзивність для ветеранів. URL: <https://surl.li/njqrdx>

Самокіша Максим Миколайович
 здобувач першого (бакалаврського)
 рівня вищої освіти ТНУ імені В.І. Вернадського,
 спеціальності «073 Менеджмент»,
 ОП «Управління бізнесом»
Науковий керівник:
Петровська Юлія Василівна
 кандидат економічних наук, доцент

ПЛАНУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВА ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТНІСТЬ ТА ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Функція планування в системі управління підприємством є однією з головних, центральних функцій, що визначає кінцеві результати виробничо-збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності. У процесі планування визначаються основні напрямки розвитку підприємства. На основі маркетингових досліджень підприємство визначає види й обсяги продукції, що планує випускати, потребу в ресурсах та ефективність їх використання. Планування забезпечує підприємству основу для прийняття оптимальних управлінських рішень та знижує ризик, сприяє пошуку найбільш придатних напрямів дій.

Планування являє собою процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів досягнення [2]. Фактично, планування відповідає на ключові запитання менеджменту: «Якою хоче бути організація? Де вона знаходиться зараз і куди прямує? Як саме та за рахунок яких ресурсів будуть досягнуті поставлені цілі?» Визначаючи бажаний майбутній стан підприємства, планування окреслює напрямки розвитку та координує зусилля елементів системи підприємства для реалізації місії та стратегічних завдань [1, 3].

Планування спирається на певні закономірності, що отримали назву принципів. У літературі поняття «принцип» розглядають як основне вихідне положення якої-небудь наукової системи чи теорії; як основоположну особливість, спосіб створення або здійснення чогось [1]. Отже, принципи - відправні основоположні поняття, що визначають завдання, напрями і характер розробки планів, а також перевірки їх виконання. Правильне їх застосування створює передумови для ефективної роботи, зменшує можливість появи негативних результатів.

Вперше принципи планування були сформульовані ще А. Файолем. У 1916 р. в книзі «Загальне і промислове управління» він виділив чотири основні принципи планування: єдність, безперервність, гнучкість, точність. Згодом Р. Акофф доповнив їх П'ятим принципом - участі [2].

Принцип єдності (системності) передбачає, що планування повинно мати системний характер. У відповідності з цим принципом, і система в цілому, і кожна її підсистема повинні здійснювати функцію планування в напрямку єдиного вектора мети. Систематизація планів повинна здійснюватися шляхом інтеграції та диференціації по вертикалі і шляхом координації по горизонталі.

Чим більше елементів і рівнів в системі, тим вигідніше їх планувати одночасно і у взаємозв'язку [1, 2].

Принцип безперервності визначає процес планування як безперервний процес в рамках встановленого циклу, коли розроблені плани приходять на зміну один одному. Принцип стосується, насамперед, планів різного часового періоду, але включає і зв'язок планування з прогнозуванням, кругообіг і послідовність етапів планування [1, 2].

Принцип гнучкості полягає в доданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Крім того, у відповідності з цим принципом, в планах необхідно передбачати резерви («подушки» або «надбавки безпеки»), які повинні амортизувати результати роботи при погіршенні умов діяльності [2].

Принцип точності вимагає обґрунтованості, деталізації та конкретизації планів у тій мірі, в якій дозволяють зовнішні та внутрішні умови. Обґрунтованість плану в числовому значенні означає його відповідність наявним ресурсам, в тому числі і трудовитратам виконавців [1, 2].

Принцип участі означає, що в розробку планів повинні включатися всі фахівці об'єкта господарювання, а при необхідності - фахівці ззовні і партнери. У процесі такої роботи вносяться нові ідеї, пропонується власне бачення вирішення проблем, що значно збагачує і уточнює зміст планів, забезпечуючи їх необхідність і реальність [1, 2].

У сучасній вітчизняній науці та практиці планування, крім розглянутих класичних принципів, широку популярність здобули і, так звані, загальнокласичні принципи: комплексність, оптимальність, динамічність, ефективність, стабільність та ін.

Всі вони досить докладно розглянуто в спеціальній літературі і вивчалися в економічних дисциплінах.

Таким чином, планування виступає ключовою функцією менеджменту, яка в сучасних умовах нестабільності, високої конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища набуває особливого значення. Воно забезпечує не лише визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства, а й створює основу для гнучкого реагування на зміни ринку, раціонального розподілу ресурсів і мінімізації ризиків. Практична цінність планування полягає у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень, узгодженості дій усіх підрозділів та досягненні довгострокової ефективності діяльності підприємства. Саме системне дотримання принципів планування сприяє забезпеченню стійкого розвитку та конкурентоспроможності організації.

Саме системне дотримання принципів планування сприяє забезпеченню стійкого розвитку та конкурентоспроможності організації. У сукупності принципи планування формують ефективний механізм планування, що підсилює адаптивність підприємства та його здатність до довгострокового розвитку.

Список використаних джерел

1. Костецька Н. І. Систематизація принципів планування діяльності підприємства / Н. І. Костецька. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип.

12(1). С. 143-147. Режим доступу: https://www.bses.in.ua/journals/2016/12-1_2016/31.pdf

2. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / О. М. Филипенко, А. М. Волосов [Електронний ресурс] – Харків : ДБТУ, 2022 .

3. Пустовгар, С., Безвесільний, К. (2025). Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*, (74).
Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6125/6068>

Сапіна Вікторія Романівна

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

ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Домінуюча функція менеджменту полягає в організації та цілеспрямованому впливі на діяльність людей для досягнення цілей організації [1]. Ефективність управління значною мірою залежить від розуміння та використання фундаментальних основ менеджменту — законів, закономірностей і принципів, які визначають логіку управлінських процесів та поведінку організаційних систем [2].

Закони менеджменту — це об'єктивні, стійкі та повторювані зв'язки між явищами та процесами управління, які відображають необхідні умови функціонування організацій [1]. Вони діють незалежно від волі людини, але можуть бути враховані та використані в управлінській практиці.

Закономірності менеджменту — це більш конкретні прояви дії законів, що відображають типові залежності між елементами управлінської системи, поведінкою людей та результатами діяльності організації [2]. Вони характеризують повторюваність управлінських процесів у певних умовах.

Принципи менеджменту — це базові, вихідні положення та правила, якими керуються суб'єкти управління у процесі прийняття рішень та організації діяльності [3]. На відміну від законів, принципи мають більш прикладний характер і можуть адаптуватися відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

У системі менеджменту важливе значення має закон поділу праці, який передбачає спеціалізацію управлінських і виконавчих функцій [1]. Його реалізація дозволяє підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів організації.

Не менш важливим є закон синергії, згідно з яким спільна діяльність елементів організації забезпечує результат, що перевищує суму індивідуальних

результатів [2]. Саме завдяки цьому закону формується ефект командної роботи та організаційної взаємодії.

Також у менеджменті діє закон необхідної різноманітності, який стверджує, що система управління повинна мати рівень складності, достатній для ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища [3]. Чим складніше середовище, тим гнучкішою має бути система управління.

Серед закономірностей менеджменту слід виділити закономірність залежності ефективності управління від якості інформації [2]. Чим більш повною, своєчасною та достовірною є інформація, тим більш обґрунтованими є управлінські рішення.

Іншою важливою закономірністю є залежність результативності організації від рівня мотивації персоналу та стилю керівництва [4; 5; 6]. Людський фактор безпосередньо впливає на продуктивність праці та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Принципи менеджменту формують основу управлінської діяльності. До основних належать принцип науковості управління, який передбачає використання об'єктивних знань і сучасних методів аналізу при прийнятті рішень [1]. Принцип системності вимагає розгляду організації як цілісної системи, де всі елементи взаємопов'язані [2].

Важливим є також принцип ієрархічності, який передбачає чіткий розподіл рівнів управління та відповідальності [3]. Принцип ефективності орієнтує управлінські рішення на досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів.

Окремо слід виділити принцип адаптивності, що передбачає здатність організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища [2], а також принцип соціальної відповідальності, який враховує вплив організації на суспільство та навколишнє середовище [3].

Таким чином, закони, закономірності та принципи менеджменту формують теоретичну основу управлінської науки. Їхнє практичне застосування дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити стабільність організаційних процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства [1].

Список використаних джерел

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. К.: Діалектика, 2019.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту*. К.: Академвидав, 2021, 464 с.
3. Федулова Л.І. *Менеджмент організацій*. К.: Либідь, 2022, 448 с.
4. 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
5. Гапєєва О. М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією//*Вісник Дніпропетровського науково-дослідного*

інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Дніпропетровськ. 2021. Вип. 2. С. 20-26.

6. Карбовська Л.О., Філіпов І.М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 2. С. 78-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_2_13*

Семенюк Віталій Ілліч
здобувач першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти ТНУ імені В.І. Вернадського,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»
Науковий керівник:
Петровська Юлія Василівна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту та МЕН

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні геополітичні трансформації, зокрема військова агресія проти України, спричинили значні виклики для функціонування підприємств: порушення логістичних ланцюгів, втрату виробничих потужностей, дефіцит ресурсів та нестабільність фінансового середовища. У таких умовах особливої актуальності набуває формування ефективної системи антикризового менеджменту, здатної забезпечити стійкість і адаптивність підприємств .

Недостатній рівень підготовки управлінського персоналу та несвоєчасне реагування на кризові явища можуть призводити до значних фінансових втрат і навіть банкрутства підприємств. Це обумовлює необхідність удосконалення існуючих підходів до антикризового управління [1].

Антикризовий менеджмент доцільно розглядати як комплексну систему управління, спрямовану на попередження, діагностику та подолання кризових явищ із використанням відповідного інструментарію та ресурсного забезпечення. Він охоплює всі функції управління, трансформовані відповідно до умов нестабільності [2].

Основними характеристиками ефективного антикризового управління є [3]:

- своєчасність реагування на кризові сигнали;
- комплексність заходів;
- узгодженість із загальною стратегією підприємства;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Важливим елементом є система раннього попередження та діагностики криз, яка дозволяє ідентифікувати загрози ще на початкових стадіях їх виникнення.

У сучасних умовах більшість підприємств функціонують у кризовому стані, що проявляється у:

- зниженні платоспроможності;
- дефіциті трудових ресурсів;
- скороченні попиту;
- порушенні логістичних процесів .

Причинами криз є як зовнішні фактори (війна, економічна нестабільність), так і внутрішні (неефективна стратегія, низький рівень менеджменту). Водночас існуючі системи антикризового управління часто не забезпечують належного рівня гнучкості та швидкості реагування [4].

Механізм антикризового управління включає такі ключові підсистеми:

- діагностика фінансового стану;
- маркетинг;
- управління персоналом;
- фінансовий менеджмент;
- антикризове бізнес-планування .

З метою підвищення ефективності антикризового управління доцільно впроваджувати такі напрями удосконалення [5]:

1. Впровадження системи раннього попередження криз. Передбачає постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку ризиків і формування сценаріїв реагування.

2. Підвищення гнучкості управління. Скорочення бюрократичних процедур та делегування повноважень для швидкого прийняття рішень у кризових ситуаціях.

3. Розробка антикризової стратегії. Стратегія має поєднувати заходи подолання кризи та її попередження, враховуючи обмеженість ресурсів і невизначеність середовища .

4. Оптимізація ресурсного забезпечення. Ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів є ключовим фактором стабілізації діяльності підприємства .

5. Диверсифікація діяльності та ринків. Пошук нових ринків збуту, зокрема європейських, дозволяє зменшити залежність від внутрішнього ринку .

6. Розробка планів відновлення діяльності. Планування відновлення підприємства повинно включати оцінку збитків, визначення джерел фінансування та вибір оптимальних варіантів відновлення .

Удосконалення системи антикризового менеджменту є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах геополітичних трансформацій. Ефективна система антикризового управління має базуватися на принципах системності, гнучкості, своєчасності та комплексності [6].

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємствам:

- підвищити адаптивність до змін;

- мінімізувати негативні наслідки криз;
- забезпечити стабільність функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. Вип. 3. С. 152–156.
2. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 36(1). С. 113–116.
3. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 2. С. 265–269.
4. Іванов С. Вплив збройного конфлікту на вартість підприємства : монографія. Дніпро : Маков, 2022. 179 с.
5. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. Київ : КНЕУ, 2018. 560 с.
6. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 335 с.

Сєрих Христина Миколаївна

студентка кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент»
ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Колдовський Артем Володимирович

д.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ LEAN ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ

В умовах воєнного стану та загострення соціально-економічної нестабільності в Україні особливо актуальною стає проблема дефіциту трудових ресурсів, спричинена масштабними міграційними процесами, мобілізацією та скороченням економічної активності. За таких обставин підприємства змушені переглядати підходи до корпоративного управління. Водночас практика свідчить, що відповідні зміни часто носять фрагментарний характер і не супроводжуються стратегічним обґрунтуванням, що негативно впливає на рівень залученості працівників і ефективність діяльності підприємств. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження сучасних управлінських

підходів, серед яких вагоме місце займає Lean-менеджмент як інструмент одночасного підвищення ефективності процесів і мотивації персоналу [1].

Історичні передумови формування Lean-підходу пов'язані з розвитком індустріального виробництва, зокрема із запровадженням Генрі Фордом системи масового виробництва, що базувалася на стандартизації, поділі праці та конвеєрній організації процесів[3]. Подальший розвиток управлінських концепцій відбувся в Японії, де в межах Toyota Production System було сформовано нову філософію управління, орієнтовану на усунення втрат, підвищення якості та активне залучення персоналу до процесів удосконалення. Значний внесок у розвиток цієї системи зробив Тайїті Оно, який систематизував підходи до мінімізації втрат і впровадив концепцію безперервного вдосконалення Kaizen [4].

У сучасних умовах Lean-менеджмент трансформується у комплексну систему управління, яка поєднує оптимізацію бізнес-процесів із формуванням ефективною системи мотивації персоналу. На відміну від традиційних моделей, що роблять акцент переважно на матеріальному стимулюванні, Lean-підхід передбачає використання широкого спектра нематеріальних мотиваторів, серед яких ключове значення мають залучення працівників до прийняття управлінських рішень, визнання їхнього внеску, розвиток професійних компетентностей і створення сприятливого організаційного середовища [1].

Практика впровадження Lean-інструментів в українських компаніях демонструє їхню ефективність як у сфері організації праці, так і в мотивації персоналу. Зокрема, система 5S забезпечує впорядкування робочого простору та формування дисципліни, Kaizen стимулює ініціативність і безперервне вдосконалення, а Asaichi сприяє налагодженню регулярної комунікації та оперативному вирішенню проблем. У діяльності ТОВ «Вигідна Покупка» (мережа мультимаркетів «Аврора») ці інструменти використовуються для підвищення ефективності роботи та формування корпоративної культури, орієнтованої на результат [5]. Подібні підходи активно застосовуються і в логістичних компаніях, зокрема у діяльності «Нова пошта», де Lean-інструменти дозволяють оптимізувати операційні процеси та підвищити продуктивність праці. У сфері інформаційних технологій Lean-підхід використовується для організації командної роботи та управління завданнями, що підтверджує його універсальність [6].

Отже, система мотивації Lean виступає важливим інструментом підвищення ефективності корпоративного управління в умовах кадрового дефіциту. Вона поєднує раціоналізацію бізнес-процесів із розвитком людського потенціалу, забезпечуючи зростання продуктивності праці, підвищення залученості персоналу та формування стійких конкурентних переваг підприємства [1; 6].

Список використаних джерел

1. Kyiv Post. Ukraine's Post Company Meest to Build \$30M Hub to Catch Up With Rivals [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kyivpost.com/post/71629>

2. Lean Institute Ukraine. Lean management: що таке Lean [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lean.org.ua/pro-lean/>
3. UDP. Lean management у роботі розробника: як впроваджувати та на які результати очікувати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://udp.ua/lean-management-u-roboti-developera-yak-vprovadzhuvaty-ta-na-yaki-rezultaty-ochikuvaty/>
4. TOT. Lean виробництво: як великі компанії досягають ефективності та прибутку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tot.com.ua/post/lean-vyrobnystvo-yak-velyki-kompanii-dosiahaiut-efektyvnosti-ta-prybutku>
5. Lean Institute Ukraine. Ощадливе виробництво в Аврорі (Lean case) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://corporate.avrora.ua/en/news/oshchadlive-virobnitstvo-abo-lean-v-avrori>
6. Forbes Ukraine. Збільшили продуктивність на 28%: як «Нова пошта», Uklon і Centravіs стають ефективнішими, впроваджуючи Lean-підхід [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/company/zbilshili-produktivnist-na-28-yak-nova-poshta-uklon-i-centravіs-stayut-efektivnishimi-vprovadzhuyuchi-lean-pidkhid-intervyu-prezidenta-lean-institute-ukraine-sergiya-komberyanova-26032024-20096>

Сингаївський Андрій Володимирович

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

ПОНЯТТЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент як наука і практика управління організаціями відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання. Його сутність полягає у цілеспрямованому впливі на колектив людей з метою досягнення визначених цілей організації шляхом раціонального використання ресурсів. Центральне місце в системі менеджменту займають його функції, які відображають зміст управлінської діяльності та визначають її структуру [1].

Функції менеджменту — це відносно самостійні, спеціалізовані види управлінської діяльності, що забезпечують досягнення цілей організації. Вони є універсальними для будь-якого підприємства незалежно від галузі, масштабу чи форми власності, оскільки відображають об'єктивні потреби управління [2].

Класична теорія менеджменту, започаткована працями А. Файоля, виділяє основні функції управління: планування, організування, мотивацію та контроль. У сучасній науковій літературі цей перелік доповнюється такими функціями, як координація та регулювання та рядом інших [3]. Функції менеджменту характеризують зміст процесу управління і є основою побудови управлінської системи. Вони відображають логічну послідовність управлінських дій, що забезпечують ефективне функціонування організації. Кожна функція має власне призначення, інструменти реалізації та специфіку застосування [4]. Сутність функцій менеджменту полягає в тому, що вони: визначають структуру управління; забезпечують взаємозв'язок між елементами організації; формують управлінський цикл; сприяють досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства [1].

У науковій літературі функції менеджменту класифікуються за різними ознаками.

За змістом управлінської діяльності:

- загальні (планування, організування, мотивація, контроль);
- спеціальні (управління персоналом, фінансами, маркетингом тощо) [2].

За рівнем управління

- стратегічні (довгострокове планування, формування стратегії);
- тактичні (середньострокове планування);
- оперативні (поточне управління) [5].

За об'єктом управління: функції управління виробництвом; функції управління персоналом; функції фінансового менеджменту; функції маркетингового менеджменту [3].

За характером впливу: адміністративні; економічні; соціально-психологічні [4]. Така класифікація дозволяє більш глибоко зрозуміти структуру управлінської діяльності та забезпечити її ефективну реалізацію.

Управлінський процес має циклічний характер, що означає постійне повторення функцій у процесі діяльності організації. Це забезпечує безперервність управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища [5].

Планування є початковою і визначальною функцією менеджменту, яка передбачає встановлення цілей організації та визначення шляхів їх досягнення. Вона включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, прогнозування, розробку стратегій і програм діяльності [2]. Основними елементами планування є: визначення місії та цілей; аналіз ресурсів і можливостей; розробка альтернативних варіантів дій; вибір оптимального рішення [3]. Ефективне планування дозволяє зменшити невизначеність, підвищити узгодженість дій і забезпечити раціональне використання ресурсів.

Функція організування полягає у формуванні структури управління, розподілі завдань між працівниками та встановленні взаємозв'язків між ними. Вона забезпечує практичну реалізацію планів [4]. Основні завдання організування: створення організаційної структури; розподіл повноважень і відповідальності; формування системи комунікацій; забезпечення ресурсами [1].

Раціональна організація праці сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та оптимізації управлінських процесів.

Мотивація є функцією, що спрямована на спонукання працівників до ефективної діяльності з метою досягнення цілей організації. Вона базується на врахуванні потреб, інтересів і цінностей персоналу [5]. Основні інструменти мотивації: матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії); нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання); формування корпоративної культури [2]. Ефективна мотивація забезпечує підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і розвиток трудового потенціалу.

Контроль полягає у перевірці відповідності фактичних результатів діяльності запланованим показникам. Він забезпечує зворотний зв'язок у системі управління [3]. Основні етапи контролю: встановлення стандартів; вимірювання результатів; порівняння з планом; коригування відхилень [4]. Контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати управлінські рішення для їх усунення. Координація забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і працівників організації. Вона спрямована на досягнення єдності управлінського процесу [1]. Координація передбачає: узгодження планів; синхронізацію діяльності; ефективний обмін інформацією.

Функції менеджменту не існують ізольовано, а утворюють єдину систему, в якій кожна функція взаємодіє з іншими. Наприклад, планування визначає цілі, організування створює умови для їх досягнення, мотивація стимулює працівників, а контроль забезпечує оцінку результатів [1]. Цей взаємозв'язок формує управлінський цикл, що забезпечує безперервність і ефективність управління організацією [5].

Отже, функції менеджменту є фундаментальною складовою управлінської діяльності, що визначає її зміст і структуру. Вони відображають основні напрями роботи менеджера та забезпечують досягнення цілей організації. Класифікація функцій менеджменту дозволяє систематизувати управлінські процеси та підвищити їх ефективність. У сучасних умовах особливого значення набуває комплексне та узгоджене використання всіх функцій менеджменту, що забезпечує адаптивність і конкурентоспроможність підприємств.

Список використаних джерел

1. Файоль А. Загальне і промислове управління. К.: Центр навчальної літератури, 2018.
2. Друкер П. Менеджмент: виклики XXI століття. К.: КМ-Букс, 2020. 372 с.
3. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2019.
4. Шеметенко П. Менеджмент організацій: сучасні тенденції та виклики. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022.
5. Шубалий О.М. та ін. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

Ситнік Павло Сергійович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОПП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Балджи Марина Дмитрівна,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та туризму

ІНКЛЮЗИВНА КОМУНІКАЦІЯ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ РОБОТИ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

Сучасний розвиток цифрових технологій та поширення дистанційної і гібридної зайнятості суттєво трансформують систему управління персоналом. Для України ця тенденція посилилася в умовах воєнного стану, що спричинив масовий перехід до віддалених форматів роботи.

Повномасштабне вторгнення 2022 року кардинально змінило формат роботи в Україні. Мільйони працівників були змушені перейти на дистанційну роботу через переїзди, евакуацію та безпекові обмеження. Це створило нові виклики для комунікації – особливо для забезпечення рівного доступу до інформації та залучення кожного працівника. Так, 68% українських ІТ-компаній перейшли на гібридний формат після 2022 р.; 43% працівників відчувають ізоляцію при дистанційній роботі; в 2,5 рази зросла кількість онлайн-комунікацій у командах; 37% менеджерів відзначають складнощі із залученням усіх членів команди [1].

В сучасних умовах інклюзивна комунікація стає ключовим інструментом забезпечення ефективної взаємодії між працівниками, незалежно від їхнього місця перебування, соціальних характеристик чи індивідуальних потреб. Інклюзивна комунікація – це підхід до обміну інформацією, який забезпечує рівний доступ, участь та можливість бути почутим для кожного члена команди, незалежно від його місцезнаходження, статусу, особливостей чи обставин [3].

В процесі інклюзивної комунікації кожен працівник отримує однаковий обсяг інформації – незалежно від місця роботи; всі мають рівну можливість висловити свою думку; рішення приймаються прозоро, а не «за закритими дверима» чи в кулуарах офісу; різноманіття досвіду сприймається як перевага, а не як перешкода; відбувається адаптація під потреби конкретних працівників, клієнтів, партнерів. Тобто, інклюзивна комунікація передбачає створення умов, за яких кожен працівник має рівний доступ до інформації, можливість висловлювати свою думку та брати участь у прийнятті рішень, і базується на принципах доступності, рівності, поваги до різноманітності та відкритого діалогу. У дистанційному середовищі ці принципи набувають особливої важливості, оскільки відсутність безпосереднього контакту може ускладнювати

взаєморозуміння та підвищувати ризик виключення окремих працівників із комунікаційних процесів [2].

Дистанційна робота може як підвищувати інклюзивність, так і створювати ризики ізоляції, особливо для вразливих груп населення. Аналогічно, гібридна модель роботи сприяє кращій адаптації різних категорій працівників, але потребує додаткових управлінських рішень для уникнення нерівності в компанії.

В сучасних українських компаніях можна виділити такі проблеми:

1. Цифрова нерівність, тобто різний рівень доступу до інтернету та технологій в межах однієї компанії чи відділу.
2. Зниження якості взаємодії через відсутність невербальних сигналів.
3. Інформаційна ізоляція працівників, які можуть не отримувати повної інформації про роботу компанії, окремі процеси тощо.
4. Перевантаження комунікацією (надлишок онлайн-зустрічей).
5. Психологічні бар'єри та відчуття відчуження.

Для подолання наявних проблем інклюзивної комунікації в умовах дистанційної та гібридної роботи компаніям необхідно комплексно поєднувати технологічні, організаційні та управлінські рішення. Важливо забезпечити працівників технікою та стабільним інтернетом, підвищувати цифрову грамотність, використовувати єдині канали комунікації та фіксувати ключові рішення. Якість взаємодії підвищує відеозв'язок, чітка структура зустрічей і активне залучення всіх учасників. Щоб уникнути перевантаження, слід обмежувати кількість нарад і віддавати перевагу асинхронній комунікації. Психологічні бар'єри долають за допомогою регулярної підтримки керівництва та створення атмосфери довіри.

Інклюзивна комунікація в умовах дистанційної та гібридної роботи є важливим фактором ефективного функціонування сучасних українських компаній. Вона сприяє не лише забезпеченню рівних можливостей для працівників, але й підвищує конкурентоспроможність організацій, їхню адаптивність та стійкість до кризових умов.

Список використаних джерел

1. Бодняк О. За два роки кількість активних ІТ-компаній в Україні зменшилась майже на сотню. URL: <https://zaxid.net/news/>
2. Santos R., Magalhes C., Santons Rob., Correia-Neto J. Exploring Hybrid Work Realities: A Case Study with Software Professionals From Underrepresented Groups. URL: <https://arxiv.org/abs/2404.13462>
3. Інклюзивна комунікація: що таке “легка мова” і чому важливо бути зрозумілими для всіх. URL: <https://surl.lt/mwfwvq>

Сівченко Юрій Віталійович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Спеціальності D3 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Дивинська Юлія Анатоліївна
в.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму

ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ НА ОСНОВІ ЦІННОСТЕЙ БРЕНДУ

У сучасних умовах розвитку ринку та цифровізації економіки формування довгострокової лояльності споживачів стає одним із ключових завдань підприємств. В умовах високої конкуренції та інформаційного перенасичення саме цінності бренду виступають визначальним фактором побудови стійких взаємовідносин із цільовою аудиторією, оскільки вони формують характер комунікації, рівень довіри та глибину емоційного зв'язку зі споживачами [1; 4].

Цінності бренду доцільно розглядати як систему базових принципів, переконань і орієнтирів, які компанія транслює у своїй діяльності та комунікаційній політиці. Вони визначають ідентичність бренду, його позиціонування на ринку та впливають на сприйняття з боку споживачів. У сучасному маркетинговому середовищі споживачі дедалі частіше обирають бренди, які відповідають їхнім особистим ціннісним установкам, що значно підсилює роль нематеріальних факторів у процесі прийняття рішень [2].

Формування довгострокової лояльності значною мірою залежить від емоційної складової взаємодії. Саме цінності бренду створюють передумови для виникнення емоційної прив'язаності, що трансформує споживача з пасивного покупця у прихильника бренду. Такий рівень взаємодії забезпечує не лише повторні покупки, а й формування стійкої поведінкової лояльності, яка є основою довгострокових відносин [3].

Особливого значення цінності бренду набувають у цифровому середовищі, де взаємодія зі споживачами є безперервною. Соціальні мережі, онлайн-платформи та цифрові канали комунікації вимагають від компаній послідовності, прозорості та автентичності у реалізації задекларованих цінностей. Будь-яка невідповідність між комунікаційними повідомленнями та реальними діями компанії може негативно вплинути на рівень довіри та зруйнувати сформовану лояльність [5].

Важливим чинником формування довгострокової лояльності є довіра до бренду, яка безпосередньо базується на його цінностях. У сучасних умовах економічної нестабільності та соціальних трансформацій споживачі надають перевагу брендам, що демонструють відповідальність, відкритість та соціальну орієнтованість. Це особливо актуально для українських підприємств, які функціонують у складному соціально-економічному середовищі [6].

Крім того, цінності бренду забезпечують ефективність маркетингових комунікацій, формуючи їх узгодженість і цілісність. Вони виступають основою для створення єдиного стилю взаємодії з аудиторією, підвищують впізнаваність бренду та сприяють формуванню позитивного іміджу. Завдяки цьому підприємства можуть вибудовувати більш глибокі та довготривалі відносини зі споживачами [4].

Стратегічний аспект використання цінностей бренду полягає в їх ролі як орієнтирів для прийняття управлінських рішень та формування корпоративної культури. Вони забезпечують внутрішню узгодженість діяльності організації, сприяють консолідації персоналу та підтримують довгострокову стабільність розвитку підприємства [1; 2].

Отже, формування довгострокової лояльності споживачів значною мірою залежить від системного впровадження цінностей бренду у всі аспекти діяльності підприємства. Саме цінності забезпечують формування довіри, емоційної прив'язаності та стабільної взаємодії зі споживачами, що створює передумови для досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку в сучасному ринковому середовищі [3; 6].

Список використаних джерел

1. Бойчук І. В. Брендинг як складова стратегічного управління підприємством // Економіка та управління підприємствами. — 2022.
2. Войчак А. В. Маркетинг взаємовідносин у сучасному бізнесі. — Київ : КНЕУ, 2021.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління лояльністю споживачів у системі маркетингу // Вісник НУ «Львівська політехніка». — 2023.
4. Марченко О. В. Формування брендової ідентичності підприємства в умовах цифровізації // Економічний форум. — 2024.
5. Петренко Л. М. Цифрові комунікації бренду та їх вплив на споживача // Бізнес Інформ. — 2022.
6. Шевченко Н. О. Соціальна відповідальність бізнесу як фактор формування довіри до бренду // Економіка та суспільство. — 2023.

Скворцова Юлія Романівна

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

Науковий керівник:

Грудцина Юлія Валентинівна

кандидат економічних наук, доцент

МЕНЕДЖЕР, ЙОГО МІСЦЕ І РОЛЬ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

У сучасних умовах розвитку економіки та високої конкуренції ефективність діяльності організації значною мірою залежить від якості управління.

Центральною фігурою управлінського процесу виступає менеджер, який забезпечує координацію ресурсів, прийняття рішень та досягнення стратегічних цілей організації. Саме менеджер є ключовим елементом, що поєднує людські, фінансові та інформаційні ресурси в єдину систему

Менеджер — це фахівець, який здійснює управлінську діяльність, спрямовану на планування, організацію, мотивацію та контроль роботи персоналу для досягнення поставлених цілей [1]. Його роль значно трансформувалася під впливом глобалізації, цифровізації та змін у корпоративній культурі. Сьогодні менеджер виступає не лише керівником, але й лідером, наставником і комунікатором

Менеджеру належить провідне місце у виконанні завдань управління. Він відповідає за роботу конкретного підрозділу чи організації в цілому, має у своєму підпорядкуванні конкретний колектив працівників, наділений правами і повноваженнями. Він вибирає оптимальні варіанти управлінських рішень і організує їх рішення.

Результати роботи менеджера залежать не тільки від діяльності очолююмого ним колективу, який він очолює, і апарату управління, а також і від організації власної праці. Процес організації праці менеджера здійснюється на тій же основі, що і організація праці всього колективу. Організація праці базується на суспільних законах (закон розподілу праці, закон кооперації праці, закон переміни праці та ін.) і суб'єктивних організаційних принципах (принцип ритмічності, принцип пропорційності, принцип безперервності та ін.). Але у методах організацій управлінської праці є і особливості, що впливають із специфіки процесів управління організацією. Вони обумовлені відокремленням управлінської праці від праці виконавчої, яка є формою прояву розподілу праці у суспільстві. полягає в тому, щоб на основі доступної літератури проаналізувати та з'ясувати основні риси діяльності менеджера.

Однією з основних функцій менеджера є планування. Воно передбачає визначення цілей організації та розробку шляхів їх досягнення. У сучасних умовах ця функція ускладнюється через нестабільність зовнішнього середовища, що потребує від менеджера гнучкості та стратегічного мислення. Важливою складовою планування є прогнозування ризиків та адаптація до змін [2].

Наступною важливою функцією є організація. Менеджер формує структуру організації, розподіляє обов'язки між працівниками та забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами. У сучасних організаціях дедалі частіше використовуються гнучкі структури управління, що вимагає від менеджера здатності працювати в умовах невизначеності та швидко реагувати на зміни.

Мотивація персоналу є ще одним важливим аспектом діяльності менеджера. Сучасні працівники орієнтуються не лише на матеріальну винагороду, але й на можливості розвитку, визнання та баланс між роботою і особистим життям. Менеджер повинен враховувати ці фактори та створювати сприятливе середовище для підвищення продуктивності праці

Менеджери розподіляються за різними рівнями управління: вищі, середній та нижчий, кожен з яких виконує відповідний обсяг функцій і має власний

ступінь відповідальності. Вищі менеджери відповідають за загальну стратегію, довгострокові цілі та формування організаційної культури, тоді як середній рівень реалізує цілі через конкретні плани підрозділів.

Менеджери нижчого рівня безпосередньо взаємодіють із виконавцями, контролюють оперативну діяльність, вирішують повсякденні питання та відповідають за виконання завдань у визначені терміни. Однак усі менеджери, незалежно від рівня, виконують ключові ролі прийняття рішень, роботи з інформацією та керівництва, що робить їх необхідними для життєдіяльності організації.

У сучасних умовах менеджер виступає «містком» між внутрішнім середовищем організації (працівниками, процесами, ресурсами) та зовнішнім середовищем (клієнтами, конкурентами, державними інституціями). Через ефективну комунікацію та маркетингові рішення менеджер забезпечує зв'язок між потребами споживачів і можливостями організації, що сприяє конкурентоспроможності.

Крім того, сучасний менеджмент характеризується інтернаціоналізованим підходом, коли менеджери враховують глобальні тренди, міжнародні стандарти та практики міжнародного поділу праці. У такому контексті менеджер виступає не лише адміністратором, а й інноватором, здатним адаптувати організацію до динамічних зовнішніх умов та відкривати нові можливості розвитку [2].

Менеджер займає центральне місце в системі управління сучасною організацією, виконуючи комплексні функції планування, організації, мотивації та контролю. Його роль відповідає відповідальність за прийняття рішень, роботу з інформацією та керівництво колективом, що безпосередньо впливає на ефективність та конкурентоспроможність організації [3].

У сучасних умовах зростання ролі інформаційних технологій, інтернаціоналізації бізнесу та управління змінами від менеджера очікується не лише формальне виконання повноважень, а й проактивне ведення стратегічних ініціатив, вміння мотивувати колектив та відповідальна роль у формуванні організаційної культури. Тому кваліфікований менеджер є одним із ключових чинників успішного функціонування сучасної організації.

Список використаних джерел

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – К.: Видавництво «Основи», 2008.(звернення 09.04.2026)

2. Роль менеджера в діяльності підприємства: URL: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-11> (дата звернення: 09.04.2026).

3. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга 1. Організація бізнесу. Навч. посібник. - К.: Кондор, 2009. - 896 с

Скворцова Сніжана

учениця 10-Б класу Криворізького ліцею
№ 123 Криворізької міської ради, членкиня учнівського лісництва
«Дубочок», гуртка «Біологія» КПНЗ «МАНУМ» ДОР»

Науковий керівник: Шведун Г. Г.,
вчитель біології Криворізького ліцею № 123 Криворізької міської ради,
керівник гуртка «Біологія» КПНЗ «МАНУМ» ДОР»

ВІТАЛІТЕТНА ТА ОНТОГЕНЕТИЧНА СТРУКТУРА ЦЕНОПОПУЛЯЦІЙ QUERCUS ROBUR L. ЯК ЕДИФІКАТОРА КАРАЧУНІВСЬКОГО ЛІСУ

Ліс – один із найважливіших компонентів біосфери, що забезпечує і підтримує екологічну рівновагу на планеті. Лісові екосистеми виконують функції стабілізації середовища, є незамінним фактором забезпечення сталого розвитку. Віталітетна структура популяції забезпечує її існування у мінливих умовах та під впливом антропогенних чинників. Метою роботи стала оцінка віталітетної структури ценопопуляцій *Quercus robur* L. та виявлення ознак, характерних для його онтогенетичної та віталітетної структури. Була висунута гіпотеза, що самопідтримання штучного фітоценозу Карачунівського лісу залежить від життєвості та здатності до самовідновлення його едіфікаторів.

Проект сприяє досягненню ЦСР 15: Життя на суші, оскільки його результати дозволяють оцінити стійкість, здатність до самовідновлення та життєвий стан лісових екосистем, що є ключовим для їх раціонального використання та збереження.

Для досягнення мети були використані геоботанічні та фітоценотичні методи, включаючи обстеження 10 пробних майданчиків площею 10×10 м² кожен. Життєвість видів визначали за шкалою І. Браун-Бланке та Павійара. Віталітетну структуру дорослих особин визначали за методикою Ю. Злобіна [3], використовуючи три кількісні ознаки: висота дерева, діаметр при основі та діаметр на висоті 1,3 м. Проростки досліджувалися за методикою В. Скляр та Ю. Злобіна [5], де морфопараметрами слугували висота, діаметр стебла та кількість листків.

Виявили, що едіфікатором на всіх пробних майданчиках штучного фітоценозу Карачунівського лісу є дуб звичайний (*Quercus robur* L.), індекс життєвого стану едіфікаторів, переважно, ослаблений і лише на 3 майданчиках з десяти характеризується як «здоровий» [1].

За інтегральною оцінкою віталітету дорослих особин, у популяціях переважають особини високого класу віталітету «а», а тип віталітету дорослих популяцій на всіх майданчиках визначений як «процвітаючий».

Природне поновлення едіфікаторів відбувається, переважно, насінним шляхом. Серед досліджених проростків переважають ювенільні (j) та іматурні (im) стадії. Тип популяцій проростків на всіх майданчиках відповідає категорії «процвітаюча». [2]

Онтогенетична структура ценопопуляцій показала, що в угрупованнях з листяним опадом переважають ювенільні особини, а якщо в підстилці присутні злаки, то іматурні.

Спираючись на отримані результати, є можливість впровадити виключно такі заходи, котрі будуть спонукати дію природних сил лісових культурфітоценозів та їх позитивний розвиток [4,6]. Висновки роботи наступні:

1. Такі морфометричні показники едифікатора, як висота дерева, діаметр прикореневої шийки, діаметр стовбура на висоті 1,3 м дають можливість виконати віталітетний аналіз ценопопуляцій едифікаторів у штучному фітоценозі Карачунівського лісу.

2. Віталітетний та онтогенетичний спектри є об'єктивними інтегральними критеріями стану ценопопуляцій, а їх дослідження дає змогу оцінити стійкість угруповання до антропогенного впливу.

3. Природне поновлення едифікаторів відбувається, переважно насінним шляхом; серед досліджених проростків переважають ювінальні та іматурні стадії.

4. Виконана робота підтвердила висунуту гіпотезу щодо здатності штучного фітоценозу Карачунівського лісу до самопідтримання та самовідновлення його едифікаторів.

Список використаних джерел

1. Горелов О. М., Горелов О. О. Життєвість деревних рослин (визначення, критерії та оцінка) / Вісник Львівського університету. Серія біологічна. 2017. Випуск 76. С. 105–111

2. Дегтярьов В.М., Скляр В.Г. Віталітетна структура та її динаміка у *Quercus robur* на початкових етапах онтогенезу //Вісник Дніпропетровського університету. Біологія, екологія. 2015. 23(2), С.105–111.

3. Злобін Ю.А. Алгоритм оцінки віталітету особин рослин і віталітетної структури фітопопуляцій // Чорноморський ботанічний журнал. Том 14, № 3 (2018), С. 213-226

4. Квітко М. О., Савосько В. М. Екологічні особливості відносного життєвого стану лісових культурфітоценозів Криворіжжя /Питання біоіндикації та екології. 2018. Вип. 23, № 2 С. 36-54

5. Скляр В.Г., Злобін Ю.А. Внутрішньопопуляційна структура та методика її вивчення у деревних лісоутворюючих видів. Чорноморськ. бот. ж., 9 (3): 2013. С. 316-329.

6. Шевчук Н.Ю., Коршиков І.І. Флористична і ценотична характеристика рослинних угруповань штучних лісових насаджень Південного Криворіжжя (Україна). // Чорноморськ. бот. ж., 2015, Т. 11., №3: С. 307-316.

Смик Вікторія Ігорівна
студентка кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент»
ОП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Колдовський Артем Володимирович
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та туризму

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією та трансформацією бізнес-процесів, що суттєво змінює підходи до управління підприємствами. У таких умовах формування клієнтоорієнтованої системи управління стає одним із ключових стратегічних пріоритетів, який забезпечує конкурентоспроможність, гнучкість і довгострокову стійкість організацій. Йдеться не лише про впровадження цифрових технологій, а про комплексне переосмислення принципів створення цінності, де центральне місце займають потреби та очікування клієнтів.

Теоретичні засади клієнтоорієнтованого управління ґрунтуються на переході від продуктоорієнтованих моделей до моделей, орієнтованих на клієнта, в яких управлінські рішення базуються на аналізі даних та персоналізації взаємодії. Розвиток цифрових платформ, великих даних і аналітичних інструментів дозволяє підприємствам глибше розуміти поведінку споживачів і оперативно реагувати на зміни ринку. Як зазначає Світовий банк, цифрові технології трансформують способи організації бізнес-процесів і взаємодії з клієнтами, сприяючи підвищенню ефективності та інноваційності діяльності підприємств [5].

Важливим аспектом є також підвищення адаптивності організацій. За даними Міжнародного валютного фонду, підприємства, які активно впроваджують цифрові інструменти, демонструють вищу стійкість до зовнішніх потрясінь завдяки здатності підтримувати безперервну комунікацію з клієнтами та швидко змінювати формати взаємодії [3]. Крім того, розвиток цифрових фінансових технологій сприяє розширенню доступу до ринків і підвищенню якості обслуговування, забезпечуючи більш швидкі та персоналізовані послуги [2].

З прикладної точки зору формування клієнтоорієнтованої системи управління передбачає інтеграцію кількох ключових компонентів. Насамперед це створення цифрової інфраструктури, яка забезпечує збір, обробку та аналіз даних про клієнтів. Важливу роль відіграють аналітичні інструменти, що дозволяють прогнозувати попит, виявляти поведінкові патерни та формувати

персоналізовані пропозиції. Дослідження підтверджують, що високий рівень цифровізації прямо пов'язаний зі зростанням продуктивності праці та ефективності управління [1].

Не менш важливим є впровадження гнучких управлінських підходів, які забезпечують швидке реагування на зміну потреб клієнтів. У цьому контексті особливого значення набуває формування відповідної організаційної культури, орієнтованої на клієнта, що передбачає узгодження всіх бізнес-процесів із метою створення максимальної цінності. За даними ОЕСР, цифрова трансформація сприяє оптимізації внутрішніх процесів, прискоренню прийняття рішень і встановленню більш тісних зв'язків із клієнтами [4]. Водночас ефективність таких змін значною мірою залежить від рівня розвитку цифрових компетентностей, лідерства та інституційної підтримки [6].

Отже, формування клієнтоорієнтованої системи управління є комплексним процесом, що поєднує теоретичні підходи та практичні інструменти цифрової трансформації. Вона базується на використанні даних, розвитку цифрової інфраструктури, впровадженні гнучких методів управління та формуванні відповідної організаційної культури. У сучасних умовах саме така система управління забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств, їх адаптивність та стійкий розвиток [1; 4].

Список використаних джерел :

1. Al Shammre, A. S. (2025). Digital adoption and productivity in rentier economies. *Systems*, 13(11), 1038. <https://doi.org/10.3390/systems13111038>
2. International Monetary Fund. (2021). The digital future. *Finance & Development*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2021/03/pdf/fd0321.pdf>
3. International Monetary Fund. (2023). Firm-level digitalization and resilience to shocks. *IMF Working Paper No. 23/95*. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2023/095/article-A001-en.xml>
4. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). The digital transformation of SMEs. *OECD Publishing*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/the-digital-transformation-of-smes_ec3163f5/bdb9256a-en.pdf
5. World Bank. (2023). Digital progress and trends report 2023. *World Bank Group*. <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>
6. World Bank. (2024). Digital progress and trends report 2024. *World Bank Group*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/pdf/P180107173682d0431bf651fded74199f10.pdf>

Спільник Анна
Івано-Франківський фаховий коледж технологій та бізнесу
Науковий керівник: Кравчук Роман Сергійович
викладач основ підприємницької діяльності

РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Туризм є однією з важливих складових економічного розвитку держави. Він сприяє створенню нових робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу, популяризації культурної спадщини та природних ресурсів країни. У мирний час туристична галузь активно розвивається, залучаючи як внутрішніх, так і міжнародних туристів. Проте воєнні конфлікти значно впливають на функціонування туристичної сфери, оскільки безпека є одним із головних факторів, що визначають можливість здійснення подорожей.

Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила умови функціонування туристичної галузі. Значна частина туристичних підприємств була змушена призупинити свою діяльність, багато туристичних об'єктів опинилися в зоні бойових дій або зазнали руйнувань. Також значно зменшилася кількість іноземних туристів, оскільки більшість країн світу не рекомендують відвідувати території, де тривають бойові дії.

Разом із тим туристична галузь України поступово адаптується до нових умов. У сучасних реаліях особливого значення набуває розвиток внутрішнього туризму. Багато громадян України почали більше подорожувати всередині країни, обираючи для відпочинку відносно безпечні регіони, зокрема західні області. Це сприяє підтримці місцевої економіки та розвитку туристичної інфраструктури.

Сучасні дослідження свідчать, що навіть у складних умовах війни туризм може виконувати важливі соціальні та економічні функції. Подорожі допомагають людям відновлювати психологічний стан, знайомитися з культурною спадщиною країни та підтримувати розвиток регіонів.

Основними викликами розвитку туризму в умовах війни є:

1). Проблеми безпеки. Безпекова ситуація є ключовим фактором, що впливає на розвиток туризму. Через воєнні дії частина туристичних територій стала небезпечною для відвідування. Наявність повітряних тривог, обмеження пересування та ризик ракетних обстрілів створюють значні труднощі для організації туристичної діяльності.

2). Зменшення туристичних потоків. У період війни значно скоротилася кількість іноземних туристів, що негативно вплинуло на прибутки туристичних підприємств. Багато туристичних компаній були змушені змінювати напрямки діяльності або тимчасово припинити роботу.

3). Пошкодження туристичної інфраструктури. Внаслідок бойових дій було пошкоджено або зруйновано частину готелів, туристичних об'єктів, транспортної інфраструктури та культурних пам'яток. Це ускладнює

організацію туристичних маршрутів і потребує значних ресурсів для відновлення.

Незважаючи на зазначені труднощі, туристична галузь поступово адаптується до нових умов. Зростає популярність активного та екологічного туризму, зокрема подорожей до гірських регіонів, природних парків та заповідників. Також поширюється пізнавальний та патріотичний туризм, пов'язаний із вивченням історії України, культурних традицій та національної спадщини.

Важливим напрямом розвитку туризму є створення нових безпечних туристичних маршрутів. Місцеві громади та туристичні організації працюють над тим, щоб забезпечити туристам безпечні умови для подорожей, а також популяризувати туристичні об'єкти, які знаходяться у відносно безпечних регіонах країни.

Отже, війна суттєво вплинула на розвиток туристичної галузі України, створивши нові виклики та труднощі. Проте навіть у складних умовах туризм продовжує розвиватися, адаптуючись до нових реалій. Розвиток внутрішнього туризму, створення безпечних туристичних маршрутів та підтримка туристичного бізнесу можуть стати важливими чинниками відновлення туристичної галузі України у післявоєнний період.

Таршиков Микита Вадимович

студент кафедри менеджменту та МЕВ

ТНУ імені В.І.Вернадського,

спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»

ОП «Міжнародні економічні відносини»

Науковий керівник:

Іваненко Валентина Василівна

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

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Електронна комерція (e-commerce) є одним із ключових драйверів трансформації сучасної міжнародної торгівлі. Вона змінює традиційні підходи до організації бізнесу, формує нові моделі взаємодії між суб'єктами ринку та суттєво знижує бар'єри входу на глобальні ринки.

По-перше, електронна комерція сприяє глобалізації торгівлі. Завдяки цифровим платформам підприємства, включаючи малий та середній бізнес, отримують доступ до міжнародних ринків без необхідності фізичної присутності. Це веде до зростання кількості учасників міжнародної торгівлі та підвищення конкуренції.

По-друге, e-commerce забезпечує суттєве скорочення трансакційних витрат. Використання цифрових каналів комунікації, автоматизація процесів укладення

угод, електронні платежі та документообіг знижують витрати часу та ресурсів на здійснення зовнішньоекономічних операцій.

По-третє, електронна комерція змінює структуру міжнародної торгівлі. Зростає частка торгівлі послугами, цифровими товарами (програмне забезпечення, медіаконтент), а також прямі продажі виробників кінцевим споживачам (модель D2C). Це послаблює роль традиційних посередників[1].

Важливою характеристикою сучасної e-commerce є розвиток глобальних маркетплейсів, таких як Amazon, Alibaba Group, eBay. Вони виступають інфраструктурними платформами, що об'єднують продавців і покупців з різних країн, забезпечуючи логістику, платежі та довіру між сторонами.

Окремим аспектом є розвиток транскордонної електронної комерції (cross-border e-commerce), яка дозволяє споживачам купувати товари безпосередньо із-за кордону. Це стимулює міжнародний обмін, але водночас створює виклики для митного регулювання, оподаткування та захисту прав споживачів.[2]

Електронна комерція також тісно пов'язана з розвитком цифрової інфраструктури: інтернет-покриття, платіжних систем, логістичних мереж. Компанії на кшталт PayPal та Stripe забезпечують швидкі та безпечні міжнародні розрахунки, що є критично важливим для функціонування глобальної e-commerce.

Суттєвий вплив має і розвиток мобільної комерції (m-commerce), що базується на використанні смартфонів та мобільних додатків. Це розширює доступ до міжнародних ринків у країнах, що розвиваються та сприяє зростанню обсягів онлайн-торгівлі.[3]

Разом із тим, електронна комерція породжує низку проблем і ризиків. Серед них: кібербезпека, захист персональних даних, шахрайство, складність правового регулювання в умовах різних юрисдикцій. Особливе значення мають міжнародні ініціативи щодо гармонізації правил електронної торгівлі.

Регуляторні підходи до e-commerce різняться між країнами. У Європейський Союз акцент робиться на захисті даних та конкуренції, у США — на лібералізації та підтримці інновацій, тоді як країни Азії, зокрема Китай, активно розвивають державні програми підтримки цифрової економіки.

Електронна комерція впливає і на логістичні ланцюги. Зростає значення швидкої доставки, оптимізації складів, використання технологій відстеження товарів. Розвиток “останньої милі” стає критичним фактором конкурентоспроможності.

У контексті України електронна комерція має значний потенціал розвитку. Вона сприяє інтеграції національної економіки у світову систему, розширює експортні можливості підприємств та стимулює цифровізацію бізнесу. Особливо в умовах війни росії проти України, коли обмежено логістичні ланцюги прямих поставок, виникає ряд ризиків, значення електронної комерції зростає.

Перспективи розвитку e-commerce пов'язані з впровадженням новітніх технологій: штучного інтелекту, блокчейну, великих даних. Вони дозволяють

персоналізувати пропозиції, підвищити ефективність логістики та забезпечити прозорість транзакцій.[4]

Важливо чітко розмежовувати поняття електронної торгівлі (e-trade) та електронної комерції (e-commerce), оскільки вони не є тотожними.

Електронна торгівля є більш вузьким поняттям і охоплює безпосередньо процес купівлі-продажу товарів і послуг через цифрові канали. Вона зосереджена на здійсненні транзакції, тобто укладенні угоди між продавцем і покупцем в онлайн-середовищі. Прикладом є операції на платформах Amazon або eBay, де відбувається саме акт продажу[2].

Натомість електронна комерція є значно ширшим поняттям і включає весь комплекс бізнес-процесів, що супроводжують електронну торгівлю. Вона охоплює не лише саму купівлю-продаж, а й маркетинг, управління ланцюгами постачання, клієнтський сервіс, електронні платежі, аналітику даних, логістику та післяпродажне обслуговування. У цьому контексті діяльність таких компаній, як Alibaba Group або Stripe, виходить далеко за межі простої торгової операції[2].

Україна поступово інтегрується у глобальну систему електронної торгівлі, використовуючи її як інструмент розширення зовнішньоекономічної діяльності. Розвиток цифрової інфраструктури, зростання рівня інтернет-проникнення та поширення безготівкових розрахунків створюють передумови для активного залучення українських підприємств до транскордонної e-commerce. Важливу роль відіграють як міжнародні платформи, зокрема Amazon та eBay, так і національні сервіси, такі як Rozetka, які формують внутрішній ринок та виступають базою для виходу бізнесу за кордон.

Водночас розвиток електронної торгівлі в Україні супроводжується рядом структурних обмежень. Серед них — недостатня ефективність логістики, складність митних процедур, фрагментарність регуляторного середовища та обмежений рівень довіри до онлайн-платежів у частини населення. Попри це, потенціал зростання залишається значним, особливо в умовах цифровізації економіки та поглиблення співпраці з Європейський Союз, що стимулює гармонізацію стандартів і відкриває додаткові можливості для участі України у системі міжнародних електронних ринків.

Список використаних джерел:

1. Бураковський І., Сіденко В. (ред.). Зовнішня торгівля: стратегічні орієнтири для України у глобальному середовищі. Київ: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2025.
2. Краснікова Л. М. Міжнародна торгівля: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2025.
3. Кіптенко В. К. Економічне зростання Європи: уроки для України. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2025.
4. Жаліло Я. А., Кириленко О. П. Україна у глобальній економіці: виклики для України. Київ: Університет «КРОК», 2025.
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Аналіз зовнішньоекономічної політики України: стратегія, інструменти, перспективи. Київ, 2025. Режим доступу: <https://niss.gov.ua>.

Толочко Вікторія Олександрівна
Студентка кафедри фінансів та обліку
ТНУ імені В.І. Вернадського
Спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»
Науковий керівник:
Пилипенко Ольга Олегівна
к.е.н., доцент кафедри фінансів та обліку

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМТВА

Фінансове забезпечення операційної діяльності підприємства є основою його ефективного функціонування та стійкого розвитку. В умовах нестабільного економічного середовища саме ефективне управління фінансовими ресурсами забезпечує безперервність діяльності, адаптацію до змін і досягнення стратегічних цілей.

Система фінансового забезпечення ґрунтується на формуванні та ефективному використанні фінансових ресурсів, які поділяються на власні та залучені. Власний капітал (прибуток, амортизаційні відрахування, статутні кошти) забезпечує автономність підприємства та знижує рівень фінансових ризиків. Водночас залучені ресурси (кредити, облігації, позики) розширюють можливості фінансування, проте потребують ефективного управління через необхідність обслуговування боргу [4]. Оптимальне співвідношення цих джерел є визначальним для забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Важливу роль у системі фінансового забезпечення відіграє бізнес-планування як інструмент фінансового менеджменту. Саме бізнес-план дозволяє обґрунтувати потребу в ресурсах, спрогнозувати грошові потоки, визначити структуру витрат і доходів, а також оцінити ефективність операційної діяльності. Використання бізнес-планування сприяє зниженню фінансових ризиків, підвищенню прозорості управлінських рішень та забезпеченню досягнення запланованих результатів діяльності підприємства [3].

Показовим є досвід провідних українських компаній, зокрема ПрАТ «Київстар», які навіть в умовах нестабільності демонструють ефективне фінансове забезпечення операційної діяльності, що проявляється у зростанні фінансових показників, раціональному управлінні ресурсами та забезпеченні безперервності бізнес-процесів.

Практичні аспекти фінансового забезпечення доцільно розглянути на прикладі ПрАТ «Київстар», яке демонструє ефективну модель управління фінансовими ресурсами. Аналіз діяльності підприємства свідчить про позитивну динаміку: дохід компанії зріс з 16,6 млрд грн у 2024 році до 22,6 млрд грн у першому півріччі 2025 року, а чистий прибуток також має тенденцію до зростання [2]. Це підтверджує результативність управління операційною

діяльністю та оптимізацію витрат. Важливим індикатором ефективності є грошові потоки підприємства, де основну частку формує операційна діяльність, що забезпечує стабільність основного бізнесу. При цьому спостерігається суттєве зростання загального грошового потоку порівняно з попереднім періодом. Інвестиційна діяльність підприємства характеризується високою активністю: реалізується інвестиційна програма обсягом близько 1 млрд дол., спрямована на модернізацію інфраструктури та розвиток цифрових сервісів [1]. Структура фінансових ресурсів підприємства є збалансованою: близько 45 % становить власний капітал, понад третину — довгострокові зобов'язання, що забезпечує фінансову стійкість і ліквідність.

Загалом результати діяльності підтверджують ефективність фінансового забезпечення операційної діяльності, що проявляється у зростанні фінансових показників, раціональному використанні ресурсів та високій результативності бізнес-процесів.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство дотримується раціональної фінансової стратегії, яка передбачає збалансоване поєднання власних і залучених джерел фінансування, контроль рівня зобов'язань та активну інвестиційну діяльність. Доцільним є підтримання співвідношення власного і позикового капіталу на рівні близько 50/50, збільшення частки довгострокових ресурсів та оптимізація короткострокових зобов'язань для зниження ризиків ліквідності.

Таким чином, фінансове забезпечення операційної діяльності підприємства є комплексною системою, що включає управління ресурсами, грошовими потоками, інвестиціями та плануванням. На прикладі ПрАТ «Київстар» доведено, що ефективне поєднання фінансових інструментів, бізнес-планування та інноваційної орієнтації забезпечує високий рівень фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел

1. Звіт ПрАТ «Київстар» про інвестиційну програму та розвиток цифрових послуг 2023–2025 рр.
2. Звіт про фінансові результати та баланс ПрАТ «Київстар» за 2023–2025 роки.
3. Мельник, С. В. Фінансова стратегія підприємства в умовах кризи. – К., 2022. – 210 с
4. Пономаренко, С. В. Фінансовий контроль на підприємстві. – Львів, 2021. – 198 с.

Тунік Олександр Сергійович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент»
ОП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Дивинська Юлія Анатоліївна
в.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму ЖЕГІ УУ

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ БРЕНДИНГУ

У сучасних умовах цифровізації економіки, глобалізації ринків та інформаційного перенасичення брендинг перетворюється на комплексний психологічний механізм впливу на поведінку споживачів. Зростаюча конкуренція змушує підприємства шукати нові підходи до взаємодії з клієнтами, у межах яких ключове значення мають не лише функціональні характеристики продукту, а й здатність бренду формувати позитивне сприйняття, викликати довіру та забезпечувати довгострокову лояльність [1].

Формування сприйняття бренду є базовим психологічним процесом, що визначає ставлення споживача до продукту чи послуги. Воно ґрунтується на когнітивних механізмах - увазі, пам'яті та інтерпретації інформації. В умовах інформаційного перевантаження особливого значення набуває здатність бренду спрощувати сприйняття та знижувати когнітивне навантаження. Дослідження свідчать, що споживачі надають перевагу брендам із чітким позиціонуванням, стабільною комунікацією та впізнаваною візуальною ідентичністю [2].

Суттєву роль у формуванні сприйняття відіграють асоціативні механізми. Кольори, логотипи, шрифти, звукові елементи формують у свідомості споживача асоціативні зв'язки, які впливають на вибір навіть без раціонального аналізу. Саме завдяки таким асоціаціям бренд закріплюється у пам'яті та стає «ментальним ярликом», що полегшує прийняття рішень [3].

Емоційний компонент є визначальним у сучасному брендингу. Дослідження доводять, що більшість споживчих рішень приймається на інтуїтивному рівні, а вже потім раціоналізується. Позитивні емоції - довіра, радість, відчуття безпеки - формують емоційний зв'язок між споживачем і брендом, що сприяє повторному вибору. Саме тому сучасні бренди активно використовують сторітелінг, емоційні образи та персоналізовані комунікації, які дозволяють створити глибший психологічний контакт із аудиторією [1].

Одним із ключових механізмів брендингу є формування довіри. Довіра виникає як результат послідовної взаємодії, коли очікування споживача відповідають реальному досвіду. Вона також пов'язана з ефектом знайомості: чим частіше споживач взаємодіє з брендом, тим вищий рівень довіри до нього. Важливу роль відіграє прозорість комунікації, наявність позитивних відгуків і стабільність якості продукту [4].

Соціальні фактори значно підсилюють процес формування довіри. У сучасному цифровому середовищі значну роль відіграє ефект соціального доказу, коли споживачі орієнтуються на думку інших користувачів. Це особливо актуально в умовах невизначеності, коли споживач прагне мінімізувати ризики свого вибору [4].

Лояльність споживачів є результатом довготривалої взаємодії бренду та споживача і формується під впливом когнітивних, емоційних і соціальних чинників. Важливим аспектом є ідентифікація з брендом, коли він сприймається як відображення цінностей, стилю життя та особистісних характеристик людини. У цьому випадку бренд стає не просто товаром, а частиною самоідентифікації споживача, що забезпечує стійку прихильність і знижує чутливість до цінових факторів [5].

У цифровому середовищі формування лояльності набуває нових характеристик. Соціальні мережі та платформи забезпечують постійну комунікацію бренду зі споживачем, посилюючи емоційний зв'язок. Важливу роль відіграє персоналізація, що дозволяє адаптувати пропозиції до потреб клієнтів. Використання цифрових технологій і аналітики сприяє створенню унікального досвіду, підвищуючи задоволеність і формуючи довгострокову взаємодію [6].

Отже, психологічні механізми брендингу - сприйняття, довіра та лояльність - є ключовими чинниками впливу на поведінку споживачів. Їх комплексне використання дозволяє підприємствам не лише привертати увагу, але й формувати стійкі відносини з клієнтами. У сучасних умовах саме такі бренди здатні забезпечити конкурентні переваги та довгостроковий розвиток [1; 6].

Список використаних джерел

1. Ковальчук С. В. Поведінка споживачів у цифровому середовищі // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2024. – № 2. – С. 45–52.
2. Бойко М. О. Цифровий брендинг та його вплив на сприйняття споживачів // Економіка та держава. – 2023. – № 8. – С. 78–83.
3. Іваненко Л. П. Формування бренду в умовах цифрової трансформації // Бізнес Інформ. – 2024. – № 3. – С. 112–118.
4. Гончарук Н. В. Довіра споживачів як фактор розвитку бренду // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – № 82. – С. 150–156.
5. Савченко О. М. Лояльність споживачів у системі сучасного маркетингу // Економічний простір. – 2025. – № 190. – С. 95–101.
6. Петренко Л. М. Психологічні аспекти брендингу в умовах цифровізації // Маркетинг і цифрові технології. – 2024. – № 1. – С. 60–67.

Федорчук Ігор Вікторович

студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту

Спеціальності D3 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

Науковий керівник:

Дивинська Юлія Анатоліївна

в.о. завідувача кафедри менеджменту та туризму

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕПУТАЦІЙНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У сучасних умовах високої динамічності ринкового середовища, активної цифровізації комунікацій та зростання впливу інформаційного простору репутація бренду трансформується в один із ключових нематеріальних активів компанії. Водночас кризові явища — економічного, соціального чи репутаційного характеру — здатні суттєво порушити стабільність бренду та знизити рівень довіри з боку стейкхолдерів, що обумовлює необхідність застосування інноваційних підходів до управління брендом у кризових ситуаціях [1; 4].

Управління брендом у кризових умовах доцільно трактувати як системний комплекс управлінських рішень і заходів, спрямованих на запобігання репутаційним втратам, мінімізацію негативного впливу кризових факторів та відновлення довіри до бренду. Особливістю такого управління є поєднання стратегічного бачення з оперативним реагуванням, а також інтеграція комунікаційних, маркетингових і аналітичних інструментів [2].

Ключовим елементом виступають антикризові комунікації, що забезпечують своєчасне, прозоре та послідовне інформування цільових аудиторій. В умовах цифрового середовища швидкість поширення інформації значно зростає, що потребує негайної реакції компанії на негативні інформаційні сигнали. Відкритий діалог зі споживачами, оперативне спростування недостовірної інформації та формування чіткої позиції бренду дозволяють зменшити рівень репутаційних ризиків і запобігти поглибленню кризових явищ [3; 5].

Інноваційним інструментом управління брендом у кризових ситуаціях є системний моніторинг інформаційного середовища, що передбачає використання цифрових аналітичних платформ для відстеження згадок про бренд, аналізу споживчих відгуків та оцінки медіаактивності. Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз і формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [4].

Важливу роль відіграє управління цифровою репутацією (online reputation management), яке базується на формуванні позитивного інформаційного поля шляхом створення релевантного контенту, активної взаємодії з аудиторією та конструктивної роботи з негативними відгуками. Застосування сучасних

цифрових технологій, зокрема інструментів аналітики та автоматизації комунікацій, дозволяє підвищити ефективність цього процесу та забезпечити поступове відновлення довіри до бренду [6].

У випадках глибоких репутаційних криз доцільним є використання таких інструментів, як ребрендинг або репозиціонування, що передбачають зміну концепції бренду, його візуальної ідентичності та комунікаційної стратегії. Це дозволяє адаптувати бренд до нових умов функціонування та сформуванню нове сприйняття серед цільових аудиторій [1].

Не менш важливим інноваційним напрямом є розвиток корпоративної соціальної відповідальності як інструменту репутаційного відновлення. Реалізація соціально значущих проєктів, участь у вирішенні суспільних проблем та дотримання етичних принципів діяльності сприяють зміцненню позитивного іміджу компанії та підвищенню рівня довіри з боку суспільства [2; 6].

Окрему увагу слід приділити внутрішнім комунікаціям, які забезпечують узгодженість дій персоналу та формування єдиної позиції бренду у кризових умовах. Ефективна внутрішня взаємодія сприяє зниженню інформаційних викривлень, підвищує рівень організаційної згуртованості та забезпечує результативність антикризових заходів [3].

Таким чином, управління брендом у кризових ситуаціях базується на комплексному використанні інноваційних інструментів, серед яких ключову роль відіграють антикризові комунікації, цифровий моніторинг, управління онлайн-репутацією, ребрендинг та соціально відповідальна діяльність. Їх інтегроване застосування дозволяє не лише мінімізувати наслідки кризових явищ, але й створити передумови для відновлення та подальшого розвитку бренду в умовах нестабільного середовища [1; 5].

Список використаних джерел

1. Баранов Р. С. Ребрендинг як інструмент відновлення позицій бренду // Економічний аналіз. — 2023.
2. Діденко Є. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільності // Економіка та управління підприємствами. — 2022.
3. Климчук О. В. Комунікаційні стратегії підприємства в кризових умовах // Бізнес Інформ. — 2023. — № 7.
4. Литвиненко Н. П. Управління репутацією підприємства в цифровому середовищі // Економіка та суспільство. — 2024. — № 52.
5. Савчук І. М. Маркетингові комунікації в умовах кризи // Інфраструктура ринку. — 2022. — № 65.
6. Черненко Т. В. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент формування іміджу // Вісник економіки. — 2023.

Шадура Богдан Михайлович
студент кафедри менеджменту та туризму
Житомирського економіко-гуманітарного інституту
Університету «Україна»,
спеціальності «073 Менеджмент»,
ОПП «Менеджмент»
Науковий керівник:
Балджи Марина Дмитрівна,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та туризму

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Інклюзивне лідерство – це сучасний підхід до управління, який передбачає створення робочого середовища, де кожен працівник, незалежно від віку, статі, освіти, досвіду, фізичних можливостей чи культурних відмінностей, може реалізувати свій потенціал [1]. Такий стиль управління ґрунтується на цінності різноманітності та взаємоповазі, а також на прагненні залучити всіх працівників до процесу прийняття рішень, розвитку команди та інноваційних процесів. В умовах глобалізації та швидких змін на ринку праці інклюзивне лідерство стає не лише соціальною необхідністю, а й стратегічною перевагою компаній [2].

В Україні концепція інклюзії та різноманітності у бізнесі розвивається повільно. Багато організацій продовжують використовувати традиційні адміністративні та авторитарні методи управління, орієнтуючись на контроль та жорстку дисципліну. Водночас, компанії, які впроваджують інклюзивні практики, отримують значні переваги: підвищується залученість працівників, зменшується плинність кадрів, зростає ефективність командної роботи та рівень інновацій [3].

Однією з особливостей українського бізнес-середовища є різноманітність кадрового складу за віком, досвідом та професійними навичками. Для успішного розвитку компаній важливо враховувати ці фактори, створюючи умови, за яких всі працівники відчуватимуть себе цінними та залученими у робочий процес. Інклюзивне лідерство дозволяє ефективно інтегрувати досвід старших працівників із творчістю та новими підходами молодих фахівців та позитивно впливає на всі ключові аспекти діяльності компанії. Підвищується мотивація та залученість персоналу, що позначається на продуктивності і якості виконання завдань. Зменшується рівень конфліктів, підвищується координація між підрозділами та ефективність командної роботи. Компанії стають більш адаптивними та готовими до інновацій, що дозволяє швидше реагувати на зміни на ринку. Зміцнюється репутація компанії, що приваблює талановитих фахівців і сприяє стабільному розвитку бізнесу.

Перспективи розвитку інклюзивного лідерства в Україні пов'язані з кількома ключовими напрямками. Перший – освіта та підготовка керівників.

Тренінги з інклюзії, управління різномірними командами та міжкультурної комунікації допомагають лідерам усвідомити цінність різних підходів та ефективно інтегрувати їх у робочий процес.

Другий напрямок – корпоративні політики та стандарти, включаючи кодекси поведінки, програми протидії дискримінації та заходи розвитку рівних можливостей. Такі механізми формують культуру інклюзії і забезпечують прозорі правила для всіх працівників.

Третій напрямок – технологічна підтримка. Впровадження платформ для віддаленої роботи, гнучких графіків, систем оцінки продуктивності та корпоративних комунікаційних каналів дозволяє забезпечити рівні можливості для співробітників з різними потребами та умовами роботи.

Четвертий напрямок – розвиток корпоративної культури та цінностей, що передбачає створення середовища довіри, відкритої комунікації, колегіального прийняття рішень та підтримку ініціатив. Такий підхід сприяє зниженню конфліктності, підвищенню мотивації та залученості персоналу, а також розвитку інноваційних ідей.

Інклюзивне лідерство в українських компаніях має значні перспективи з точки зору ефективності організації. Воно дозволяє інтегрувати досвід старших працівників з творчістю молодих фахівців, підвищує продуктивність команд, зміцнює репутацію компанії та сприяє залученню талантів. Подальший розвиток інклюзивного лідерства потребує комплексного поєднання навчання, політик, технологій та культури довіри [4].

Таким чином, інклюзивне лідерство в перспективі стає стратегічним інструментом розвитку українських компаній, що забезпечує стійкість бізнесу, конкурентоспроможність та рівні можливості для працівників.

Список використаних джерел

1. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Helion, 2024. 320 с.
2. Сериков І. С. Дефініція інклюзивної політики підприємства. Інноваційна економіка. 2025. №2(08). С. 81-86.
3. Understanding Diversity and Inclusion in Organizations. URL: <https://surl.li/nchrsr>
4. International Labour Organization. Women in Business and Management: The Business Case for Change. Geneva, 2019. URL: <https://surl.li/cc/miptpt>

Yurkova Vladyslava Anatolyivna

Management of external economic activity, 1st year of Master's degree,
Kyiv National University of Trade and Economics

Scientific supervisor

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of International Management,

Oliinyk Andrii Anatolyovich

RISK MANAGEMENT IN THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF “FOZZY-COMMERCE” LLC

The operation of "Fozzy-Commerce" LLC within the global trade arena is fraught with a diverse array of challenges, ranging from logistical bottlenecks at the western borders to geopolitical shifts affecting international supply chains. At "Fozzy-Commerce," risk management begins with a systematic classification of threats. According to contemporary management theory, these are divided into external (macroeconomic, political) and internal (operational, financial) categories. For a major Ukrainian importer, the most pressing risks include the devaluation of the Hryvnia and logistical bottlenecks at the western borders. By utilizing a multi-vector sourcing model—importing from Poland, Turkey, and Ecuador simultaneously—the company mitigates the impact of localized border closures or diplomatic shifts [5, p.12].

However, while operational and logistical hurdles are frequent, financial risk remains the most critical factor determining the company's survival and competitive edge. This is because financial risks, particularly those related to currency and capital costs, act as a "multiplier" that can turn minor operational delays into existential economic threats. The risks that accompany the financial activities of the enterprise form a large portfolio of risks and are defined by a general concept—financial risk [1, p. 448].

Beyond simple currency fluctuations, the broader macro-financial environment in 2026 places an immense burden on the company's liquidity. The National Bank of Ukraine (NBU) has maintained a high key policy rate of 15% to combat persistent inflationary pressures stemming from global energy spikes [7, p. 5]. This high-interest-rate environment means that working capital is more expensive. Moreover, reliance on local credit lines becomes a high-stakes gamble against inflation.

To mitigate these dominant risks, "Fozzy-Commerce" must transition from passive observation to active financial engineering. The NBU's recent shift toward currency liberalization in early 2026 has introduced new "loan incentive limits," allowing companies more flexibility to manage foreign-currency funding and hedge their exposures [2, p. 4]. Hedging involves taking an offsetting position in a financial instrument to balance the risk of adverse price movements. For "Fozzy-Commerce," which must pay international suppliers in USD or EUR while earning in UAH, the primary tool is the **forward contract**. In this arrangement, the company enters an

agreement with a bank to purchase a specific amount of foreign currency at a fixed exchange rate on a future date. If the Hryvnia devalues by 10% during that period, "Fozzy-Commerce" is protected because they already locked in the lower rate. This stability allows the company to maintain fixed prices for consumers in Silpo supermarkets without risking a sudden loss of margin [4, p. 48].

Furthermore, the company utilizes **Interest Rate Swaps (IRS)** to manage the volatility of its debt portfolio. As the NBU fluctuates rates to maintain macroeconomic stability, "Fozzy-Commerce" can swap floating-rate obligations for fixed-rate ones, ensuring that the cost of servicing loans for new logistics centers remains constant [7, p.11]. This is often complemented by "**Natural Hedging**," where the company attempts to match its foreign currency outflows with any potential inflows from export operations or by holding diversified currency reserves in "safe-haven" accounts allowed under the 2026 liberalization rules [8, p. 2].

Without these tools, "Fozzy-Commerce" would be forced into "reactive pricing"—constantly raising the cost of milk, bread, and imported goods every time the exchange rate dips. In a competitive retail market, this would lead to a loss of customer loyalty. By utilizing forward contracts and the expanded FX limits of 2026, the company ensures that "financial stability acts as the foundation for logistical efficiency" [6, p.3]. By utilizing these modern financial instruments, the company can lock in costs and ensure that "financial discrepancies in high-volume transaction flows" do not destabilize the enterprise [3]. In conclusion, the integration of strategic financial engineering into the management system of "Fozzy-Commerce" LLC is not merely a technical necessity but a fundamental pillar of its resilience in the face of Ukraine's ongoing economic transformation.

REFERENCES:

1. Blank, I. A. (2024). *Financial Management: A Comprehensive Course*. Kyiv: Elga.
2. Cms.law (2026). *NBU to Continue FX Liberalisation and New Framework in 2026*.
3. Djinni Financial Risk Analysis (2026). *Operational and Financial Risk within High-Volume Payment Flows*. [URL: <https://djinni.co/jobs/keyword-finances/>].
4. *Financial Management in Retail (2025). Hedging Strategies for Emerging Markets*. Kyiv Economic Review.
5. *Fozzy Group Corporate Strategy (2025). Internal Report on Diversification and Risk Appetite for 2025-2027*.
6. *KSE Institute Risk Matrix (2026). Macro-Financial Stability Report: Q1 2026*. Kyiv School of Economics.
7. *National Bank of Ukraine (2026). Summary of Key Policy Rate Discussion: March 2026*.
8. *Wolf Theiss (2026). The National Bank of Ukraine Continues Easing Currency Control Restrictions*.

**Збірник студентських
наукових робіт**

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

**Матеріали IV студентської науково- практичної конференції
(Київ, 14 квітня 2026 року)**

Упорядник Грудцина Юлія Валентинівна