

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний університет «Київський авіаційний інститут»

**«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Матеріали
XXI міжнародної
науково-практичної конференції
(24 жовтня 2025 р.)**

Київ – 2025

**MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
STATE UNIVERSITY “KYIV AVIATION INSTITUTE”**

**«MODERN PROBLEMS OF
MANAGEMENT»**

**THE MATERIALS
OF THE**

**XXI INTERNATIONAL ACADEMIC
PROFESSIONAL CONFERENCE**

(OCTOBER 24, 2025)

Conference Organizer:
**Management of Foreign
Economic Activity of the
Enterprise Department**

Kyiv, 2025

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ: матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 2025. Державний університет «Київський авіаційний інститут»/ Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. – К.: КАІ, 2025. – 229 с. – Електронне наукове видання. – URL: <https://mzedp.nau.edu.ua/konferentsii/>

Збірник тез видано за матеріалами доповідей XXI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми менеджменту», що відбулася на кафедрі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств факультету економіки та бізнес-адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут» 24 жовтня 2025 року.

Збірник розраховано на стейкхолдерів, науковців, викладачів, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів, практичних працівників, а також широке коло читачів, які цікавляться цією проблематикою.

У збірнику максимально точно збережена орфографія і пунктуація, які були запропоновані учасниками. **Повну відповідальність за достовірність інформації несуть автори тез та їх наукові керівники.**

Редакційна колегія:

Головний редактор:

Оксана Кириленко – завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, доктор економічних наук, професор

Члени редакційної колегії:

Олександр Наумов – професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, доктор економічних наук, професор

Ольга Наумова – доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, кандидат економічних наук, доцент

Відповідальний секретар:

Назарій Ліскович – доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, доктор філософії в галузі економіки

Адреса університету:

03058, Україна, м.Київ, просп. Любомира Гузара, 1
тел.: (044) 406-76-47
e-mail: mzedp@ukr.net

© Автори тез, 2025

© Редакційна колегія, 2025

© Державний університет «Київський авіаційний інститут», 2025

ЗМІСТ / CONTENT

ADAPTIVE BUSINESS PLANNING AND THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SERVICE ORGANIZATIONS

Stasiuk Y.M., senior lecturer at International Management Department, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine

15

BUSINESS DIGITALIZATION AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Borovykov O.V., Ph.D. in Economics, Professor, Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

Lyashenko R.A., student for the first (bachelor's) level of higher education of the group B-073-22-1-MO, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

18

DIGITAL COMMUNICATIONS IN PERSONNEL MANAGEMENT

Borovykov O.V., Ph.D. in Economics, Professor, Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

Derevinska T.V., student for the first (bachelor's) level of higher education of the group B-073-22-1-MO, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

20

DIGITAL MARKETING AND ITS IMPORTANCE FOR MODERN COMPANIES

Borovykov O.V., Ph.D. in Economics, Professor, Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

Lyzhenko V.V., student for the first (bachelor's) level of higher education of the group B-073-22-1-MO, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

22

IMPLEMENTATION OF MODERN PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES AT THE ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF TRAVEL PROFESSIONAL GROUP LLC)

Berestova Y.S., student for the second (master's) level of higher education of group M-D3-25-1-3/I, State university "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

24

LEGAL FRAMEWORK FOR MANAGING INTERNATIONAL DETERMINANTS OF FOOD SECURITY: THE EXPERIENCE OF UKRAINE AND POLAND

Dehtiarenko M., PhD in Law, Department of Agrarian Law and Land Management, Maria Curie-Skłodowska University, Lublin

Fedorchuk O., PhD in Economics, Professor, Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

Pastuszko R., PhD in Law, Associate Professor, Department of Agrarian Law and Land Management Maria Skłodowska-Curie University, Lublin

26

MANAGEMENT IN THE ERA OF THE "GIG ECONOMY": NEW LEADERSHIP MODELS FOR FREELANCE TEAMS

Borovykov O.V., Ph.D. in Economics, Professor, Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

Khomenko S.V., student for the first (bachelor's) level of higher education of the group B-075-22-2-MP, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

29

PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN UKRAINE

Borovykov O.V., Ph.D. in Economics, Professor, Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

Revako O.A., postgraduate student for the third (Ph.D.) level of higher education, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

32

STRATEGIC LEADERSHIP APPROACHES FOR ADVANCING SUSTAINABLE TOURISM

Lytvynenko L.L., *Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv* 34

THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Borovykov O.V., *Ph.D. in Economics, Professor, Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

Makarenko E.E., *student for the first (bachelor's) level of higher education of the group B-073-22-1-MO, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv* 37

THE NEW PARADIGM OF MANAGEMENT AND THE FORMATION OF A MODEL OF MANAGERIAL ACTIVITY IN MODERN UKRAINE

Krapyva S.V., *student for the first (bachelor's) level of higher education, group Ba-073-22-3-ЛГ State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

Liskovych N.Yu., *Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv* 39

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGERIAL DECISION-MAKING

Borovykov O.V., *Ph.D. in Economics, Professor, Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

Shcherbakova O.P., *student for the first (bachelor's) level of higher education of the group Ba-075-22-2-MP, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv* 42

TRANSFORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE POST-WAR PERIOD: KEY CHALLENGES AND STRATEGIES FOR UKRAINE'S RECOVERY

Barda K.V., *student for the second (master's) level of higher education of the group M-D3-25-1-ГЛ, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

Kyrylenko O.M., *Doctor in Economics, Professor, Head of the Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv* 44

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Величко О.В., *кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

Клименко Д.А., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи 2-8, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ* 47

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Величко О.В., *кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

Козіна К.Я., *здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Державний торговельно-економічний університет, м. Київ* 49

ВАЖЛИВІСТЬ ФУНКЦІЙ КОНТРОЛЮ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Кумар Н.А., *здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-MO Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Ліскович Н.Ю., *доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ* 52

ВИКОРИСТАННЯ FOOD PAIRING У СТРАТЕГІЯХ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНІВ

Салімон О.М., *кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу «Державного торговельно-економічного університету», м. Київ*

Савшак С.Я., *здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ФТБ-4-б «Державного торговельно-економічного університету», м. Київ* 54

**ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙН-РІШЕНЬ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ
АВІАДОСТАВКИ «ВІД ДВЕРЕЙ ДО ДВЕРЕЙ»**

Реваненко Н.А., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-3Д Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Наумова О.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Вольвач Н., PhD, Стокгольмський університет (Швеція)

56

**ВПЛИВ АГРЕСИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ НА РОЗВИТОК ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ**

Наумович А.Ю., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-3Д Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Коваленко Ю.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

58

ВПЛИВ РИЗИКІВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

Чобітько Я.А., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти групи Е PhD-21 Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава

Шаповалов В.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава

61

**ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

Величко О.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Невмержицька Ю.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

63

**ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОГНІТИВНИХ УПЕРЕДЖЕНЬ ТА НЕТЕХНІЧНИХ
НАВИЧОК ЕКІПАЖУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПОЛЬОТІВ**

Подрєза М.С., доктор філософії в галузі економіки, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Левандовська Є.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-МА Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Василенко К.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-МА Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

66

**ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО
ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ**

Свищевська Я.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

69

ЕКОСИСТЕМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стеценко В.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава

Кондрєв П.В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти групи Е PhD-21 Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава

71

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ В СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЯХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Колесник М.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Коваленко М.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-3Д Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

73

ЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Євдокимов А.М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

75

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Зіміна А.І., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

77

ІНЖИНІРИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ HR-РИЗИКІВ

Шаповалов В.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава

Черкашина В.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Е УПМКб-41 Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава

79

ІННОВАТИЗАЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Гарбузюк Ю.О., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

81

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПОКОЛІННЯ-Z

Швець В.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-МО Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Наумов О.Б., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

83

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ І ВІЗУАЛЬНО-ЕСТЕТИЧНОГО МИСЛЕННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПОСЛУГ

Крупський О.П., кандидат психологічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту, Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, м. Дніпро

87

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЇХ РІЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Кутовенко В.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

89

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Федоренко Д.І., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи Мз-073-24-1-ЗД Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Гуріна Г.С., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Новак В.О., кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

91

КОМАНДНА РОБОТА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Тертична П.І., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

93

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ У ГОСТИННОСТІ

Сидоренко Т.М., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

95

КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НИМИ

Форостовець Є.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

98

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ОЦІНКИ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В КОНТЕКСТІ РИЗИКІВ

Барський М.В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, аспірант кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», ТОВ «МЦ Баухемі», м. Київ

Гриценко С.І., доктор економічних наук, професор кафедри логістики Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

100

КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Граб М.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

104

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЇЇ КОМПОНЕНТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Стефуріна С.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

106

КРОС-КУЛЬТУРНІ ПЕРЕГОВОРИ ТА АІ-МЕДІАЦІЯ: КОНЦЕПЦІЯ, МЕТОДИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ В ЗЕД

Наумович А.Ю., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи M-D3-25-1-ЗД Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Наумов О.Б., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

109

ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР УСПІШНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Загон Р.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-24-1-МО, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Гращенко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

112

МЕНЕДЖМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОГО РЕГІОНУ)

Коваленко О.В., кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму Сумського національного аграрного університету, м. Суми

Діхтяр А.Р., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ТУР2201-1 Сумського національного аграрного університету, м. Суми

114

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОГРАМ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОГО РЕГІОНУ

Коваленко О.В., кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму Сумського національного аграрного університету, м. Суми

Комишенець В.М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ТУР2201-1 Сумського національного аграрного університету, м. Суми

116

МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДОМОГОСПОДАРСТВ

Косенко Б.Г., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи M-D3-25-1-ЗД Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Кулініч Я.В., аспірант кафедри фінансів ім. С.І.Юрія, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

118

МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Хом'як С.І., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту
ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

120

**МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА
ВІДНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Рахманін В.С., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ВНЗ
«Київський університет ринкових відносин», м. Київ

122

МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ (СПІЛЬНЕ ТА ОСОБЛИВЕ)

Германчук М.П., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-
1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту
ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

124

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
ПРОДУКТИВНОСТІ**

Сомплавська А.А., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-
073-24-1-МО Державного університету Київський авіаційний інститут, м. Київ

Гращенко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

126

**МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Попович І.Л., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-
МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту
ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

128

**МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Микитченко Д.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-
D3-25-1-3Д Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Наумов О.Б., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Періс О., приватний підприємець, м. Денвер (США)

130

**МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ РІЛЬ В УПРАВЛІНСЬКОМУ
ПРОЦЕСІ**

Рябуха А.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-
МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту
ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

132

НОВІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ФАХІВЦІВ ПОКОЛІННЯ-Z

Хільчевська І.Г., кандидат географічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Попович В.І., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-075-22-
1-МР Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

134

**ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧИХ
ПРОЦЕСІВ**

Гращенко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Євтушенко А.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-073-
24-1-МО Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

137

**ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЕФЕКТ ВІД
ВПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМ**

Литвиненко Л.Л., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Кравчуновська А.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-
073-24-1-ЗД Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

139

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА МІФОТВОРЧІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ**

Громцев К.М., здобувач третього (доктора філософії) рівня вищої освіти,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро

141

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗАКОНИ ЇЇ РОЗВИТКУ

Касянчик Р.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-
1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту
ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

143

**ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Наумова О.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Парвадова К.А., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-
25-1-МО Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

145

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМ-Z У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Дідова А.Р., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту
ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

148

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА РАХУНОК ШТУЧНОГО
ІНТЕЛЕКТУ**

Гращенко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Мельник Б.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-
1-МО, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

151

**ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ З МЕТОЮ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ**

Марченко В.С., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Бугайко Д.О., доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних
наук України, член кореспондент Транспортної академії України, інструктор ІКАО,
професор кафедри логістики, Державного університету «Київський авіаційний
інститут», м. Київ

153

**ПІДХОДИ ДО ЕКОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ
ВІЙНИ**

Черевань В.В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, ВНЗ “Київський
університет ринкових відносин”, м. Київ

156

**ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ
ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Паливода О.М., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Гапонов А.Л., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, аспірант кафедри
менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

158

ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Величко О.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ

Полозук Д.Р., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ

161

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ревако О.А., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, аспірант
кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний
інститут», м. Київ

Боровиков О.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

163

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ РЕКЛАМИ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

Дяченко Л.А., кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму Сумського
національного аграрного університету, м.Суми

Сидор О.К., викладач кафедри лабораторної медицини КЗВО ЛОР «Львівська
медична академія імені Андрея Крушинського», м.Львів

165

РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Крупський О.П., кандидат психологічних наук, доцент кафедри міжнародного
менеджменту Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, м. Дніпро

Каравасв Д.Д., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЕЗ-25-1
Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, м. Дніпро

168

РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сергієнко М.В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського
державного університету, м. Херсон

Гайдичук А.М., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування Херсонського
державного університету, м. Херсон

170

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Українець, Г.І., здобувач (магістерського) рівня вищої освіти групи МЗ-073-24-1-ЗД
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Новак В.О., кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Подрєза С.М., професор кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету
«Київський авіаційний інститут», м. Київ

172

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КОМПАНІЇ

Сосюра Н.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ДЗ-25-1-
МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту
ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

174

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Шакал Д.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-ДЗ-25-1-
МО Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Наумова О.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

176

СКЛАД І ЗМІСТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Величко А.І., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту
ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

178

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖИ У БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ

Гращенко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Музика Я.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-073-24-1-МО
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

180

**СТАЛИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Черевань І.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, публічного
адміністрування та маркетингу, ВНЗ «Київський університет ринкових відносин», м. Київ

183

**СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ В
УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Стасюк Ю.М., старший викладач кафедри міжнародного менеджменту Дніпровського
національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро

Мелешко У.О., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЕД-22-2
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро

185

**СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІМАТИЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АВІАЦІЙНОЇ
ІНФРАСТРУКТУРИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН**

Губська К.С., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-МА,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Якущенко А.М., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-
МА, Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Гуріна Г.С., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

188

**СТРАТЕГІЇ ЗБЕРЕЖЕННЯ WORK-LIFE BALANCE ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Миколайчук І.П., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
«Державного торговельно-економічного університету», м. Київ

190

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК ФАКТОР
ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Овсієнко Н.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та логістики
ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ», м. Київ

Павицький З.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, групи 165 ПВНЗ
«ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ», м. Київ

192

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Яцко О.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-073-24-1-ЗД
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Коваленко Ю.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

194

**СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У
ПРАКТИЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Бслов І.Р., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту
ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

196

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В РЕЖИМІ ОНЛАЙН

Прядка К.Р., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-ЗД Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Коваленко Ю.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

198

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Командровська В.Є., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та бізнес-технологій Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Марковська О.І., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-24-1-ЛГ Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

200

УКРАЇНСЬКА АВІАЦІЯ ПІСЛЯ ВІЙНИ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ліскович Н.Ю., доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

202

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ТУРИЗМІ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Онопрієнко В.П., доктор педагогічних наук, професор кафедри туризму Сумського національного аграрного університету, м. Суми

Котенко А.О., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ТУР2401-1м Сумського національного аграрного університету, м. Суми

205

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ АСПЕКТ

Чернов М.Г., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Одеського державного аграрного університету, м. Одеса

Сахачький М.П., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Одеського державного аграрного університету, м. Одеса

207

УПРАВЛІННЯ ЦІННОСТЯМИ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ - ЯК КЛЮЧ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ БРЕНДУ ДЛЯ КЛІЄНТА

Романчук Л.Д., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу “Державний торговельно-економічний університет”, м. Київ

Боровик Т.М., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет”, м. Київ

210

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: СУТНІСТЬ ТА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ

Гращенко І.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Бойко К.Р., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-24-1-МО Державного університету “Київський авіаційний інститут”, м. Київ

Астапенко Е.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-24-1-МО Державного університету “Київський авіаційний інститут”, м. Київ

212

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Величко О.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Добровольська В.В., здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

214

**ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

Супрун Є.В., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-073-24-1-ЗД Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Коваленко Ю.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

216

**ХЕДЖУВАННЯ РИЗИКІВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Коваленко Ю.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Дісяк Я.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-ЗД Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

218

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СИСТЕМУ РИЗИК-
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Гончар Л.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу і логістики, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

Опенько А.С., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

220

**ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ВІДНОВЛЕННЯМ
АЕРОПОРТІВ У ПОВОЄННОМУ КОНТЕКСТІ**

Борисюк А.В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, аспірант кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Кириленко О.М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

223

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП»**

Лейко К.К., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-073-24-1-ЗД Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Кириленко О.М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

225

**ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ У ВІДНОВЛЕННІ РЕСУРСНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Дісяк Я.С., здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-ЗД Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Наумова О.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

227

Stasiuk Y.M.,

*senior lecturer at International Management Department,
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine*

ADAPTIVE BUSINESS PLANNING AND THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SERVICE ORGANIZATIONS

Adaptive business planning is crucial for organizations to navigate market dynamics, customer expectations, and technological progress [4]. Traditional approaches to strategic planning often face challenges and uncertainties inherent in the modern business environment, making adaptive frameworks essential for flexibility, responsiveness, and proactive engagement [1]. The integration of artificial intelligence (AI) into business processes significantly enhances this adaptive capability, particularly within service organizations [9].

Service organizations operate within an environment characterized by platform-based competition, short service life cycles, and real-time data flows, which require alternative approaches to planning. Adaptive Business Planning (ABP) introduces cyclical goal revision, scenario-based logic, and the institutionalization of decisions instead of one-time strategic “campaigns” [6]. Research on small businesses in the beauty industry demonstrates that organizations combining ABP with the development of digital infrastructure and the regular updating of management practices achieve faster revenue stabilization and reduced operational risks [6]. Within such a framework, value is created through a continuous cycle of “data → hypotheses → experiments → standardization,” which represents a natural point of convergence with AI.

The integration of AI strengthens ABP in three core areas: decision-making, service personalization, and HR analytics. Algorithms enable the processing of vast volumes of omnichannel data and the generation of predictive scenarios with varying sensitivity to risks, while ABP ensures transparency of hypotheses, metrics, and control events. At the human management level, AI accelerates screening, identifies engagement patterns, and supports decisions on team development – but it simultaneously requires human interpretation and ethical constraints [7]. In service processes, this integration translates into more precise customization of offerings and a logic of rapid “repackaging” of services in response to changing customer expectations.

Ukrainian cases from the small beauty business sector illustrate the trajectory of managerial flexibility evolving from improvisational to hybrid, and ultimately to institutionalized models, where digital practices (CRM systems, AI-based personalization) and strategic transparency become embedded in everyday management [5]. In the hybrid model, experiments are already “linked” to metrics but not yet formalized by standards; in the institutionalized model, experimental logic transforms into repeatable ABP procedures. At this stage, AI amplifies the “fast feedback loop” – from customer behavior signals to adjustments in product portfolios and capacity schedules.

Recent studies confirm the interconnection between adaptive planning, digital transformation, and innovation-oriented growth. Strategic planning serves as a foundation for realizing the innovative potential of enterprises, especially when supported by AI-driven analytics and flexible decision-making [2]. The application of GPT-based tools in marketing demonstrates how intelligent automation enhances customer engagement and business agility [3]. At the same time, digital technologies play a decisive role in transforming trade structures and strengthening competitiveness

in global markets [8]. These findings collectively highlight that strategic adaptability and AI integration are key drivers of efficiency and resilience in the modern service economy.

Simultaneously, leadership research underscores that AI is effective only when paired with human interpretation and communication, particularly concerning decision explainability and maintaining trust within teams [7]. The synergy of data and meaning forms “resilient” organizational behavior that transcends mere automation. This constitutes the practical essence of service organization flexibility – where AI tools are subordinated to ABP, not the other way around.

To operationalize the concept of “service organization flexibility,” we propose three practical steps. First, establish a short ABP cycle (e.g., 6–8 weeks): each cycle should include a list of hypotheses, threshold metrics, planned experiments, and “escalation rules” for decision-making. Second, connect data channels to minimal AI analytics: client clustering, demand forecasting, and recommendation scenarios – linking these outputs directly to specific managerial decisions in the service process. Third, ensure a “human loop” – model explainability for managers and ethical data-use protocols that reduce bias risks and strengthen team trust. The alignment of these steps with local culture and operational scale determines the speed of transition from improvisational to institutionalized ABP.

In summary, ABP provides the “skeleton” of managed adaptability, while AI serves as the sensors and actuators of this system. Their joint action enhances decision quality, sensitivity to customer experience, and the speed of operational transformation. The practical impact for service organizations lies in stabilizing order flow, reducing the cost of errors, and accelerating the standardization of successful practices. The experience of small beauty companies demonstrates that a transition toward a more stable and mature model of flexible management becomes possible once data work shifts from ad hoc experiments to a habitual practice embedded in company procedures and culture. This configuration lays the foundation for scaling service operations without sacrificing individualization.

References

1. Kovbatiuk, M. (2023). Adaptive strategic planning as an effective tool for the development of business structures in the face of modern challenges. *Collection of Scientific Research Papers State University of Infrastructure and Technologies Section “Economics and Management”*, 53, 67–73. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-53-67-73>
2. Krupskiy, O. P., Stasiuk, Y. M., & Voloshyna, A. R. (2024). Strategic planning and realization of the innovative development potential of the enterprise. *Efektivna Ekonomika*, 2024(11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83>
3. Krupskiy, O. P., Vorobiova, V., & Stasiuk, Yu. (2023). Prospects of using GPT chat in marketing. *Time Description of Economic Reforms*, 3, 89–97. <https://doi.org/10.32620/cher.2023.3.11>
4. Pantser, R. (2025). Innovations and technologies in business planning of service enterprises: latest approaches and their application. *Visnyk Universytetu “Ukraina”*, 13(40), 193–206. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-13-40-18>
5. Stasiuk, Y. M., & Krupskiy, O. P. (2025). Adaptive strategic planning as a tool for building managerial flexibility in small beauty industry enterprises. *Economic Journal Odesa Polytechnic University*, 3(33), 136–146. <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2025.16>

6. Stasiuk, Y., Krupskyi, O. P., & Kobchenko, A. (2025). Adaptive business planning in the management of beauty industry enterprises. *Efektivna Ekonomika*, 2025(7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.76>
7. Vivek, R., & Krupskyi, O. P. (2024). EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*, 32(3), 174–182. <https://doi.org/10.15421/192415>
8. Vorobiova, V. V., Krupskyi, O. P., & Stasiuk, Yu. (2023). The role of digital technologies in modern trade: A study of global trends and prospects for Ukraine. *Economic Journal Odesa Polytechnic University*, 2(24), 44–55. <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2023.5>
9. Zhang, P. (2025). From Data to Decision: The Application of Artificial Intelligence in the Adaptive Transformation of the U.S. Economy. *Modern Economics & Management Forum*, 6(3), 469. <https://doi.org/10.32629/memf.v6i3.4037>

Borovykov O.V.,

Ph.D. in Economics, Professor,

*Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

Lyashenko R.A.,

*student for the first (bachelor's) level of higher education of the group B-073-22-1-MO,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

BUSINESS DIGITALIZATION AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Digitalization has changed the nature of business as radically as the Industrial Revolution once changed manufacturing. If competitive advantage used to be determined by scale, resources, or access to capital, today the decisive factor is the ability to work with information - quickly, accurately, predictably. In this new economic logic, the winner is not the one who has more, but the one who understands the market better and knows how to act on the basis of data. It is digitalization that has enabled business to move from reactive behavior to proactive behavior, when technologies allow not just to adapt to changes, but to create them [1]. One of the most striking examples is Amazon, which has built its competitiveness exclusively on digital principles. Originally an ordinary online store, today Amazon is one of the most powerful technology companies in the world [2]. Its strength lies not in the number of warehouses or products, but in its data system, customer behavior analytics, and the ability to turn algorithms into business decisions. The company knows its consumer better than he knows himself, because every user action — viewing a product, clicking, time on the page — becomes an element of a large analytical model. Thanks to this, Amazon can predict demand, form personal recommendations, minimize logistics costs, and maintain a high level of customer satisfaction. This approach has allowed the company to virtually monopolize online commerce in many countries, turning it into a standard for digital efficiency. However, Amazon's real strength is not in e-commerce, but in its platform-based thinking. The company understood that the main asset of the digital age is not a product, but an infrastructure, and created Amazon Web Services (AWS), the world's largest cloud computing provider [2]. AWS serves thousands of corporations and government agencies, from Netflix to NASA, providing access to computing power, analytics, and data storage. In fact, Amazon not only uses digital transformation, but also sells it to others. This strategic decision has made the company the technological core of the global economy, as a significant part of the world's digital processes pass through its servers. Here, digitalization has become not just a tool for increasing profits, but a way to control the very environment in which business exists [3]. Amazon demonstrates another important feature of digital competitiveness - the ability to create network effects. The more users and suppliers join the platform, the more valuable it becomes. This is a classic example of a model in which technology does not simply optimize the process, but creates barriers to entry for competitors. In the traditional economy, companies protected the market through the ownership of resources, but today the main protection is data. Its accumulation and proper use create an impenetrable competitive advantage [1].

In parallel, Ukraine is developing its own logic of digitalization, and a vivid example of this is Monobank. Despite the fundamental difference in scale between Amazon and a Ukrainian bank, both companies have a common basis - a digital business identity. Monobank became the first fully mobile bank

in Ukraine without physical branches [4]. Its emergence changed the perception of financial services: instead of queues, papers and complex procedures, the client received a fast, convenient and personalized product on a smartphone. Such a model is possible only thanks to total digitalization: real-time data analysis, automated scoring, electronic contracts and artificial intelligence in customer support. Monobank did not just introduce new technologies - it created an emotionally close brand based on digital communication. Every interaction with a customer — an in-app message, a notification, or a discount — is designed as part of an interactive experience. This is the main difference between a digital company and a traditional one: technologies are not just an “add-on to the business,” they are its core. This approach allowed Monobank to become the largest retail bank in Ukraine in a matter of years, overtaking players with a decade-long history and significantly larger assets [4]. It was digitalization that allowed it to win not with resources, but with user understanding, speed of response, and trust. The company constantly experiments, launches new features, tests ideas on limited groups of customers, and only then scales successful solutions. This is the flexibility characteristic of digital organizations that work according to the principle of fail fast, learn faster [5]. This thinking model is the best proof that digital competitiveness lies not in the presence of technologies, but in the ability to use them.

Conclusions. Amazon and Monobank are different in scale, market, and goals, but they share one commonality: they create not a product, but a digital ecosystem in which the customer becomes an element. In such a system, every interaction — a transaction, a view, a comment — is transformed into data that feeds the business again. This is a closed loop of digitalization that provides a sustainable competitive advantage. This is why traditional companies that try to implement individual digital tools without changing their thinking fail. Digitalization does not work piecemeal — it either covers everything or does not work at all [1]. For modern businesses, digital transformation has become what electrification once was: a necessary condition for existence. Ignoring it means not just losing the market, but losing the meaning of functioning. And if Amazon has shown on a global scale how data can become the new currency of business, then Monobank has proven that even in a country with limited resources, a digital culture can provide a breakthrough. This is the main lesson of digitalization - competitiveness is no longer determined by the size of a company, but by its speed of thinking [3].

References

1. McKinsey & Company. The Case for Digital Reinvention. — 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>
2. Amazon Annual Report 2023. — Amazon Inc. URL: https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2024/ar/Amazon-com-Inc-2023-Annual-Report.pdf
3. Monobank Annual Report 2022. — Universal Bank, Kyiv. URL: https://www.universalbank.com.ua/financial-reports?utm_source=chatgpt.com
4. OECD. The Digital Transformation of SMEs. — OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/the-digital-transformation-of-smes_ec3163f5/bdb9256a-en.pdf
5. PwC. Global Digital Trust Insights 2023. — PwC Research, 2023. URL: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/global-digital-trust-insights-2023.pdf>

Borovykov O.V.,

Ph.D. in Economics, Professor,

*Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

Derevinska T.V.,

*student for the first (bachelor's) level of higher education of the group B-073-22-1-MO,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

DIGITAL COMMUNICATIONS IN PERSONNEL MANAGEMENT

In today's conditions of digital technology development, human resources management has undergone significant transformations. One of the key aspects of these changes is the use of digital communications, which provide fast and convenient exchange of information between management and employees. Thanks to this, management processes become more transparent, flexible and efficient, and traditional barriers in interaction between the manager and the team are largely eliminated. Digital communication tools cover a wide range of technologies: email, corporate messengers (Slack, Microsoft Teams, Telegram), video conferencing (Zoom, Google Meet), intranet portals and CRM systems. They significantly reduce the time to resolve work issues, ensure prompt information to staff about changes in the company's activities, and create opportunities for remote work, which has become especially relevant after the COVID-19 pandemic. [2]. Digital communications also contribute to increasing the efficiency of teamwork. For example, the use of cloud platforms for collaborative work with documents (Google Workspace, Microsoft 365) allows several employees to work on a project simultaneously in real time. This increases productivity and creates a sense of collective responsibility for the result. Another important aspect is that digital tools contribute to the formation of a culture of openness and involvement. Employees, having access to corporate portals, internal chats and knowledge management systems, are given the opportunity to express ideas, participate in decision-making and feel involved in the development of the company. This approach builds trust and increases the level of motivation of staff. [1]. At the same time, the use of digital communications creates new challenges. Constant online communication can lead to information overload, reduced concentration and even professional burnout of employees. Another problem is the need to develop digital literacy, because not all employees have sufficient skills to effectively use modern technologies. No less important is the aspect of cybersecurity. In the process of exchanging digital information, there is a risk of leakage of confidential data, which can harm not only the financial performance of the company, but also its reputation. Therefore, enterprises need to invest in data protection systems, implement secure communication policies and train staff in the basics of cyber hygiene. In the future, digital communications will continue to be integrated into human resources management. The use of artificial intelligence, chatbots and analytical systems will help automate routine processes, optimize interaction with employees and make management even more effective. [4].

Conclusions. Digital communications are a powerful tool in personnel management, which allows to increase management efficiency, ensure the organization's flexibility and adaptability to changes. At the same time, they require competent implementation, a balance between online and

offline interaction and constant attention to the security of information flows. Only under such conditions will their use become a real competitive advantage of a modern enterprise.

References

1. Deloitte Insights. (2023). *Human Capital Trends: Navigating the Future of Work in the Digital Era*.
2. Державна служба статистики України. (2024). *Інформаційно-комунікаційні технології в Україні*.
3. Соколова, Г. (2022). Цифрові технології у HR-менеджменті: виклики та перспективи. *Економіка та держава*, №4, с. 45–49.
4. Шевченко, О. (2021). Використання цифрових комунікацій у системі управління персоналом. *Менеджмент та інновації*, №3, с. 72–78.
5. Якимчук, І. (2020). Цифровізація процесів управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету*, №7, с. 88–95.

Borovykov O.V.,

Ph.D. in Economics, Professor,

*Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

Lyzhenko V.V.,

*student for the first (bachelor's) level of higher education of the group B-073-22-1-MO,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

DIGITAL MARKETING AND ITS IMPORTANCE FOR MODERN COMPANIES

Today, business is experiencing a real digital revolution. The development of technology, the Internet and mobile devices has radically changed the ways of communication between companies and consumers. If earlier it was enough to place an ad in a newspaper or on a billboard for advertising, now the success of a company often depends on its presence on the Internet. That is why digital marketing has become one of the main tools for the development of modern business.

Digital marketing is a system of promoting goods and services using Internet technologies. Its main goal is to create effective interaction between the brand and the customer through online channels. These channels include social networks, search engines, email, websites, blogs, and mobile applications. All of these tools allow you not only to advertise a product, but also to study customer behavior, analyze their needs, and create personalized offers.

One of the key advantages of digital marketing is its accessibility. Even small companies can launch an advertising campaign on social networks with a minimal budget and get noticeable results. This allows small and medium-sized businesses to compete with large corporations. In addition, digital tools allow you to accurately determine the target audience - by age, interests, place of residence and user behavior on the Internet. This makes advertising not just massive, but targeted and effective.

Social networks play a special role in digital marketing. Platforms such as Instagram, Facebook, TikTok or LinkedIn have become powerful tools for promoting brands. Through posts, stories, advertising or cooperation with bloggers, companies can attract thousands of potential customers. Social networks also help businesses stay closer to their audience - respond to comments, conduct surveys, receive feedback and build trust.

Modern digital marketing is impossible to imagine without analytics. Thanks to special programs such as Google Analytics or Meta Ads Manager, companies can see in real time how users react to advertising, what interests them and which pages they visit. This allows you to quickly change your strategy, reduce costs and increase efficiency. Unlike traditional advertising, where it is difficult to measure the result, digital marketing provides clear numbers and indicators.

Conclusions. Digital marketing today is not just an advertising tool, but the basis of business competitiveness. It helps companies expand the market, find new customers, retain regular ones and create sustainable development. In the future, the role of digital marketing will only grow, as the world becomes more and more technological. Companies that adapt to these changes in time will gain an advantage and will be able to become leaders in their market.

References

1. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетіаван А. *Маркетинг 5.0: технології, що формують майбутнє*. — Київ: Наш Формат, 2022.
2. Ryan D. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. — London: Kogan Page, 2020.
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. — Pearson Education, 2022.
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки».
5. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України — URL.: <https://thedigital.gov.ua>

Berestova Y.S.,

*student for the second (master's) level of higher education of group M-D3-25-1-3Д,
State university "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

IMPLEMENTATION OF MODERN PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES AT THE ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF TRAVEL PROFESSIONAL GROUP LLC)

The modern development of the tourism industry in Ukraine and worldwide takes place under the conditions of growing competition, digital transformation, and changing consumer behavior. One of the key factors of business success is effective human resource management, which ensures service quality, competitiveness, and long-term business stability. Therefore, the implementation of innovative HR technologies becomes particularly important for tourism companies, including LLC «TPG» (Travel Professional Group).

The purpose of the research is to substantiate theoretical and practical aspects of applying modern personnel management technologies and to assess the effectiveness of their implementation in a tourism company.

The object of the research is the HR management system of LLC «TPG», while the subject is modern HRM technologies applied in the company's activities.

The research methodology included financial analysis, SWOT analysis, Porter's Five Forces model, Value Chain analysis, and HR analytics tools. The information base consisted of the company's internal documents, statistical data from the State Statistics Service of Ukraine, academic publications, and online resources.

Main research findings:

1. It has been determined that the key HR technologies in the tourism sector include: applicant tracking systems (ATS), learning platforms (LMS), people analytics, employee engagement and retention tools, and HR information systems (HRIS).

2. The analysis of LLC «TPG» for 2022–2024 demonstrated a positive trend in financial indicators. Net profit increased from 9,183.4 thousand UAH in 2022 to 18,235.9 thousand UAH in 2024, confirming the efficiency of digital technologies in business processes.

3. Problems identified: delays in recruitment, limited opportunities for professional development, and insufficient personalized motivation.

4. Proposed measures: implementation of AI-powered ATS, LMS with VR/AR modules for interactive training, predictive HR analytics to forecast staff turnover, and development of digital engagement platforms.

Table 1. Dynamics of Net Profit of LLC «TPG» (2022–2024), thousand UAH

Year	Net Profit
2022	9183.4
2023	15073.4
2024	18235.9

Source: compiled by the author based on internal financial reports of LLC «TPG»

The data presented in Table 1 demonstrate a steady increase in net profit over the analyzed period. In 2022, the company reported 9,183.4 thousand UAH, followed by significant growth to

15,073.4 thousand UAH in 2023, and further reaching 18,235.9 thousand UAH in 2024. This positive trend indicates the effectiveness of implemented HRM technologies, which contributed to improving operational efficiency, optimizing staff performance, and enhancing the overall financial sustainability of LLC «TPG».



Fig. 1. AMO Model in Personnel Management

The AMO model is a well-established framework in human resource management that emphasizes three essential elements influencing employee performance and engagement: Ability, Motivation, and Opportunity. According to this model, employees perform at their best when they possess the required competencies (Ability), are driven to succeed (Motivation), and work within a supportive environment (Opportunity).

The implementation of modern HR technologies in tourism companies is a strategic necessity. For LLC «TPG», the digitalization of HR processes ensures greater efficiency in personnel management, improved financial performance, and competitiveness. The proposed measures will not only optimize HR policy but also foster the development of an innovative corporate culture aimed at long-term growth.

References

1. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020.
2. Boxall P., Purcell J., Wright P. The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: OUP, 2019.
3. Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. Pearson, 2020.
4. Jiang K., Lepak D.P., Han K. Strategic Human Resource Management and Employee Outcomes: A Meta-Analysis. Academy of Management Journal, 2021.
5. State Statistics Service of Ukraine. Official site. Available at: <https://ukrstat.gov.ua>

Dehtiarenko M.,

PhD in Law,

Department of Agrarian Law and Land Management,

Maria Curie-Skłodowska University, Lublin

Fedorchuk O.,

PhD in Economics, Professor,

Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,

State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

Pastuszko R.,

PhD in Law, Associate Professor,

Department of Agrarian Law and Land Management

Maria Skłodowska-Curie University, Lublin

LEGAL FRAMEWORK FOR MANAGING INTERNATIONAL DETERMINANTS OF FOOD SECURITY: THE EXPERIENCE OF UKRAINE AND POLAND

Food security is a key component of a state's national and economic security.

It is a complex concept consisting of three main elements: the availability of food, access to food, and its proper use. We define food security as the state's ability to meet the nutritional needs of its population at a level not lower than medically justified standards, guaranteed by the availability of appropriate resources and domestic production potential, regardless of internal or external conditions (threats).

At the same time, in the context of globalization, disruptions in the food systems of one country may affect international supply chains. The Russian military aggression has led to the situation in which Ukraine — traditionally a significant exporter of grain and oilseeds — lost approximately 20% of its arable land in 2022, located in active combat zones and temporarily occupied territories. This has had serious consequences for global food security, as more than 400 million people around the world depended on Ukrainian grain supplies. In 2024, despite the ongoing war, Ukraine restored the export of agri-food products to almost pre-war levels — \$24.5 billion, which constituted 59% of total exports.

However, the food security situation within Ukraine itself remains alarming and should be defined as extraordinary. Extraordinary food insecurity is a situation that requires addressing the problems of insolvency and inadequate provision of basic food products for a significant part of the population, the disruption of the overall life-support system of society, as well as circumstances that create food vulnerability of the domestic market and threats to food independence.

Solving the problem of food security in wartime or other crisis conditions requires an interdisciplinary approach — economic, legal, and social. Moreover, the social principle must clearly ensure that the food supply system and each of its components are directed toward meeting human nutritional needs [6].

On March 24, 2022, the Verkhovna Rada of Ukraine adopted Law No. 2145-IX “On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine to Create Conditions for Ensuring Food Security

under Martial Law” [17]. Its purpose was to rapidly integrate agricultural land into agricultural production during martial law. The Law No. 2145-IX concerns the allocation of land plots for this purpose, land management, and land rights registration. Thus, the law is aimed at the immediate use of available agricultural land for food production. However, it should be noted that the law does not fully address the urgent need to ensure food security during wartime. In particular, it lacks provisions on the creation of strategic food reserves, food banks, or other mechanisms to guarantee the supply of food to frontline and affected regions. Moreover, some of its provisions may, in certain cases, violate the rights and interests of landowners and land users.

By the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 29, 2002, No. 327-r, the Action Plan for Ensuring Food Security in Wartime [7] was approved. It should be noted that this plan is broader than Law 2145-IX, which was adopted in response to the food challenges of war. Government regulations should not go beyond or replace laws. At the same time, even a superficial analysis of the plan shows that it requires substantial revision. For example, Clause 5 of the plan — “Creation of an extensive network of storage facilities for raw materials and food resources to meet the state’s strategic needs” — only refers to the procurement of food products, packaging materials, and the processing of grain into flour and cereals.

A comparative analysis with Poland shows that the neighboring country has a much more stable level of food security, confirmed by a high Global Food Security Index (75.5% in 2022).

The Republic of Poland adopted the Law on Food and Nutrition Safety of August 25, 2006 [2]. In Ukraine, Law No. 771/97-VR “On Basic Principles and Requirements for Food Safety and Quality” was adopted [4]. In other words, both Poland and Ukraine pay attention to the issue of food quality requirements. It should be noted that the concepts of “food safety” and “food security” are different.

We do not deny that the right to adequate nutrition must include a qualitative aspect, such as safety, diversity, and nutritional value of products. However, during wartime, the quantitative dimension of food security — ensuring the physical availability of food in sufficient quantities — becomes equally important. During armed conflicts, when production processes and logistics chains are disrupted, even basic access to food can be at risk.

Unlike Ukraine, Poland has adopted a Law on the Prevention of Food Waste [3], which provides for the transfer of unsold food products to organizations that provide humanitarian assistance. The legislator broadly defined the recipients of such food from retailers but did not specify the procedure for its distribution. Moreover, this law does not provide for the establishment of food banks and does not define the concept of a food bank.

In Ukraine, there is also no special legislation regulating the activities of food banks. Therefore, food banks in Ukraine are created and operate on the basis of the Laws of Ukraine “On Charitable Activities and Charitable Organizations” [6] and “On Public Associations” [1]. In our opinion, the creation of an extensive system of food banks would have a positive impact on national food security, including as one of the preventive mechanisms against food waste. In turn, for the effective functioning and sustainable development of the food bank system — especially in times of crisis — it is essential to adopt dedicated legislation. Such legislation should establish a clear legal framework for the operation of food banks and ensure their structured integration into national food security policy.

We propose the adoption of a separate legal act on food security.

At the legislative level, it is advisable to clearly distinguish between the concepts of “food safety” and “food security”. These two terms, although similar in wording, have different meanings.

Mechanisms for ensuring the right to adequate food, as enshrined in international and constitutional instruments, should be reflected in national legislation. Such legislation should establish both qualitative and quantitative food requirements, which together constitute the right to adequate nutrition.

The state should define food security targets it aims to achieve and, based on them, formulate state policy in this area. It is also appropriate to develop a regional food security policy, taking into account the economic diversity of the regions — and, under wartime conditions, the diversity and scale of the damage caused by military conflict.

Food security should also be continuously monitored based on a system of normatively established indicators. The monitoring process should include a stage of taking practical actions based on statistical data analysis.

The Ukrainian agricultural sector has demonstrated impressive resilience and adaptability, even during military conflict. Despite constant enemy attempts to destroy agriculture and create food shortages, Ukraine not only meets its own food needs but also strengthens its position in the global food trade. However, despite increased state financial support for farmers, they continue to operate under wartime conditions, the effects of climate change, and new challenges in the global market — in particular, potential changes in U.S. policy and the possible abolition of EU trade privileges for Ukraine in 2025. Therefore, state strategies in the agricultural sector must be proactive. They should protect the interests of domestic farmers in international economic relations, ensure equal access to support programs, promote the adoption of European standards for health and food safety, maintain accessibility through the creation and management of food reserves, and adequately respond to climate challenges.

References

1. The Law of Ukraine "On Public Associations" [Electronic resource]: Available at: (<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/2460-12#Text>).
2. Law of the Republic of Poland on Food Safety and Nutrition [Electronic resource]: Access mode: <https://surl.li/iesezq>
3. The Law of the Republic of Poland "On Prevention of Food Waste" [Electronic resource]: Access mode: <https://surl.li/ggvurw>.
4. The Law of Ukraine "On Basic Principles and Requirements for Food Safety and Quality", Electronic resource, access mode: <https://surl.li/neqxoe>.
5. Law of Ukraine "On Charitable Activities and Charitable Organizations" [Electronic resource]: Access mode: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>.
6. Impacts of the war on acute food insecurity remain highest near frontlines. Washington, DC. [Online] [Accessed on 01 March 2025] <https://surl.li/cpxavj>.
7. Order of the CMU of April 29, 2022, № 327-p "On Approval of the Plan of Measures to Ensure Food Security under Martial Law" [Online] [Accessed on 05 March 2025]: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>.

Borovykov O.V.,

Ph.D. in Economics, Professor,

Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,

State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

Khomenko S.V.,

student for the first (bachelor's) level of higher education of the group B-075-22-2-MP,

State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

MANAGEMENT IN THE ERA OF THE "GIG ECONOMY": NEW LEADERSHIP MODELS FOR FREELANCE TEAMS

Management in the era of the gig economy shifts from supervising stable employee units to orchestrating workforce ecosystems that combine employees, contractors, agencies, and digital platforms under one operating logic [1; 2]. Work is modularized, distributed, and mediated by software that allocates tasks, monitors progress, and settles payments, so leadership roles move from line control to boundary spanning, contract design, and standards governance [1]. Platform dynamics also reshape power and risk: access to opportunity, rules of ranking, and dispute handling sit in code and policy owned by intermediaries, which requires executive attention to algorithmic transparency and due process for external contributors [5; 8]. Public debate increasingly connects growth in platform work with concerns about fairness in pay setting, predictable schedules, and recourse against automated decisions, making legitimacy a core performance dimension for any firm that relies on freelancers at scale [7; 8]. Research on independent professionals shows that thriving in this context depends not only on autonomy and market access but also on identity, community, and routines that stabilize learning and income, elements that leaders must sponsor if they expect sustainable supply of talent [4; 9]. Motivation mechanisms deserve redesign: short feedback loops, visible progress markers, and optional micro-challenges increase engagement without coercion, provided they respect informed consent and avoid manipulative framing [3]. A leadership model that treats external contributors as part of a single value-creating system—rather than as a transactional afterthought—better aligns with the strategic view of workforce ecosystems and reduces coordination losses that arise when legal boundaries are mistaken for organizational ones [1; 2].

New leadership for freelance teams centers on an orchestration stance with three pillars: productized work, outcome-based governance, and human sustainability. Productized work means that units of value are specified as services with interfaces, quality criteria, data needs, and security controls, so cross-boundary collaboration becomes repeatable and auditable rather than ad hoc [1]. Outcome-based governance replaces effort supervision with service-level objectives, reliable measurement, and multi-sided dashboards that balance delivery, cost, risk, and contributor experience, which matches the ecosystem guidance emerging in practice and research [1; 2].

Conclusions. Execution follows a full lifecycle for freelance teams but avoids traditional employee-centric bottlenecks. Sourcing prioritizes capability fit and reliability signals over lowest bid; signals come from verifiable portfolios, standardized work samples, and prior service-level performance captured in ecosystem metrics, a pattern consistent with research that treats gigs as repeatable services rather than one-off transactions [1; 4]. Onboarding is light in ceremony and heavy

in clarity: contributors receive a work interface contract that defines deliverables, data sharing, escalation routes, and security duties; access is provisioned through role templates with automatic expiry; orientation includes a tour of communities of practice and feedback rhythms so independents can seek help without navigating internal politics [2; 6]. Integration uses product management routines rather than time tracking: roadmaps share context, backlogs expose priorities, and demos concentrate judgment on outcomes; micro-challenges and progress tokens are optional tools for momentum, not levers for unpaid extra work, which aligns motivational findings while addressing exploitation risks raised in recent reports [3; 8]. Development support is opened to externals in proportion to contribution history: curated learning paths, peer code or design reviews, and eligibility for higher-complexity briefs after consistent service-level performance; this extends the “thriving” conditions identified for independent workers—identity affirmation, community belonging, and continuous growth—into the firm’s ecosystem [4; 9]. Governance remains present at each step: algorithmic assignment rules are documented and explainable, payment terms are simple with fast settlement, and disputes are handled by an independent function with data access, which mirrors recommended practices for credible workforce ecosystems and addresses fairness concerns from international forums and watchdogs [1; 7; 8]. The resulting leadership model is neither laissez-faire nor micromanaging; it is an orchestration discipline that treats freelancers as durable partners connected through productized services, outcome contracts, and humane motivation. Firms that adopt this approach gain reach and adaptability without eroding trust, because coordination, capability development, and fairness are managed as first-class system properties rather than afterthoughts to procurement or legal compliance [1; 2; 6]

References

1. Altman E. J., Kiron D., Jones R., Schwartz J. Orchestrating Workforce Ecosystems: Strategically Managing Work Across and Beyond Organizational Boundaries : report. MIT Sloan Management Review & Deloitte, 2022. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/orchestrating-workforce-ecosystems/>
2. Deloitte. Rethinking Traditional Management in Workforce Ecosystems : insights article. 30.05.2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/managing-workforce-ecosystems.html>
3. How Micro-Choices and Games Motivate Gig Workers : Harvard Business Review article / L. D. Cameron, K. M. Mayberry. 21.06.2024. URL: <https://hbr.org/2024/06/how-micro-choices-and-games-motivate-gig-workers>
4. How Managers Can Best Support a Gig Workforce : MIT Sloan Management Review article / S. J. Ashford, B. Caza, E. P. Reid. 25.03.2019. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-managers-can-best-support-a-gig-workforce/>
5. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook 2021: The role of digital labour platforms : report. Geneva: ILO, 23.02.2021. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/%40publ/documents/publication/wcms_771749.pdf
6. McKinsey & Company. A New Operating Model for People Management: More personal, more tech, more human : article. 07.02.2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-people-management->

[more-personal-more-tech-more-human](#)

7. World Economic Forum. The Gig Economy Is Booming, but Is It Fair Work? And Other Trends in Jobs and Skills : news roundup. 04.06.2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/06/the-gig-economy-ilo-labour-platforms/>

8. Human Rights Watch. The Gig Trap: Algorithmic, Wage and Labor Exploitation in Platform Work in the US : report. 12.05.2025. URL: <https://www.hrw.org/report/2025/05/12/the-gig-trap/algorithmic-wage-and-labor-exploitation-in-platform-work-in-the-us>

9. Petriglieri G., Ashford S., Wrzesniewski A. Thriving in the Gig Economy : Harvard Business Review article. Mar–Apr 2018. URL: <https://hbr.org/2018/03/thriving-in-the-gig-economy>

Borovykov O.V.,

Ph.D. in Economics, Professor,

*Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

Revako O.A.,

postgraduate student for the third (Ph.D.) level of higher education

*Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN UKRAINE

Management of Ukrainian enterprises is a key element that ensures the stability of the national economy and international trade. Being in the conditions of globalization and rapid technological development, Ukrainian enterprises face a number of systemic problems, which require corresponding changes in management approaches. Effective management in various spheres of the country's economy allows reducing costs in all areas, as well as improving the quality of services. However, in some places, outdated infrastructure, imperfect legislation and slow implementation of innovations create those urgent obstacles to development that require managers to develop new strategies and adapt to modern challenges.

Ukrainian enterprises operate in a complex dynamic environment, where the key problems are: physical and moral wear and tear of infrastructure and rolling stock; high cost of fuels and lubricants and energy resources; imperfect regulatory framework; shortage of qualified personnel [1].

Taking into account the existing problems, Ukrainian enterprises have significant prospects in implementing modern technologies and approaches: digitalization and automation; integrated logistics platforms; "green" logistics; development of multimodal transportation [2].

Although the development prospects are significant, it is the modernization process that poses new challenges for managers: high investment needs; cybersecurity; the need for personnel retraining [3].

Among the main advantages of modernization of Ukrainian enterprises, we consider the following: increased operational efficiency; improved quality of customer service; reduced transportation costs [4].

In practice, each of the world's leading companies is actively investing in innovative approaches: Autonomous Mobile Robots (AMRs) are being created, which independently move around the warehouse, transporting goods to packing stations. This significantly speeds up the order picking process and reduces the risk of human error. Robotic sorters of the system sort, pack and place goods on pallets with high speed and accuracy; digital platforms that directly connect shippers with drivers, minimizing the role of intermediaries and increasing the efficiency of transport use, such as Uber Freight; the use of artificial intelligence to forecast demand and optimize delivery routes; the introduction of the use of drones to deliver goods to hard-to-reach areas.

Ukrainian enterprises are in a stage of deep transformation. And along with this, the management processes of domestic enterprises are also undergoing changes. Overcoming such systemic problems as infrastructure deterioration and regulatory imperfections is critically important for increasing the efficiency of the country's economy. Development prospects are seen in digital transformation, reducing CO2 emissions, and training employees. Companies that timely adapt their management models to new realities and successfully invest in innovation will not only ensure their own sustainability, but also make a significant contribution to strengthening the Ukrainian economy.

References

1. Крихтіна Ю. О. Проблеми та суперечності державної політики розвитку транспортної галузі України / Ю. О. Крихтіна // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. - 2021. - Вип. 1. - С. 86-94.
2. Корнійко Я., Валявська Н., Міхєєв О. (2024). Аналіз сучасного стану транспортної галузі України у розрізі вантажних перевезень. Економіка та суспільство, (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-70>
3. Канцедал Н., Лега О., Морозов Є. (2025) Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. Економічний простір, (199). URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/326831>
4. Богуславська, С., & Поденко, Д. (2023). Передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємств. Економіка та суспільство, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-5>

Lytvynenko L.L.,

Ph.D. in Economics, Associate Professor,

Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,

State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

STRATEGIC LEADERSHIP APPROACHES FOR ADVANCING SUSTAINABLE TOURISM

Sustainable tourism is rapidly evolving, driven by climate change, traveller demand, and new regulations. Key trends include carbon-neutral and regenerative travel, eco-friendly accommodations, meaningful experience, digital detoxification, and community engagement [1-3]. Technology, transparency, and inclusive practices are transforming the industry, making sustainability central to the future of tourism. There is an urgent need for resilience as a response to global challenges. This raises the issue of using effective approaches to strategic leadership for advancing sustainable tourism.

The key is to move from sustainability as just a simple pleasant experience to a meaningful, comprehensive and multifaceted approach. Sustainable tourism can not only ensure that harm is minimised, but can also have a positive impact on people, places and the natural environment as a whole. In particular, this includes regenerative tourism, which aims to restore and revitalize destinations, support local conservation efforts and leave places better than they were before. There is also a growing importance of purpose-driven travel, where discovery, immersion and wellbeing are core aspects. The popularity of ‘skip-gen’ travel – where multi-generational families travel together – and individual travel for self-development are growing, reflecting a growing desire for deeper, more meaningful travel [2; 3]. This can serve as a guide for those involved in delivering value-added and comprehensive tourism products.

As practice has shown, responsible accommodation and sustainable travelling with positive impact do not necessarily mean sacrificing comfort or enjoyment. On the contrary, it can encompass a range of innovative practices that can enhance comfort and provide cutting-edge offerings (solar-powered resorts, zero-waste boutique hotels operating on renewable energy, recycled materials, advanced rainwater systems and biodegradable technologies).

Modern approaches to developing strategic leadership in the context of sustainable tourism development involve the active use of new generation digital technologies and practices. In particular, digital platforms are making it easier for travellers to find and book environmentally conscious accommodation, tours and transport. The introduction of smart systems in hotels allows for monitoring and reducing energy consumption, while booking platforms provide carbon-neutral options, empowering travellers to make their own informed choices. There are also results in reducing the carbon footprint of travel through the introduction of zero-emission or carbon-neutral practices by airlines, including actors from the EU market, involved in transporting travellers in line with sustainability commitments by 2050.

Main approaches to strategic leadership for the development of sustainable tourism cover inclusive, innovative, visionary, adaptive and ethical ones (Fig. 1).



Fig. 1. Main approaches to strategic leadership for the development of sustainable tourism

Key recommendations for the strategic leadership development towards advancing sustainable tourism management include promoting collaboration among stakeholders – governments, businesses and local communities – to ensure shared responsibility and effective decision-making. Thus, strategic leadership in sustainable tourism development requires a clear vision, proactive planning in changeable business environment and the ability to unite diverse stakeholders around specific shared goals.

Leaders must prioritize long-term sustainability (not just short-term improvements) by incorporating environmental, social and economic goals into all decision-making processes. This includes fostering partnerships between governments, businesses and local communities to ensure inclusive participation and sharing benefits.

Tourism destinations should prioritize environmental protection by implementing green infrastructure, promoting renewable energy development and encouraging responsible resource use. Transparent reporting, communication and monitoring of sustainable development are essential to continuously track progress, build trust and maintain accountability. Tourism operators should support local economies by sourcing goods and services locally and actively involving communities in tourism planning. Visitor management strategies, such as seasonal and location-based tourism, can help with managing tourist flows for reducing overtourism and protecting cultural and natural assets creating an integrative positive effect for all parties involved in these processes. Education and awareness campaigns for travellers and staff can promote sustainable development and responsible behaviour of parties involved, as well as form a new advanced mindset to support ongoing improvement. Finally, the implementation of innovation and digital solutions allows for more efficient resource management, reduction of environmental footprint and enhances the visitor experience, ensuring that tourism remains sustainable and beneficial for both people and the environment.

Thus, sustainable tourism is characterized by a holistic approach that integrates environmental, social, and individual well-being. Travellers and businesses are choosing eco-friendly accommodations, technological innovations, flexible travel options, regenerative tourism, and transparent practices. This demonstrates a holistic transformation in approaches to strategic leadership for the development of sustainable tourism.

References

1. Sustainable Tourism – Adapting to Climate-Induced Holiday Trends <https://transition-pathways.europa.eu/tourism/articles/sustainable-tourism-adapting-climate-induced-holiday-trends> (access date: 06.10.2025).
2. Global sustainable tourism trends 2025. URL: <https://st4sd.vn/en/global-sustainable-tourism-trends-2025/> (access date: 06.10.2025).
3. 8 good-tourism-trends-2025. URL: <https://goodtourisminstitute.com/library/good-tourism-trends-2025/> (access date: 06.10.2025).

Borovykov O.V.,

Ph.D. in Economics, Professor,

*Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

Makarenko E.E.,

*student for the first (bachelor's) level of higher education of the group B-073-22-1-MO,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Digitalization has become one of the defining trends in modern business. It is transforming the way businesses work, communicate, and make decisions. By implementing digital tools and technologies, companies can streamline processes, reduce costs, and increase productivity at all levels of management.

One of the key benefits of digitalization in business management is the automation of routine tasks. Automated systems minimize human error and save time that can be redirected to strategic planning. This allows managers to focus on improving business models and customer relationships, rather than on manual operations.

Digital platforms also increase the efficiency of internal communication. Tools such as Slack, Microsoft Teams, and project management software allow teams to instantly share information, track progress, and make collective decisions faster. This improves collaboration and creates a more agile management structure.

Another important aspect is data-driven decision-making. Digitalization provides access to real-time data analytics, allowing managers to identify trends, measure performance, and make informed decisions based on accurate information. This reduces uncertainty and improves the effectiveness of strategic management.

Cloud technologies play a crucial role in improving management efficiency. They allow you to store and process large amounts of data that can be accessed from anywhere and at any time. This flexibility supports remote work and global collaboration between departments and subsidiaries.

The use of enterprise resource planning (ERP) systems integrates various business processes, such as finance, logistics, and production, into a single digital platform. This integration provides transparency and consistency at all levels of management, leading to faster response to market changes.

Customer relationship management (CRM) systems also contribute significantly to digital efficiency. They help collect, organize, and analyze customer data, allowing businesses to personalize services, predict customer needs, and increase loyalty. This directly impacts profitability and competitiveness.

Artificial intelligence (AI) and machine learning are becoming indispensable tools in business management. They enable predictive analytics, automate decision-making processes, and optimize resource allocation. AI can also analyze employee performance and recommend workflow improvements.

Digital transformation is also impacting financial management. Online accounting systems, digital payment solutions, and blockchain technology are making transactions faster, more secure, and more transparent. This strengthens financial control and reduces the risks associated with fraud or human error.

In human resource management, digitalization simplifies staff selection, training, and performance evaluation. Platforms like LinkedIn, online testing systems, and e-learning tools are improving HR efficiency and helping to retain talent, while providing better opportunities for development.

Supply chain management has been revolutionized by digital tools like the Internet of Things (IoT) and real-time tracking systems. They allow companies to monitor logistics operations, reduce delays, and optimize inventory, ensuring efficient and cost-effective delivery of goods.

However, digitalization also creates new challenges. Cybersecurity threats, data privacy concerns, and the need for constant technological updates can increase operational risks. Therefore, companies must invest not only in technology, but also in employee training and information security.

The success of digital transformation depends largely on the culture and leadership of the company. Managers must foster innovation, encourage digital literacy, and ensure that employees understand the benefits of new technologies. Without this cultural shift, digital tools may not be used effectively.

Conclusions. Digitalization also increases sustainability and corporate responsibility. Smart systems allow companies to control energy consumption, reduce waste and manage resources more efficiently. This not only reduces costs, but also improves the environmental reputation of the organization. Digitalization significantly improves the efficiency of enterprise management by optimizing operations, supporting informed decisions and improving communication. Although it requires investment and adaptation, its long-term impact leads to innovation, competitiveness and sustainable business growth.

References

1. Meta-analysis: The Effect of Digital Transformation on Organizational Performance: A Meta-Analysis [Electronic document] // ResearchGate. – 2024. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/380203887>
2. Ren, C., Lee, S.-J., & Hu, C. Digitalization Improves Enterprise Performance: New Evidence by Text Analysis [Electronic document] // ResearchGate. – 2023. – URL: https://www.researchgate.net/publication/371109572_Digitalization_Improves_Enterprise_Performance_New_Evidence_by_Text_Analysis
3. Tang, W. Enterprise Digital Management Efficiency under Cloud Computing and Big Data [Electronic document] // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, No. 17. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/17/13063>
4. Wang, Y., et al. The Impact of Digital Transformation on Enterprise [Electronic document] // PubMed Central (PMC). – 2024. – URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10917267>

Krapyva S.V.,

*student for the first (bachelor's) level of higher education, group Ba-073-22-3-II
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

Liskovych N.Yu.,

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

THE NEW PARADIGM OF MANAGEMENT AND THE FORMATION OF A MODEL OF MANAGERIAL ACTIVITY IN MODERN UKRAINE

Modern conditions of Ukrainian society's development determine the necessity of transition to a qualitatively new system of management that meets the challenges of the post-industrial economy, globalization, digital transformation, and European integration processes [1]. Traditional models of management, which are primarily focused on administrative and command mechanisms, no longer ensure a sufficient level of effectiveness in managerial decision-making [2]. This necessitates the formation of a new managerial paradigm capable of integrating strategic thinking, innovation, and social responsibility [3].

Managerial activity today should be considered as a complex socio-economic system within which the state, business, and civil society interact [4]. The change in the conceptual foundations of management is associated with a transition from a mechanistic to a humanistic-innovative approach, in which the development of human capital, partnership forms of cooperation, and a strategic orientation toward sustainable development play a central role [1].

The formation of a new paradigm of management in Ukraine is particularly relevant in the context of wartime and post-war transformations, which require modernization of the system of public administration, increased adaptability of enterprises, and the implementation of international management standards [5]. Such a paradigm provides for the creation of a flexible, innovation-oriented model of managerial activity capable of ensuring competitiveness, transparency, and efficiency at all levels of management.

Summarizing the above, it can be stated that modern socio-economic transformations require not only the modernization of managerial instruments but also a change in the very philosophy of management [1]. It is in this context that the need arises to comprehend and implement a new management paradigm that combines innovativeness, strategic vision, and social responsibility [4].

To define the content and main characteristics of this paradigm, let us consider the key provisions that reflect its essence and practical significance for shaping an effective model of managerial activity in modern Ukraine:

- 1) The modern paradigm of management is characterized by a transition from control-oriented management to a system based on strategic direction, partnership, and responsibility. The new understanding of management encompasses not only operational process management but also strategic leadership, which defines the organization's mission, vision, and goals, ensuring its long-term sustainability [1], [4].
- 2) Economic, social, and political changes in Ukraine create the need for the formation of new managerial models. Transformational shifts require managers to move from administrative-command methods to flexible approaches based on personnel motivation, adaptability, and innovation in management processes [2], [5].

3) The “Good Governance” model is defined as a framework concept that combines democratic principles, the rule of law, transparency, and citizen participation in decision-making processes. It reflects the modern management paradigm focused on partnership relations between the state, business, and society, which represents a fundamental direction in the development of managerial activity in Ukraine [3].

4) The new model of managerial activity considers personnel not merely as a resource but as the main strategic asset of an organization. The intellectualization of management processes, the formation of a corporate culture that promotes self-development, and the development of employee competencies become the key factors determining the effectiveness of modern management [4], [6].

5) To develop an effective model of managerial activity in Ukraine, it is necessary to harmonize national management standards with international norms, particularly the ISO standards. This will contribute to the development of strategic leadership, enhance organizational competitiveness, and create a unified management environment compatible with European practices [1], [5].

6) The modern management model combines strategic thinking with innovative management tools such as digitalization, data analytics, project management, and quality control systems. The innovative orientation of management ensures adaptation to the challenges of the global environment and increases the effectiveness of managerial decisions [2], [6].

7) The new management paradigm defines social responsibility, environmental safety, and sustainable development as integral components of managerial activity. Responsible management fosters public trust, enhances the reputation of organizations, and ensures a balance between economic performance and social values [3].

8) The main strategic resource of modern organizations is human capital, which determines an enterprise’s ability to innovate, adapt, and achieve sustainable development. Within the framework of the new management paradigm, employees are viewed not merely as executors of specific functions but as carriers of knowledge, experience, intellectual, and creative abilities that form the foundation of an organization’s competitive advantages [4].

9) At the center of modern management stands a new type of leader - a strategist, communicator, and motivator who is capable not only of managing processes but also of shaping the organization’s vision for development under conditions of uncertainty and rapid change. Such a leader focuses on creating values, developing the team’s potential, and harmonizing the interests of all stakeholders [5].

10) One of the key features of the new management paradigm is the complementarity of strategic and operational levels of management, forming a coherent decision-making system that ensures the organization’s flexible development. Within the modern approach, strategic management defines the overall direction of activity, mission, priorities, and long-term objectives, while operational management focuses on current processes, resource allocation, and performance control [2], [6].

In summary, it should be noted that the modern management system in Ukraine is undergoing a deep transformation driven by globalization, digital modernization, and the growing role of human capital in ensuring sustainable development. The formation of a new management paradigm has become a key factor in increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises and the effectiveness of public administration. The new managerial paradigm is based on the integration of strategic thinking and innovative approaches, focusing not only on control but also on development, partnership, and social responsibility. It combines strategic and operational management into a single adaptive system, enabling organizations to achieve both short-term results and long-term strategic goals simultaneously.

An important place in the modern management model is occupied by human capital - the main driving force of innovation, creativity, and organizational growth. Knowledge management, the development of competencies, and a corporate culture that fosters creativity and self-realization become the foundation for increasing labor efficiency and ensuring the strategic resilience of organizations.

At the center of the new management model stands a new type of leader - a bearer of strategic vision, communicator, and motivator who creates values, builds trust within the team, and ensures harmony between the interests of the organization, society, and the state. Leadership thus becomes an integrating force that combines strategic foresight with flexibility in managerial decision-making. A key direction of development is the harmonization of national management standards with international norms, particularly ISO, which ensures the compatibility of Ukrainian management practices with European approaches, enhances the quality of management processes, and contributes to the development of a modern managerial environment.

The new management paradigm in Ukraine is not merely a change in management tools but, above all, a change in mindset. It envisions a transition toward a human-centered, innovation-oriented, and socially responsible model capable of ensuring stability, efficiency, and long-term development in a dynamic environment. This, in fact, represents the strategic mission of modern Ukrainian management - to combine global management standards with national values, forming a new quality of the country's managerial culture.

References

1. Kalita, P. Ya. *Management in the Ukrainian Way and Its Impact on the Strategic Aspects of Ukraine's Development*. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2025, No. 2 (32), pp. 110–124. DOI: [10.26666/2522-1566/2025-2/32-08](https://doi.org/10.26666/2522-1566/2025-2/32-08).
2. Synichenko, A. V. *The Modern Paradigm of Organizational Management under Transformational Changes*. Economy and Society, 2022, Issue 46, pp. 355–360. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-46-65](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65).
3. Butenko, D. *Development of Entrepreneurial Activity under the New Management Paradigm*. Scientific Collection "InterConf", 2022, Issue 97, pp. 64–67. URL: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Scientific%20%20Collection InterConf 2022.pdf#page=168](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Scientific%20%20Collection%20InterConf%202022.pdf#page=168).
4. Syrotynska, N. M. *The Paradigm of Managing the Development of a Modern Organization: Essence and Directions of Transformation*. Economy and Region, 2022, No. 1 (86), pp. 59–65. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26645/syrotynska.pdf>.
5. Stepanenko, I. V. *Formation of a New Model of Public Administration under Global Challenges*. Labor Market and Employment of the Population, 2023, No. 1 (71), pp. 112–120. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/250191/262212>.
6. Kryvenko, I. M. *The Innovative Management Paradigm as a Factor in the Effective Development of Enterprises*. Bulletin of Kharkiv National University of Radio Electronics, 2023, No. 1, pp. 101–107. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/ae91ecdc-5064-4951-9df2-32c318c71730/content>.
7. *Scientific Collection "InterConf" (International Scientific Conference)*. 2022, Vol. 97, pp. 168–172. URL: [https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Scientific%20%20Collection InterConf 2022.pdf#page=168](https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/Scientific%20%20Collection%20InterConf%202022.pdf#page=168).

Borovykov O.V.,

Ph.D. in Economics, Professor,

Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,

State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

Shcherbakova O.P.,

student for the first (bachelor's) level of higher education of the group Ba-075-22-2-MP,

State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGERIAL DECISION- MAKING

Artificial intelligence (AI) is increasingly transforming the processes of management and decision-making in modern organizations. Today, AI-based tools are not only analytical instruments but also integral components of strategic planning and operational control. By processing large volumes of data, AI systems provide managers with evidence-based insights that reduce uncertainty and enhance the quality of business decisions. The application of AI in managerial practice allows enterprises to build more adaptive, flexible, and data-driven management systems that respond quickly to changes in the external environment [1]. AI contributes significantly to improving the efficiency and rationality of decision-making at all levels of management. Predictive analytics enables managers to identify long-term trends and anticipate customer behavior; machine learning algorithms optimize logistics, pricing, and marketing strategies; natural language processing systems help in monitoring customer feedback and internal communication. The automation of data collection and analysis saves considerable time and reduces the risk of human error. As a result, managers can focus on creative problem-solving and strategic thinking rather than routine data interpretation [2].

Another essential benefit of AI in management is the enhancement of objectivity and transparency. Unlike human decision-makers, algorithms are not influenced by emotional or subjective biases, which often distort evaluations. For example, in HR management, AI systems can analyze employee performance or candidate suitability based on quantifiable indicators rather than personal impressions. In financial management, AI tools enable more precise risk assessment by integrating various economic, political, and market parameters into complex predictive models [3]. However, the integration of AI into managerial decision-making is accompanied by a number of challenges and risks. Among them are data security and privacy issues, algorithmic bias, ethical dilemmas, and the potential loss of human control over automated systems. Managers must balance the efficiency of AI with accountability and ensure that decision-making remains aligned with corporate values and social responsibility principles. This requires establishing clear ethical standards, transparency of algorithms, and human oversight over critical decisions. Moreover, the digital transformation of management necessitates the development of new competencies among employees — data literacy, analytical thinking, and the ability to interact effectively with intelligent systems [4].

Conclusions. Artificial intelligence today is not merely an auxiliary technological tool but a strategic resource of managerial innovation. Its implementation in decision-making systems increases the accuracy, speed, and consistency of management actions, minimizes risks, and improves

adaptability to changes in the external environment. The effective combination of human intuition and machine intelligence creates a new paradigm of managerial decision-making, where technology supports but does not replace the human factor. Therefore, the role of AI in management is to strengthen analytical and strategic capacities, contributing to the long-term success and sustainable development of enterprises in the digital era [5].

References

1. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
2. Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational Decision-Making Structures in the Age of Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83.
3. Jarrahi, M. H. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Work: Human–AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
4. Haenlein, M., Kaplan, A., Tan, C.-W., & Zhang, P. (2023). Artificial Intelligence (AI) in Business and Management: A Research Agenda. *Journal of Business Research*, 157, 113623.
5. IBM Global AI Adoption Index 2022. [Electronic document]. – URL: <https://www.ibm.com/reports/ai-adoption>

Barda K.V.,

*student for the second (master's) level of higher education of the group M-D3-25-1-ГЛ,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

Kyrylenko O.M.,

*Doctor in Economics, Professor,
Head of the Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,
State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv*

TRANSFORMATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE POST-WAR PERIOD: KEY CHALLENGES AND STRATEGIES FOR UKRAINE'S RECOVERY

The post-war period in Ukraine has become a critical stage for the restoration of the economy and social stability. In these circumstances, human capital acts as the main resource, and effective personnel management acquires strategic importance. The purpose of this article is to analyze the key challenges and strategies for transforming the HR system in Ukraine, as well as to determine directions for increasing organizational resilience in the post-war period.

During the post-war period, the priority task for HR specialists is the restoration of labor potential and the provision of employment for the population [1]. Mass migration and the loss of qualified personnel require the application of strategic approaches to personnel management that allow organizations to adapt to new conditions. Psychological support, social programs, and rehabilitation initiatives contribute to increasing employee motivation and engagement, ensuring team stability [2].

Digitalization of HR processes and the implementation of modern technologies allow organizations to remain flexible and adaptable in constantly changing conditions [3]. The integration of international experience and standards of human resource management increases the competitiveness of Ukrainian organizations in the global labor market [4]. Comprehensive strategic planning, HR data analytics, and the use of digital tools make it possible to make informed management decisions, optimize personnel resources, and increase organizational efficiency [5].

In the post-war period, the restoration of labor potential is a key factor in the country's socio-economic development. Restoration and retraining of personnel, provision of employment, and the integration of internally displaced persons [1] create prerequisites for the stable operation of organizations and the labor market. Effective human resource management in the context of decentralization requires a systemic approach that includes planning personnel needs, developing competencies, and adapting employees to new economic realities.

The personnel shortage caused by mass migration and the loss of qualified personnel is one of the main challenges. The use of algorithms for the priority development of HR systems helps organizations not only to maintain functioning but also to lay the foundation for long-term development.

Psychological support and rehabilitation of personnel remain critically important. Social programs, adaptation trainings, and mental health support contribute to team stability and increase their motivation and engagement [2]. These approaches make it possible not only to quickly integrate

employees into the work process but also to strengthen the corporate culture focused on support and mutual assistance.

Digitalization of HR processes is becoming necessary to ensure the efficiency and flexibility of organizations. The implementation of modern personnel management technologies, e-learning platforms, and HR analytics [3] allows for rapid response to changes in the external environment, optimization of resources, and increased productivity.

The integration of international experience is of particular importance. The use of European and American standards of human resource management, the exchange of knowledge and practices [5], contributes to increasing the effectiveness of recruiting, personnel assessment, and talent development, and also strengthens Ukraine's position in the global labor market.

The development of a training and professional development system for personnel is a priority direction for post-war HR. Investment in professional development and retraining, as well as digital learning platforms, allow for the rapid adaptation of new and existing employees to changes, increasing the competitiveness of organizations.

The formation of a resilient corporate culture focused on employee support and motivation is critical for organizational stability. The implementation of flexible work models, social support programs, and motivational initiatives [4] reduces staff turnover, strengthens team cooperation, and collective responsibility.

Analytics and HR metrics allow organizations to make informed management decisions. The use of data for forecasting personnel needs, assessing efficiency, and optimizing resources [6] contributes to increased productivity and organizational resilience to external challenges.

Special attention is paid to the integration of veterans and internally displaced persons into economic and social life. Programs for the engagement and retraining of these categories of personnel [1] contribute to the restoration of social connections and organizational stability, and also support the development of local communities.

Thus, the transformation of the personnel management system in the post-war period requires a comprehensive approach that includes digitalization, international experience, psychological support, analytics, and strategic planning. This approach allows Ukrainian organizations to increase efficiency, adaptability, and resilience to external challenges, laying the foundation for the stable economic and social development of the country.

References

1. Reshetnyak, O. I., & Shlykova, V. O. (2025). Features of human resource management in the context of decentralization and post-war reconstruction. *Economy and Society*, 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20>
2. Luhova, V. M., Makov, B. P. (2024). The use of human capital in the post-war reconstruction of Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(4), 46–50. DOI: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r04_a7.pdf
3. Yemelianenko L. M. (2025). Development of human capital in the system of strategizing post-war reconstruction of Ukraine. *Transformations and Innovations*, 1, 179–185. DOI: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/179/176>

4. Kibalnyk, L. (2024). International approaches to human resource management in conditions of war and post-war reconstruction. *Economy and Society*, 66. DOI: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539>
5. Kulishov, V. (2024). Labour Market of Ukraine and Meeting Post-War Workforce Needs. *Economic and Environmental Studies*. DOI: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/261>
6. Vasylenko, V. (2025). Digitalization of Personnel Management Processes for the Post-War Recovery of Ukraine. *Economic Studies Journal*. DOI: <https://es-journal.in.ua/article/view/335836>

Величко О.В.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

Клименко Д.А.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи 2-8,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний бізнес-функціонал дедалі частіше стикається з глобальними викликами — воєнними конфліктами, економічними рецесіями, пандеміями, кліматичними змінами та геополітичними потрясіннями. У таких умовах підприємства не можуть спиратися лише на традиційні методи планування та організації діяльності. Виникає потреба у використанні системи антикризового управління як ключового інструменту збереження стабільності та довгострокової життєздатності бізнесу.

Антикризове управління є системою спеціальних заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, подолання та ліквідацію кризових явищ, що загрожують діяльності підприємства [1, с. 364]. Основними принципами антикризового управління є превентивність, гнучкість, оперативність та системність. Превентивність забезпечує своєчасне виявлення загроз і розробку плану дій, гнучкість дозволяє адаптувати бізнес-модель до змін середовища, оперативність сприяє швидкому реагуванню на зовнішні та внутрішні кризи, а системність означає комплексний підхід до управління всіма бізнес-процесами.

До ключових інструментів антикризового управління належать фінансовий контроль та реструктуризація, ризик-менеджмент, стратегічне планування, інноваційні рішення, управління персоналом і побудова ефективної комунікаційної політики. Контроль фінансів передбачає оптимізацію витрат та диверсифікацію джерел фінансування, ризик-менеджмент допомагає виявляти і мінімізувати ризики шляхом страхування та створення резервних фондів, а стратегічне планування дозволяє розробляти сценарії розвитку бізнесу залежно від можливих змін у зовнішньому середовищі. У період економічної турбулентності, спричиненої поширенням COVID-19, воєнними діями в Україні та глобальними енергетичними і фінансовими кризами, саме ці підходи дозволяють зберегти ефективність бізнесу.

У 2020 році пандемія призвела до безпрецедентного падіння світового ВВП. У цей період тисячі підприємств малого та середнього бізнесу були змушені припинити діяльність через відсутність резервів та антикризових планів. Водночас ті, хто перейшов на дистанційні моделі роботи, розвинув електронну комерцію та оптимізував виробничі процеси, змогли не лише зберегти, а й розширити ринки збуту. Саме цифровізація управління, автоматизація процесів і швидка адаптація до онлайн-форматів стали визначальними чинниками успіху.

Новим викликом для економіки у 2022 році стала війна в Україні. За перші місяці повномасштабного вторгнення понад 30% підприємств призупинили роботу, а близько 12% зруйнували свої виробничі потужності. Разом із тим, бізнес, що мав запасні логістичні маршрути, релокував виробництва та швидко адаптував бізнес-моделі, зберіг значну частину

ринкових позицій [5, с. 38-43]. Однак, за даними Програми розвитку ООН (UNDP), на кінець 2023 року майже 91% українських підприємств відновили свою діяльність, тоді як у червні 2022 року цей показник становив лише 53,2%. В таких умовах антикризове управління стало критично важливим для виживання та адаптації бізнесу [4, с. 335-338].

Антикризове управління передбачає не лише ліквідацію наслідків, а й системний моніторинг ризиків. Зниження коефіцієнтів ліквідності та оборотності активів, зростання кредиторської заборгованості є сигналами для негайних дій. Досвід показує, що компанії, які використовували фінансовий аналіз як «ранню діагностику», уникли банкрутств навіть у кризові роки. Суттєву роль відіграє і проактивна стратегія. Сценарне планування, проведення стрес-тестів бізнес-моделі та виявлення слабких сигналів загроз знижують потенційні втрати на десятки відсотків.

Глобальні економічні кризи минулих років також підтверджують значення антикризового менеджменту. У 2008 році через відсутність систем управління ризиками збанкрутували сотні фінансових установ у США та ЄС, тоді як ті, хто завчасно диверсифікував активи та мав плани реструктуризації, змогли відновити рентабельність протягом кількох років. Бізнес має навчитися діяти в умовах невизначеності, швидко ухвалювати рішення, формувати резерви та впроваджувати інновації.

Таким чином, антикризове управління є ключовим інструментом у забезпеченні стійкості бізнесу в умовах глобальної нестабільності. Його складовими є рання діагностика фінансових ризиків, формування резервів, диверсифікація активів, сценарне планування та цифровізація управлінських процесів. У комплексі ці заходи дозволяють не лише зберегти підприємство в умовах кризи, але й використати нестабільність як можливість для трансформації та розвитку.

Література

1. Ареф'єва О. Забезпечення антикризового управління підвищення стійкості функціонування підприємства при посиленні ризиків і небезпек. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 2. С. 363 – 368. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-71>
2. Федорчук В. Як війна вплинула на МСБ в Україні. Головне з дослідження UNDP – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/mayzhe-91-pidpriemstv-v-ukraini-vidnovili-robotu-z-pochatku-viyni-golovne-z-doslidzhennya-programi-rozvitku-onn-undp-20022024-19340>
3. Разумова Г. В., Бут К. А., Буцанова К. Г. Оцінка впливу пандемії на економіку країн світу. Бізнес інформ. 2022. Т. 1, № 528. С. 28–32. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-28-32>
4. Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338.
5. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

Величко О.В.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

Козіна К.Я.,

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

В умовах воєнного стану антикризове управління набуває особливого значення для забезпечення економічної стійкості підприємств України. Складність середовища функціонування вимагає від менеджерів нових підходів до прийняття управлінських рішень, підвищення адаптивності та ефективної координації внутрішніх процесів [1, с.38].

Антикризовий менеджер – це спеціаліст, який володіє методами виходу зі стану кризи та банкрутства. Антикризове управління вважається найвищою формою управлінської діяльності. Одне із значень грецького слова «криза» - рішення. Антикризовий менеджмент має поєднувати стратегічне планування, цифрову трансформацію та комунікаційні технології, що дозволяють швидко реагувати на непередбачувані події [3, с. 35]. Комунікаційна складова є надзвичайно важливою у воєнний період, адже вона визначає рівень довіри персоналу, партнерів і суспільства до підприємства.

Антикризовий менеджмент у сучасних умовах воєнного стану в Україні передбачає не лише оперативне реагування на кризові ситуації, а й системну профілактику ризиків. Важливим є проведення постійного моніторингу фінансової стійкості підприємства, аналіз ліквідності, платоспроможності та структури витрат і доходів. На основі таких оцінок формуються сценарні моделі управління, які дозволяють адаптувати бізнес-процеси до різних варіантів розвитку подій, включно зі зниженням попиту, перебоями постачання або зміною валютних курсів [4, с. 54]. Застосування проактивного підходу допомагає запобігати кризам і забезпечує здатність підприємства функціонувати навіть за умов воєнних ризиків.

Одним із ключових напрямів антикризового управління є посилення гнучкості організаційної структури та системи комунікацій. В умовах підвищеної невизначеності підприємства мають створювати резервні канали інформаційного обміну, підтримувати цифрову безпеку, а також розвивати управління персоналом через дистанційну або гібридну зайнятість. Важливо також забезпечити психологічну підтримку працівників, що підвищує рівень стійкості організації до зовнішніх шоків [6, с. 3]. Такий підхід дозволяє формувати ефективну систему антикризового менеджменту, спрямовану на збереження стабільності бізнесу та поступове відновлення економічної активності.

Також один із напрямів є розвиток антикризового управління це формування системи адаптивного лідерства, що передбачає здатність керівників швидко змінювати підходи та приймати нестандартні рішення. В умовах війни важливо враховувати як економічні, так і психологічні аспекти діяльності колективу. Саме людський капітал стає головним чинником відновлення бізнесу [4, с. 61].

Міжнародні дослідження демонструють, що ефективні кризові стратегії включають п'ять основних етапів — усвідомлення, прийняття рішень, реагування, оцінку результатів та навчання [7, с. 112]. Відповідно до моделі sense-making → decision-making → response →

outcome → learning (Табл. 1), кризове управління має циклічний характер і забезпечує безперервне вдосконалення організаційної стійкості [8, с. 87].

Табл. 1.

Основні етапи кризового менеджменту

Етап	Мета / завдання	Основні дії / інструменти	Очікуваний результат
<i>Sense-making</i> (усвідомлення)	Зібрати інформацію, ідентифікувати кризу	Моніторинг, аналіз даних, діагностика ризиків	Розуміння характеру та масштабів кризи
<i>Decision-making</i> (прийняття рішень)	Вибір стратегії реагування	SWOT-аналіз, сценарне планування, альтернативні стратегії	Чіткий план дій або варіанти дій
<i>Response</i> (реагування)	Впровадження обраних заходів	Кризовий план, комунікація, мобілізація ресурсів	Зменшення негативного впливу, стабілізація
<i>Outcome</i> (оцінка результатів)	Оцінити результати дій	KPI, фінансовий аналіз, опитування	Виміряні результати — успіх чи потреба корекції
<i>Learning</i> (навчання)	Врахування досвіду, підвищення стійкості	Посткризове оцінювання, рефлексія, оновлення процедур	Підсилення організаційної адаптивності

Примітка. Модель побудована на основі роботи «What and How to Train for Strategic Crisis Management: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework. Journal of Contingencies and Crisis Management» (2024) [8].

Використання такої моделі дозволяє підприємствам формувати системний підхід до кризового управління, що забезпечує своєчасне реагування та мінімізацію збитків. Після завершення активної фази кризи важливо здійснювати рефлексію та вчитися на власному досвіді, створюючи культуру стійкості та готовності до нових викликів.

Література

1. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Економічний простір*, (182), 38-43. [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
2. Шарапов, В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу // *Humanities Studies*. 2023. [Електронний ресурс]. URL: <https://humstudies.com.ua/article/view/277870>

3. U-LEAD із Європою. “Оксана Сілюкова про внутрішню комунікацію під час війни: важливе своєчасне інформування”. 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://u-lead.org.ua/news/405>
4. Ільків, О. (2024). ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЛІ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ. *Via Economica*, (6). [Електронний ресурс]. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-4>
5. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. – Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси), 2024. – [Електронний ресурс]. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/download/36/28>
6. Amann, W., Stachowicz-Stanusch, A., Tripathi, S. K., Khan, S., von Kimakowitz, E. *Humanistic Crisis Management: Lessons Learned from COVID-19*. Springer, 2022.
7. Smith, J. *Strategic Crisis Management Models*. Routledge, 2023.
8. Sætren, H., Van de Walle, B., & Amundsen, O. (2024). *What and How to Train for Strategic Crisis Management: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. DOI:10.1111/1468-5973.12568.

Кумар Н.А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю.,
доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

ВАЖЛИВІСТЬ ФУНКЦІЙ КОНТРОЛЮ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Функції контролю та регулювання є невід’ємними складовими системи менеджменту, які забезпечують досягнення поставлених цілей організації, стабільність її діяльності та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Завдяки ефективному контролю й регулюванню керівництво має змогу не лише оцінювати результати реалізованих рішень, а й своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, запобігаючи можливим ризикам. Саме ці процеси формують основу підвищення ефективності управління, про що зазначають Зось-Кіор, Ільїн та Гнатенко у праці «Управління сучасними підприємствами: концепції, стратегії, механізми» [1].

Контроль у системі менеджменту виступає завершальним етапом управлінського циклу, який поєднує планування, організацію, мотивацію та координацію. Його основна мета — встановлення стандартів, вимірювання фактичних результатів і порівняння їх із запланованими. На підставі отриманих даних приймаються рішення щодо коригування дій управлінців, що сприяє підвищенню продуктивності, ефективному використанню ресурсів і стабільності виробничих процесів [2].

Функція регулювання тісно пов’язана з контролем і полягає у здійсненні коригувальних заходів для забезпечення відповідності діяльності підприємства визначеним цілям. Вона включає усунення виявлених відхилень і адаптацію стратегій до нових умов ринку. Разводовська та Заяц наголошують, що ефективне регулювання дає змогу швидко реагувати на зміни економічного середовища, технологічних тенденцій і законодавчих вимог [3].

Особливого значення контроль і регулювання набувають в умовах економічної нестабільності, коли підприємства стикаються з коливаннями попиту, браком ресурсів або кадровими проблемами. У таких обставинах системний контроль допомагає своєчасно виявити проблеми, а регулювання — оперативно ухвалювати рішення для стабілізації ситуації. Це відповідає концепції адаптивного управління, розкритій у працях Михайлова, де акцентується важливість швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища [2].

Сучасні цифрові технології істотно розширюють можливості контролю та регулювання. Використання автоматизованих управлінських систем, аналітичних інструментів і цифрових платформ підвищує точність оцінок, швидкість прийняття рішень і прозорість управлінських процесів. Котлер і Келлер підкреслюють, що цифровізація сприяє переходу від реактивного до проактивного управління, де контроль здійснюється в режимі реального часу [4].

Важливим чинником результативності функцій контролю та регулювання є людський потенціал. Професійна компетентність управлінців, рівень корпоративної культури, ефективні

комунікації та мотивація персоналу безпосередньо впливають на якість цих процесів. Зось-Кіор та колеги наголошують, що формування системи внутрішнього самоконтролю в організації є передумовою її адаптивності та стійкості [1].

На стратегічному рівні функції контролю та регулювання виконують не лише коригувальну, а й попереджувальну роль. Вони дають змогу організовувати ефективний моніторинг реалізації стратегічних рішень, своєчасно виявляти ризики та покращувати якість управлінських дій. Такий підхід забезпечує конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства [2; 3].

Отже, функції контролю та регулювання є базовими елементами ефективної системи управління. Їх узгоджене застосування формує цілісність управлінської діяльності, забезпечує раціональне використання ресурсів, сприяє досягненню стратегічних цілей і підвищує стійкість організації в умовах динамічного середовища [1; 2; 4].

Література

1. Зось-Кіор М. В., Ільїн В. Ю., Гнатенко І. А. Управління сучасними підприємствами: концепції, стратегії, механізми. – Київ: Центр учбової літератури, 2020.
2. Михайлов А. М. Основи менеджменту: навчальний посібник. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021.
3. Разводовська В. О., Заяц О. В. Контроль та регулювання в системі управління підприємством. – Економічний вісник, 2022, №3, с. 45–52.
4. Kotler P., Keller K. Marketing Management. – Pearson, 2020. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=853671>

Салімон О.М.,

кандидат економічних наук,

*доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу
«Державного торговельно-економічного університету», м. Київ*

Савшак С.Я.,

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ФТБ-4-6
«Державного торговельно-економічного університету», м. Київ*

ВИКОРИСТАННЯ FOOD PAIRING У СТРАТЕГІЯХ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНІВ

Концепція Food pairing виходить за межі простого поєднання інгредієнтів – це інструмент створення смакової ідентичності, який широко використовується у стратегіях бренд-менеджменту сучасних ресторанів. На практиці food pairing ґрунтується на ідеї, що продукти з подібними або комплементарними ароматичними молекулами створюють гармонійні смакові поєднання, які сильніше резонують із споживачем і легше запам'ятовуються. Саме через цю властивість кухарі й бренд-менеджери можуть трансформувати окремі страви у впізнавані елементи бренду, формуючи гастрономічну унікальність і впізнаваність.

В українському ресторанному просторі food pairing дедалі частіше стає частиною брендингової стратегії. Зокрема, ресторан «100 років тому вперед» під керівництвом Євгена Клопотенка активно експериментує з локальними продуктами, такими як буряк, калина, ферментований мед, поєднуючи їх із сучасними техніками приготування. Тим самим не просто оновлюється українська гастрономічна спадщина, а й виникає особливий смаковий маркер бренду, який визначає національну кулінарну ідентичність. У той же час заклади, орієнтовані на міжнародну аудиторію, застосовують принцип food pairing для формування «унікальних смакових історій», які стають приводом для медіа-контенту й гастрономічних заходів [1].

Слід наголосити на тому, що теоретичні основи підходу сформовані в межах гастрофізики – науки, що досліджує взаємозв'язок між сприйняттям смаку, ароматом і психологічним досвідом споживання їжі. Як зазначає Чарльз Спенс, гармонійне поєднання інгредієнтів здатне викликати позитивні емоції, стимулюючи формування емоційної пам'яті бренду. Підтвердженням даного підходу є результати досліджень у галузі гастропсихології, які доводять, що food pairing має не лише кулінарний, а й психологічний вимір. Вивчається вплив аромату, текстури та температури на сприйняття страви й формування стійких смакових асоціацій, які зміцнюють емоційний зв'язок споживача з брендом [2]. Саме тому food pairing у сучасних стратегіях брендингу розглядають як інструмент створення унікального споживацького досвіду та засіб емоційної комунікації.

Реальні приклади з українського ринку показують, як food pairing може працювати на ребрендинг та позиціонування. Ресторан «Шоті» поєднує традиційні грузинські інгредієнти з локальними продуктами, створюючи нову гастрономічну «розмову» між культурами. Це привертає увагу гостей і підкреслює експертність закладу у сфері поєднання смаків. Аналогічні принципи застосовуються у демократичній гастрономії, де прості поєднання – до

прикладу, риба з цитрусовим соусом і травами – стають елементом впізнаваності та стандартизації якості [1].

Ефективна інтеграція food pairing у бренд-стратегію потребує роботи між шеф-кухарями, бренд-менеджерами, маркетологами та сомельє. Сучасні платформи, такі як Foodpairing.com, аналізують ароматичний склад інгредієнтів і допомагають створювати збалансовані смакові композиції. У світовій практиці цей інструмент використовують ресторани «Noma» у Копенгагені та «El Celler de Can Roca» в Іспанії, а в Україні – заклади «BAO Modern Chinese Cuisine» і «Мушля», аби утримувати баланс між екзотичністю і зрозумілістю для локальної аудиторії [3].

Міжнародні дослідження також підтверджують значення food pairing для стратегій управління брендом. Зокрема, аналітики Школи готельного адміністрування Корнельського університету вказують, що заклади, які системно впроваджують food pairing, демонструють вищі показники лояльності клієнтів, а кількість повторних відвідувань збільшується в середньому на 25-30 % [4]. Це означає, що сенсорна цілісність меню може бути дієвим засобом для підвищення довіри до бренду та поліпшення клієнтського досвіду.

Українські науковці також підкреслюють важливість сенсорного аналізу для розвитку ресторанних брендів. На думку Н. Лазоренко, поєднання смаків і ароматів має бути узгоджене із загальною маркетинговою концепцією закладу, адже саме гармонійність формує довіру до бренду і створює впізнаваний стиль [5]. Тобто, food pairing виступає не лише елементом кулінарної творчості, а й стратегічним інструментом управління брендом.

Загалом, можна стверджувати, що використання food pairing у стратегіях бренд-менеджменту ресторанів сприяє створенню унікального гастрономічного досвіду, формує емоційний зв'язок із гостями та підсилює ринкову позицію закладу. В умовах зростання конкуренції на українському ринку саме автентичність, гармонійність і продуманість смакових рішень можуть стати ключовими факторами сталого розвитку бренду.

Література

1. Клопотенко Є. Зваблення їжею з українським смаком. – Київ : #книголав, 2020. – 176 с.
2. Spence C. *Gastrophysics: The New Science of Eating*. – London : Penguin Books, 2020. – 320 p.
3. Foodpairing®. Taste Intelligence Platform. – 2023. – URL: <https://www.foodpairing.com> (дата звернення: 08.10.2025).
4. Cornell University School of Hotel Administration. *Food Pairing as a Branding Strategy in the Hospitality Industry*. – Ithaca, NY : Cornell, 2021. – URL: <https://sha.cornell.edu> (дата звернення: 08.10.2025).
5. Лазоренко Н. М. Використання сенсорного аналізу та гастрономічних концепцій у ресторанному брендингу // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2023. – № 4. – С. 114–121.

Реваненко Н.А.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-3Д
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Наумова О.В.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Вольвач Н.,

PhD, Стокгольмський університет (Швеція)

ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙН-РІШЕНЬ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АВІАДОСТАВКИ «ВІД ДВЕРЕЙ ДО ДВЕРЕЙ»

Авіап перевезення за принципом «від дверей до дверей» стали важливою складовою швидкої та надійної логістики. Зростання обсягів і ускладнення процесів вимагають нових рішень – зокрема, впровадження блокчейн-технологій. Вони забезпечують прозорість, захист даних і ефективно управління інформацією, що відкриває перспективи для модернізації авіаційної галузі.

Варто підкреслити, що застосування блокчейн-технологій у логістичних ланцюгах постачання відкриває можливості для створення додаткової цінності шляхом підвищення прозорості, зниження ризиків і покращення загальної ефективності управління. Блокчейн сприяє спрощенню процесів доставки товарів і послуг, а його децентралізована структура, побудована на ланцюгах блоків, дозволяє компаніям оптимізувати логістику та забезпечити швидке й надійне постачання.

Принцип роботи блокчейн-технології полягає в тому, що після заповнення одного блоку інформацією створюється наступний. Така структура зберігання даних гарантує їхню незмінність і цілісність у процесі передачі та обробки.

Призначення блокчейн-технології полягає в надійному записі та поширенні цифрових даних, які неможливо змінити або видалити сторонніми особами [4].

Використання блокчейну в авіап перевезеннях за принципом «від дверей до дверей» є прогресивним рішенням у сфері логістики, що забезпечує високий рівень прозорості, захисту та ефективності на всіх етапах транспортування. Завдяки децентралізованій платформі, всі учасники логістичного процесу — від вантажовідправників до митних служб і кур'єрів — мають доступ до актуальної інформації про вантаж у режимі реального часу [2], що дозволяє уникнути втрати даних, неточностей у документах і затримок, спричинених людським фактором.

Важливою перевагою блокчейну є використання смарт-контрактів, які автоматично виконують фінансові операції при виконанні заданих умов, що прискорює документообіг і підвищує ефективність [1].

Поеднання блокчейну з IoT-сенсорами дає змогу в реальному часі контролювати параметри вантажу, як-от місцезнаходження, температура чи вологість, що критично для товарів із особливими вимогами до транспортування. Зібрані дані фіксуються в блокчейні,

залишаючись доступними та незмінними для всіх учасників. Крім того, технологія спрощує міжнародні перевезення, забезпечуючи митним органам доступ до цифрових документів, що мінімізує затримки та прискорює доставку.

Платформа TradeLens, створена у 2018 році компаніями IBM та GTD Solution (Maersk), використовує технологію блокчейн для цифровізації ланцюгів постачання. Вона забезпечує спільний доступ до даних про доставку та документи в реальному часі, що сприяє ефективній співпраці між учасниками логістики. За кілька років до платформи приєдналися понад 300 організацій, серед яких морські та авіаперевізники, термінали, митні служби та постачальники інтермодальних послуг[5].

У 2020 році TradeLens охопила понад 600 портів і аеропортів, об'єднавши 175 компаній, що дозволило оптимізувати перевезення «від дверей до дверей». Завдяки блокчейну платформа забезпечує прозорість, безпеку та надійність обміну даними. Інтеграція цієї технології в авіаперевезення дозволяє усунути слабкі місця централізованих систем, автоматизувати фінансові та логістичні процеси через смарт-контракти, а також точно відстежувати вантажі на всіх етапах доставки.

Незважаючи на очевидні переваги блокчейн-технологій, їхнє впровадження в авіаційну галузь стикається з низкою суттєвих викликів. Блокчейн-мережі часто поступаються централізованим базам даних у швидкості обробки, що створює труднощі при великій кількості транзакцій у реальному часі. Чинне законодавство багатьох країн не адаптоване до децентралізованих рішень, тому інтеграція блокчейну потребує оновлення нормативно-правових актів, особливо в контексті управління повітряним рухом. Впровадження цієї технології в існуючі системи вимагає значних фінансових ресурсів, а також часу на навчання персоналу. Ще одним викликом є ресурсоемність класичних алгоритмів консенсусу, таких як Proof-of-Work, що потребує переходу до більш енергоефективних моделей — наприклад, Proof-of-Stake або Proof-of-Authority — які краще відповідають потребам систем управління безпілотним повітряним простором (UTM).

Література

1. Aliyu, A. A., & Liu, J. (2023). Blockchain-Based Smart Farm Security Framework for the Internet of Things. *Sensors*, 23(18), 7992. URL: <https://doi.org/10.3390/s23187992>
2. Blockchain for Supply Chain: Track and Trace. URL: <https://aws.amazon.com/ru/blockchain/blockchain-for-supply-chain-track-and-trace/>
3. Blockchain logistics. URL: <https://midcomdata.com/blockchain-technology-logistics/>
4. Keith, A., Sangarapillai, T., Almeahadi, A., & El-Khatib, K. (2023). A Blockchain-Powered Traffic Management System for Unmanned Aerial Vehicles. *Applied Sciences*, 13(19), 10950. URL: <https://doi.org/10.3390/app131910950>
5. Кейси використання «Maersk» Blockchain. URL: <https://merehead.com/ru/blog/maersk-blockchain-use-cases/>

Наумович А.Ю.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-3Д
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Коваленко Ю.О.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

ВПЛИВ АГРЕСИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РОЗВИТОК ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ

Посилення міжнародної конкуренції на глобальному ринку зумовлює появу нових підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, одним з яких є агресивний менеджмент, тобто підхід активної ескалації та освоєння зовнішніх ринків, швидке нарощування присутності та частки у них, незважаючи на підвищення ризиків збитковості [1]. На відміну від більш збалансованих підходів, він націлений на швидке завоювання ринкової частки та встановлення присутності в глобальному масштабі.

Інтенсивне освоєння нових ринків сприяє активності у міжнародній торгівлі та інвестиціях (наприклад, через збільшення конкуренції). Стратегії компаній можуть стимулювати інновації, підвищувати ефективність виробництва і знижувати ціни для споживачів за рахунок масштабів діяльності. На думку Шталь Т. В. та Дмитренко Д. О., у конкурентному глобальному середовищі компанії, що активно впроваджують інноваційні бізнес-моделі та агресивно розширюють регіони діяльності та впливу, здатні набагато швидше нарощувати свою конкурентоспроможність та сталість на ринках, а вихід нових гравців на міжнародні ринки часто руйнує механізми утворення олігополії, що в довгостроковій перспективі може покращувати структуру ринку та якість вибору для кінцевих споживачів [2].

З іншого боку, агресивний менеджмент часто призводить до загострення конкуренції та виникнення конфліктів інтересів. Позиція проактивності може викликати торговельні суперечки і протекціоністські заходи у відповідь. Прикладом можуть слугувати торговельні конфлікти між економічними гігантами (наприклад США, Китай, ЄС), де агресивне просування своїх економічних інтересів, спричиняє ланцюгову реакцію у вигляді торговельних обмежень і контрзаходів. Торговельні війни порушують існуючі глобальні ланцюги постачання, підвищують невизначеність та скачки вартості товарів на світових ринках. Інструменти агресивного менеджменту може бути застосовані як у розвитку зовнішньоекономічної діяльності на рівні держав, так і на рівні окремих підприємств. Окремі приклади агресивного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності представлено в табл. 1:

Табл. 1

Окремі приклади агресивного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Приклад	Прояви агресивного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності	Вплив на глобальні ринки світу
---------	--	--------------------------------

Торговельна війна США–Китай (від 2018 р.)	Введення США високих мит на імпорт китайських товарів як агресивна відповідь Китаю тарифами на умови експорту.	Зниження обсягів взаємної торгівлі; перерозподіл світових торговельних потоків; зростання штучного дефіциту на окремі товари та невизначеності для бізнесу у глобальному масштабі.
Експансія китайських технологічних компаній (Huawei, Alibaba, з 2010-х рр.)	Стрімке захоплення частки ринків у більшості країн світу через масштабні інвестиції, демпінг ціноутворення, лобювання та масове створення дочірніх структур.	Посилення конкуренції у високотехнологічному виробництві; тиск на локальних виробників та малий бізнес; стимулювання інновацій у відповідь та активізація протекціонізму з боку уряду держав.
Політика ОПЕК на нафтовому ринку	Колективне нарощування та точкове скорочення видобутку нафти з метою агресивного впливу на світові ціни та утримання частки ринку.	Різкі коливання та штучний дефіцит глобальних цін на енергоносії; перерозподіл доходів між країнами-експортерами та імпортерами нафти; вплив на інфляцію і вартість транспорту в масштабах світової економіки.

Джерело: складено автором на основі [3, 4, 5, 6]

Таким чином, довгострокові ефекти агресивного менеджменту виходять за межі одного суб'єкта, впливаючи на структуру і динаміку світового ринку товарів чи послуг. Інші учасники ринку, змушені пристосовуватися до перетворень під впливом жорсткої конкуренції [3].

В цілому агресивні практики управління зовнішньоекономічною діяльністю є корисним інструментом швидкого входу на ринок і завоювання його частки. Проте, зважаючи на можливі негативні наслідки, застосування таких інструментів у менеджменті зовнішньоекономічних операцій вимагає виваженого підходу і буде успішним, лише за наявності чіткої стратегії, яка враховує особливості конкретного ринкового середовища та ймовірні наслідки застосування відповідних управлінських інструментів.

Література

1. Кривов'язюк І. В. Агресивний антикризовий менеджмент: принципи, послідовність реалізації та механізми. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (27 травня 2022 р., Одеса). URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s6.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).
2. Шталь Т. В., Дмитренко Д. О. Інноваційні форми міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/792/759> (дата звернення: 17.10.2025).

3. Бут-Гусаїм О. Г. Умови та вплив глобалізаційних перетворень на діяльність бізнес-структур. Бізнес-Інформ. 2024. № 1. С. 29-45. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-29_45.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
4. Council on Foreign Relations. Is China's Huawei a Threat to U.S. National Security? URL: <https://www.cfr.org/backgroundunder/chinas-huawei-threat-us-national-security> (дата звернення: 17.10.2025).
5. Haberkorn F., Hoang T., Lewis G., Mix C., Moore D. Global trade patterns in the wake of the 2018-2019 U.S.-China tariff hikes. FEDS Notes. URL: <https://www.federalreserve.gov/econres/notes/feds-notes/global-trade-patterns-in-the-wake-of-the-2018-2019-u-s-china-tariff-hikes-20240412.html> (дата звернення: 16.10.2025).
6. OPEC+ Production Cuts Losing Steam. URL: <https://www.energypolicy.columbia.edu/opec-production-cuts-losing-steam/> (дата звернення: 17.10.2025).

Чобітько Я.А.,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти групи E PhD-21
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

Шаповалов В.О.,

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

ВПЛИВ РИЗИКІВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

Сучасне господарське середовище характеризується високою турбулентністю, швидкими змінами ринкових умов та зростанням ролі фінансових і управлінських ризиків. Для акціонерних товариств (АТ) це створює серйозні виклики щодо забезпечення економічної безпеки (ЕБ), яка критично важлива для стабільності операцій, збереження активів, стратегічної адаптивності та підтримки коаліційної взаємодії з різними стейкхолдерами. Розуміння механізмів трансформації ризиків дозволяє визначити пріоритетні напрями управлінських і стратегічних заходів та підвищити стійкість підприємства в умовах нестабільного ринку.

В умовах постійних радикальних змін кожна організація, кожне підприємство стає об'єктом постійних викликів, загроз, ризиків, тому важливою умовою їх стабільного функціонування є оперативне, ефективне управління економічною безпекою підприємства [1].

Економічна безпека визначається здатністю організації протистояти загрозам, що можуть підривати стабільність ресурсів, ефективність управлінських процесів і стратегічну гнучкість. Основними видами таких загроз є фінансові, управлінські та ринкові ризики.

Управління ризиками є невід'ємною частиною системи управління підприємством і забезпечує її стабільність та ефективність, спрямовану на зростання прибутку, підтримку фінансової стійкості, розвиток конкурентоспроможності та виконання соціальних функцій [2, с. 204].

Для комплексного аналізу впливу ризиків виділяють чотири взаємопов'язані виміри економічної безпеки: операційно-технологічний, що оцінює безперервність процесів, ефективність використання ресурсів і стійкість до збурень; інституційно-правовий, який відображає дотримання корпоративних процедур і регуляторних норм; адаптивно-еволюційний, що визначає здатність реагувати на зовнішні зміни та впроваджувати інновації; коаліційно-поведінковий, який оцінює координацію між акціонерами та стейкхолдерами, довіру і стабільність взаємодій [3].

Для системного дослідження взаємодії ризиків з вимірами ЕБ результати представлені у вигляді матриці, яка дозволяє наочно відобразити критичні напрями впливу ризиків (табл. 1).

Табл. 1.

Вплив ризиків на стан економічної безпеки акціонерного товариства

Вимір ЕБ Тип ризику	Операційно-технологічний	Інституційно-правовий	Адаптивно-еволюційний	Коаліційно-поведінковий
Фінансовий	Високий	Помірний	Помірний	Високий
Управлінський	Помірний	Високий	Помірний	Високий

Ринковий	Помірний	Низький	Низький	Помірний
----------	----------	---------	---------	----------

Фінансові ризики найбільш критично впливають на операційно-технологічний та коаліційно-поведінковий виміри безпеки. Нестабільність капіталу, коливання прибутковості та обмежена ліквідність створюють загрозу безперервності операцій і можуть провокувати конфлікти між акціонерами та інвесторами, послаблюючи коаліційні взаємодії. Водночас вплив фінансових ризиків на інституційно-правовий та адаптивно-еволюційний виміри є помірним, оскільки на цей рівень частково впливають регуляторні механізми, внутрішні контрольні процедури та стратегічні резерви підприємства.

Управлінські ризики мають найбільший ефект на інституційно-правовий та коаліційно-поведінковий виміри. Концентрація влади, низька підзвітність менеджменту та внутрішні конфлікти знижують ефективність корпоративного управління і підривають довіру серед акціонерів, що ускладнює стабільність інституційних процедур і коаліційних взаємодій. На операційно-технологічний та адаптивно-еволюційний виміри управлінські ризики впливають помірно: контрольні механізми, стандарти управління ризиками та адаптивні практики частково компенсують негативний ефект.

Ринкові ризики проявляються через зміни попиту, коливання цін та посилення конкуренції. Вони мають помірний вплив на операційно-технологічний і коаліційно-поведінковий виміри, стимулюючи необхідність адаптивних дій та активної взаємодії зі стейкхолдерами. Для інституційно-правового та адаптивно-еволюційного вимірів вплив ринкових ризиків залишається низьким завдяки існуючим регуляторним нормам і стимулу до інновацій, що підвищує гнучкість організації у відповідь на зовнішні зміни.

Загалом така деталізація дозволяє **визначити критичні напрями управлінських і стратегічних заходів**, зосереджуючи ресурси на підвищенні стійкості акціонерного товариства у тих вимірах, де ризики мають найвищий негативний ефект

Інституційна зрілість акціонерного товариства виступає ключовим модулюючим фактором, що визначає ефективність трансформації ризиків у контрольовані процеси та зменшує їхній негативний вплив на всі виміри економічної безпеки. Високий рівень ІЗ забезпечує стабільні корпоративні процедури, прозорі механізми управління ризиками та ефективну координацію між акціонерами, що мінімізує критичність фінансових, управлінських і ринкових загроз. Натомість низька інституційна зрілість підвищує вразливість організації: нестабільність фінансових потоків, управлінські конфлікти та ринкові коливання проявляються більшою мірою, істотно підриваючи операційну, адаптивну та коаліційну стійкість підприємства.

Література

1. Вараксина О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>
2. Захарова Н.Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2023. № 1. С. 203–209.
3. Шаповалов В., Чобітько Я., Шишов Г. Теорії фірми як методологічна основа дослідження економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-70>

Величко О.В.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

Невмержицька Ю.А.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПРОЦЕСИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах динамічного розвитку цифрових технологій, глобальної інформатизації та інтелектуалізації суспільства штучний інтелект (ШІ) перетворюється на один із ключових напрямів економічного поступу більшості держав світу. За останні роки масштаби розвитку технологій ШІ значно зросли, особливо завдяки появі та активному поширенню генеративних моделей (Gen AI).

Дослідження компанії McKinsey, проведене в 2023 році, засвідчило, що лише 22% підприємств систематично застосовують інструменти штучного інтелекту у своїй діяльності. Опитування охопило 1684 респонденти з різних галузей промисловості, які представляли країни Європи, Північну Америку, Китай, Тихоокеанський регіон, Латинську Америку та Африку. Учасники дослідження визначили напрями, у яких штучний інтелект уже інтегрований у процеси управління підприємствами. Найчастіше його використовують у маркетингу та продажах (14%), розробленні нових товарів і послуг (13%), а також у сервісних операціях (10%) (рис. 1).



Рис 1. Частота використання ШІ в управлінні підприємством у відповідності до дослідження McKinsey[2]

Це свідчить про те, що ШІ перестає бути лише тестовим цікавим інструментом і переходить у статус стратегічного активу для сучасних організацій. Проте, незважаючи на швидке розповсюдження, існує значна невизначеність щодо того, як саме ШІ змінює структуру управлінських процесів — від підтримки прийняття стратегічних і тактичних рішень до організації щоденної операційної діяльності.

За даними McKinsey, лише менше ніж половина організацій вживають заходів для зменшення ризиків, пов'язаних із неточностями (inaccuracy), навіть коли такі ризики

вважаються найбільш значущими. Крім того, лише ~21 % компаній мають формальні політики з використання gen AI [1, с. 2-6].

Основні складові ІІІ та їх деякі можливості в управлінні сучасного підприємства представлені в Табл. 1.

Табл 1.

Основні складові ІІІ та їх можливості в управлінні підприємством [2]

Складові ІІІ	Характеристика	Напрями використання в управлінні підприємством
Машинне навчання (<i>Machine Learning</i>)	Використання алгоритмів для аналізу даних, виявлення закономірностей і прийняття рішень з мінімальним людським втручанням	• прогнозування попиту та планування запасів. Управління взаєминами з клієнтами (CRM); • оптимізація виробничих процесів; • аналіз і прогнозування ризиків; • фінансове моделювання та прогнозування.
Глибинне навчання (<i>Deep Learning</i>)	Окремий підрозділ машинного навчання, який використовує багатошарові нейронні мережі для обробки складних даних та вирішення завдань, таких як розпізнавання образів і мови	• оцінка кредитних ризиків; • аналіз поведінки клієнтів; • прогнозування технічного обслуговування; • оптимізація ланцюга поставок; • прогнозування фінансових показників.
Обробка природної мови (<i>Natural Language Processing, NLP</i>)	Технології, які дозволяють комп'ютерам розуміти, інтерпретувати і відтворювати людську мову	• автоматизація взаємодії з клієнтами (чат-боти, віртуальні асистенти, обробка електронної пошти); • аналіз настроїв клієнтів і відгуків; • опрацювання та переклад документів; • автоматизація рекрутингу (аналіз резюме та вакансій)
Комп'ютерний зір (<i>Computer Vision</i>)	Системи, що дозволяють комп'ютерам інтерпретувати та розуміти візуальну інформацію	• контроль якості: виявлення дефектів та оцінка сировини; • аналіз поведінки та емоцій клієнтів у роздрібній торгівлі; • моніторинг виробничих процесів, оцінка ризиків та аварій.

Інтелектуальні агенти (<i>Intelligent Agents</i>)	Програми, що виконують завдання, навчаються на досвіді та адаптують поведінку для досягнення цілей	• автоматизація робочих процесів; • обслуговування клієнтів, персоналізація; • оптимізація ланцюгів постачань; • оцінка продуктивності персоналу; • автоматизація фінансових процесів.
Експертні системи (<i>Expert Systems</i>)	Програми, які моделюють рішення фахівців у певній галузі, використовуючи базу знань і логічні правила	• прийняття рішень (діагностика проблем, аналіз, оцінка, планування та прогнозування); • аналіз ризиків, поведінки клієнтів, постачальників; • підтримка у веденні судових справ.

Взаємодія між людським і штучним інтелектом поєднує їхні найсильніші сторони, створюючи умови для комплексної, масштабної та інноваційної співпраці. Така синергія сприяє досягненню високих результатів і забезпечує ефективність управлінських рішень. Завдяки спільній роботі людини й технологій підприємства здатні не лише задовольняти поточні потреби ринку, а й формувати нові конкурентні переваги, визначаючи перспективи свого подальшого розвитку[3, 4].

Штучний інтелект є центральним у системі управління, оскільки аналізує великі обсяги даних, виявляє закономірності та прогнозує розвиток подій. Це робить його ключовим для автоматизації управлінських процесів і дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни всередині та поза організацією.

Література

1. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakoutyear#/>
2. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управління сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>
3. Козловський С.В., Синегуб П.С. Парадигма управління інтелектуальним капіталом в умовах діджиталізації сучасної економіки. *Економіка та держава*. 2022. Вип. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2. 85>
4. Гойчук В.І., Любомудрова Н.П. Застосування штучного інтелекту для розвитку людського капіталу організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-12>

Подреза М.С.,

*доктор філософії в галузі економіки,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Левандовська Є.В.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-МА
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Василенко К.В.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-МА
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КОГНІТИВНИХ УПЕРЕДЖЕНЬ ТА НЕТЕХНІЧНИХ НАВИЧОК ЕКІПАЖУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БЕЗПЕКИ ПОЛЬОТІВ.

Загальновідомо, що кожні три з чотирьох авіаційних подій є результатом збоїв в працездатності людини, а це означає, що будь-які поліпшення в цій галузі будуть в значній мірі сприяти підвищенню рівня безпеки польотів. Домінування людського чинника як першопричини в авіаційних подіях (орієнтовно 3 із 4) визначає його як ключовий фокус для проактивного управління ризиками. Це робить будь-які інвестиції у покращення ергономічних та когнітивних аспектів діяльності персоналу стратегічно важливими для прогресивного збільшення стійкості всієї системи безпеки польотів. Безпека польотів є однією з ключових стратегічних цілей авіаційної галузі. Сучасна система менеджменту безпеки польотів (Safety Management System — SMS) спрямована на запобігання авіаційним інцидентам шляхом ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків. Проте центральне місце у цій системі займає людський фактор, який залишається головним джерелом небезпек і водночас — ключовим ресурсом забезпечення безпеки [2].

Згідно з дослідженнями ICAO та Boeing, до 70 % авіаційних подій пов'язані з помилками персоналу, а не технічними збоями [2]. Людський фактор охоплює фізіологічні, психологічні та когнітивні аспекти діяльності авіаційного персоналу — від пілотів до техніків обслуговування. Як зазначає Кравчук В.В., для ефективного управління людським фактором необхідно враховувати ергономічні, психофізіологічні та соціальні компоненти системи «людина — повітряне судно — середовище» [3].

Доведено, що на поведінку льотного екіпажу впливає безліч факторів, як особистих, так і зовнішніх. Ці фактори можуть глибоко вплинути на дії екіпажу і, зокрема, на їх схильність до помилкових дій. З цієї причини фактори, що впливають на помилкові дії, структуровані таким чином:

— вплив навколишнього середовища (ті фактори, що впливають на політ, які не можна вважати такими, що перебувають під контролем пілота або органів управління повітряним рухом (УПР), наприклад, об'єкти аеродрому, засоби зв'язку УПР, служби УПР, погодні умови, інші літаки);

- організаційний вплив (фактори поза контролем екіпажу, але під контролем керівництва, наприклад, тиск начальника, комунікація в колективі, наземне обслуговування, наземні служби, технічне обслуговування, технічна підтримка, навчання);
- інформаційний вплив (зміст і форма оперативної інформації, доступної для екіпажу, наприклад, контрольні карти (паперові та електронні), посібники, навігаційні карти, стандартні операційні процедури, програмне забезпечення);
- особисті впливи (охоплюють “внутрішній стан” кожного окремого члена льотного екіпажу, наприклад, знання, втома, стрес, емоції, усвідомлення режиму, просторова орієнтація, усвідомлення системи, часовий горизонт, операційний стрес, особистий стрес, стрес після інциденту, соціальні взаємодії, самовдоволення, нудьга, відволікання, втома, знання, медичний стан, мораль).

Практично доведено, що існування деяких із цих впливів є очевидним, а інші є більш приховані і їх важко виявити. Проте все це в комплексі може вплинути на ситуаційну обізнаність, судження та прийняття рішень, а отже, на ймовірність помилкових дій. В основі управління людським фактором лежить модель SHELL, що описує взаємодію елементів: Software (програмні засоби), Hardware (техніка), Environment (середовище) та Liveware (людина). Порушення балансу між цими елементами часто призводить до помилок, що загрожують безпеці польотів [3].

Структуровано фактори, які впливають на якість виконання авіаційних операцій, представлені на рис. 1.

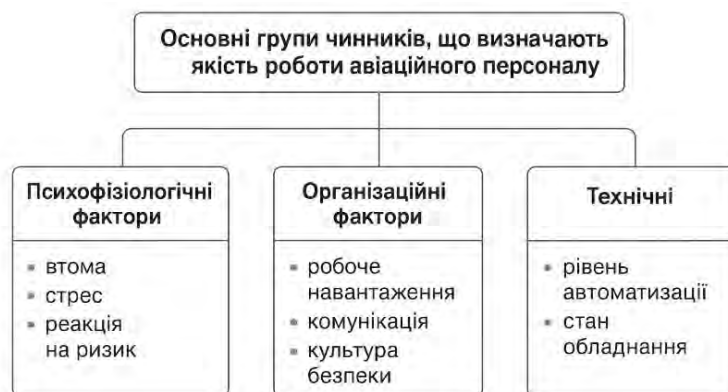


Рис. 1. Основні групи чинників, що визначають якість роботи авіаційного персоналу[1;2;3]

Охарактеризовано дослідження Нестеренка К. та Рагуліна С., яке показує, що навіть за умов сучасних систем контролю технічного стану літаків, до 15 % аварійних випадків зумовлені помилковими діями технічного персоналу, пов'язаними з психологічними та організаційними чинниками [1]. Це свідчить про необхідність підвищення якості професійної підготовки персоналу, вдосконалення процедур контролю та запровадження системи «некарального звітування». Ефективна система SMS передбачає безперервний процес управління ризиками, у якому людський фактор є центральною змінною. Як зазначає Семитківська Т.О., важливими складовими управління людським фактором є Crew Resource Management (CRM) та культура безпеки, що стимулює відкритість у звітуванні про помилки [2, 4].

Обґрунтовано доцільність використання аналітичних методів для визначення взаємозв'язку між людськими помилками та рівнем ризиків. Узагальнені показники ефективності управління людським фактором наведено у таблиці 1.

Табл. 1.

Основні показники ефективності управління людським фактором у системі SMS

№	Показник	Зміст	Очікуваний результат
1	Частота інцидентів з людським фактором	Частка подій, у яких головною причиною були помилки персоналу	Зменшення кількості подій
2	Рівень участі в CRM-тренінгах	Частка персоналу, що проходить регулярну підготовку	Підвищення компетентності
3	Коефіцієнт культури безпеки	Показник рівня довіри до системи звітування	Формування відкритої культури
4	Кількість превентивних заходів	Число впроваджених змін після аналізу звітів	Зменшення повторюваних інцидентів

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–3]

Сучасні авіаційні компанії дедалі активніше впроваджують Big Data-аналітику та системи прогнозування поведінкових ризиків. Як підкреслює Семитківська Т.О., аналіз великих даних дозволяє ідентифікувати часові інтервали підвищеної втоми екіпажів і коригувати графіки польотів, що знижує кількість інцидентів на 15 % [2]. Такі підходи є основою для побудови проактивної системи менеджменту безпеки, орієнтованої не лише на наслідки, а й на передбачення загроз. Людський фактор у системі менеджменту безпеки польотів є визначальним елементом, що впливає на стійкість усієї авіаційної системи. Впровадження комплексного підходу, що включає навчання персоналу, розвиток культури безпеки, аналітику даних та цифрові інструменти управління ризиками, дозволить значно знизити вплив людських помилок.

Доведено, що підвищення ефективності управління людським фактором можливе лише за умови інтеграції психологічних, технічних та організаційних заходів у єдину систему безпеки польотів.

Література

1. Nesterenko K., Rahulin S., Sharabaiko A. *Human Factor in the Quality Improvement System of Aircraft Maintenance*. // *Системи управління, навігації та зв'язку*. – 2020. – Вип. 1(59). – С. 41–45.
2. Семитківська Т.О. *Керування безпекою польотів з точки зору впливу людського фактору*. // *Науковий журнал НАУ*. – 2021. – С. 7.15–7.17.
3. Кравчук В.В. *Людський фактор: методичні рекомендації до практичних занять*. – Кропивницький: ЛА НАУ, 2023. – 48 с.
4. Shmelova T., Sikirda Yu., Yatsko M., Kasatkin M. Collective models of the aviation human-operators in emergency for intelligent decision support system. CEUR Workshop Proceedings. Vol. 3156. Proceedings of the 3rd International Workshop on Intelligent Information Technologies & Systems of Information Security. Khmelnytskyi, 23–25 March. 2022. P. 160–174. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3156/paper10.pdf>

Свищевська Я.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю.,
доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

Менеджмент є основою ефективної діяльності будь-якої організації. В Україні розвиток управлінських підходів відбувався під впливом історичних та економічних трансформацій, що зумовило поетапну зміну управлінських парадигм — від централізованих систем до сучасних гнучких моделей управління [1, с. 12].

У радянський період управління підприємствами базувалося на принципах адміністративно-командної системи, централізованого планування та жорсткого контролю. Менеджмент розглядався не як окрема наука, а як частина державного управління. Основна увага приділялася виконанню планів і нормативів, а не підвищенню ефективності чи задоволенню потреб споживачів [2, с. 28].

Після здобуття незалежності у 1991 році розпочався новий етап розвитку менеджменту в Україні, пов'язаний із переходом до ринкових відносин і появою конкурентного середовища. У цей час почали впроваджуватися елементи західних управлінських теорій: стратегічний менеджмент, управління за цілями (MBO), управління якістю (TQM) та маркетинговий підхід [3, с. 46]. Відбулася переорієнтація з процесу контролю на результативність і ефективність діяльності підприємств.

Становлення української управлінської школи характеризувалося спробами адаптації класичних підходів Ф. Тейлора, А. Файоля та М. Вебера до нових соціально-економічних умов [4, с. 51]. Вітчизняні дослідники почали приділяти увагу питанням корпоративної культури, лідерства, інноваційного мислення та розвитку персоналу.

Сучасний етап еволюції менеджменту в Україні пов'язаний із впровадженням **інноваційних і цифрових моделей управління**, зокрема Agile, Scrum, Lean та Design Thinking [5, с. 33]. Такі підходи сприяють підвищенню гнучкості організацій, розвитку командної взаємодії та швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Окрім того, дедалі більшої ваги набуває **цифрова трансформація управління**. Використання великих даних (Big Data), систем аналітики, автоматизації процесів та штучного інтелекту дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень і підвищити ефективність менеджерів [6, с. 117]. Формується нова парадигма — **менеджмент 4.0**, у якій людина, технологія та інформація виступають єдиною системою.

Важливим аспектом сучасного менеджменту є розвиток **партнерського та коучингового лідерства**, орієнтованого на мотивацію, довіру й особистісне зростання працівників [7, с. 29]. Менеджери нового покоління мають бути не лише адміністраторами, а й наставниками, фасилітаторами командного розвитку.

Євроінтеграційні процеси сприяють запровадженню міжнародних стандартів

управління, зокрема ISO, ESG, CSR, що підвищує рівень прозорості, соціальної відповідальності та сталого розвитку українських підприємств [8, с. 23].

Отже, еволюція менеджменту в Україні демонструє перехід від традиційних адміністративних підходів до інноваційних, цифрових і людиноцентричних моделей управління. Ключовими чинниками ефективності сучасного менеджменту є інноваційність, цифровізація, розвиток людського капіталу та формування організаційної культури співпраці [3, с. 49].

Література

1. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. – К.: Основи, 2021. – 286 с.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – К.: ДІА, 2020. – 352 с.
3. Кравченко С. І. Еволюція систем управління в Україні. – Економіка і управління. – 2023. – № 5. – С. 45–52.
4. Mintzberg H. Managers Not MBAs. – Pearson Education, 2022. – 287 p.
5. Хмельков А. В. Інноваційні моделі менеджменту в умовах цифрової економіки. – Менеджмент XXI століття. – 2024. – № 1. – С. 30–38.
6. Robbins S., Coulter M. Management. – Pearson, 2023. – 650 p.
7. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – Free Press, 2021. – 437 p.
8. Ситник Н. І. Сучасні тенденції розвитку менеджменту в Україні. – Вісник економічної науки України. – 2024. – № 3. – С. 17–25.

Стеценко В.В.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава

Кондрєв П.В.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти групи E PhD-21

Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава

ЕКОСИСТЕМА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні підприємства функціонують у складному і динамічному середовищі, що характеризується економічною, соціальною та екологічною турбулентністю. В умовах глобалізації, кліматичних змін, соціальної нерівності та посиленої регуляторної уваги ефективність підприємства визначається не лише фінансовими результатами, а й його здатністю забезпечувати стійкий розвиток.

Як зазначає Колот А. М. «екосистема – це середовище, платформа, інститут взаємодії, взаємовпливу, взаємозалежності та спільних консолідованих дій економічних агентів (акторів), об'єднаних навколо реалізації ціннісної пропозиції або комплексу ціннісних пропозицій» [1, с. 8].

Екосистемний підхід в дослідженні соціально-економічних систем – це методологічне підґрунтя пошуку ризиків та побудови прогнозів розвитку цих систем в умовах невизначеності та з урахуванням глобальної мети – збереження ресурсів (умов існування та відтворення) для наступних поколінь, тобто сталого розвитку [2, с. 139].

Як відмічає Нагара М.Б. «Сьогодні поняття «екосистема» використовується для визначення складних еволюціонуючих багатоагентних систем, які функціонують на засадах автономності та взаємопов'язаності. Екосистемний підхід є синтезом механістичного (регламенти, інструкції, розклади) та органічного (цінності, мотиви, спільноти, мережева взаємодія) управлінських підходів. Тому екосистемна парадигма дедалі частіше використовується в управлінні підприємствами, екологізації діяльності, технологічних інноваціях, процесах спільного створення цінності» [3, с. 60].

В контексті діяльності підприємства поняття «екосистема сталого розвитку» розглядає організацію як інтегровану систему взаємопов'язаних компонентів, де економічні, соціальні та екологічні аспекти взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем для підтримки довгострокової стабільності і конкурентоспроможності.

Економічний вимір екосистеми сталого розвитку передбачає ефективне використання ресурсів, оптимізацію виробничих і фінансових процесів, підвищення продуктивності та інноваційності. Він забезпечує підприємству здатність адаптуватися до ринкових коливань, залучати інвестиції та підтримувати фінансову стабільність.

Соціальний вимір акцентує роль корпоративної відповідальності, взаємодії з працівниками, громадами та стейкхолдерами. Впровадження політик соціальної справедливості, підтримка розвитку персоналу та інклюзивність створюють основу для підвищення довіри, залученості та лояльності, що, в свою чергу, сприяє стабільності і репутаційній стійкості підприємства.

Екологічний вимір відображає здатність організації мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище через енергоефективні технології, раціональне використання ресурсів, управління відходами та відповідність екологічним стандартам. Інтеграція екологічної відповідальності у стратегічне управління забезпечує довгострокову життєздатність підприємства та підвищує його стійкість до зовнішніх ризиків.

Сучасні підходи до управління екосистемою сталого розвитку підкреслюють взаємодію всіх компонентів, де фінансові, соціальні та екологічні рішення координуються через стратегічне планування, моніторинг ключових показників та застосування інноваційних технологій. Застосування інтегрованих методів оцінки сталого розвитку, включно з ESG-індикаторами, дозволяє підприємству системно контролювати ефективність та своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Екосистема сталого розвитку стає ключовим механізмом формування організаційної стійкості та конкурентоспроможності. Підприємства, які інтегрують економічні, соціальні та екологічні аспекти у свою діяльність, демонструють високу здатність адаптуватися до кризових ситуацій, підтримувати інноваційність і забезпечувати довгострокову стабільність.

Екосистема сталого розвитку підприємства передбачає не лише внутрішню інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів, а й активну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами: постачальниками, клієнтами, громадськими організаціями та державними структурами. Співпраця у межах міжсекторних партнерств сприяє поширенню кращих практик, обміну знаннями та технологіями, а також створює умови для спільного вирішення екологічних і соціальних проблем. Такий підхід забезпечує стійкий розвиток не лише окремого підприємства, а й більш широких економічних і соціальних систем.

Для забезпечення дієвості екосистемного підходу необхідне системне відстеження показників економічної, соціальної та екологічної ефективності. Впровадження комплексних інструментів моніторингу, таких як ESG-індикатори, KPI для сталого розвитку та інтегровані звітні системи, дозволяє підприємству своєчасно виявляти ризики, оцінювати вплив стратегічних рішень та коригувати напрямки розвитку.

Екосистема сталого розвитку підприємства забезпечує інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності, сприяючи довгостроковій стійкості та конкурентоспроможності. Вона дозволяє ефективно адаптувати ресурси, процеси та людський потенціал до змін середовища та забезпечує основу для стратегічного розвитку у довгостроковій перспективі.

Література

1. Колот А.М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку: препринт. Київ : КНЕУ, 2024. 52 с.
2. Поплавська О. Екосистемний підхід в дослідженні соціально-економічних систем. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №2 (49). С. 135-140. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-21>
3. Нагара М.Б. Специфіка та інструментарій екосистемного підходу. Науковий погляд: економіка та управління, № 2 (82) / 2023. С. 59-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-82-9>

Колесник М.В.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Коваленко М.О.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-ЗД
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ В СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЯХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна електронна комерція знаходиться на етапі стрімкого розвитку, основними передумовами чого є вплив цифрової трансформації, глобалізації та змін у споживчій поведінці. Це вимагає дослідження сутності цього поняття та визначення основних трендів її розвитку. На думку Тебенко В.М., Завадських Г.М., Лисак О.І., термін електронна комерція можна визначити як такий, що використовується для опису транзакцій купівлі та продажу товарів, послуг, інформації чи будь-яких інших цінностей, що здійснюються через електронні засоби зв'язку та інтернет-технології [2]. В свою чергу, Іванов К.Р. вважає, електронну комерцію діловою активністю і видом суспільних відносин щодо купівлі-продажу товарів та послуг, що передбачає взаємодію сторін на основі інформаційних мереж і в результаті якого право власності чи право користування товаром або послугою передається від однієї особи до іншої [1]. Отже, очевидним є факт, що перспективи розвитку електронної комерції напряму пов'язані із трансформаціями цифрового простору.

З розширенням кількості сайтів електронної комерції (близько 26,6 млн. у 2024 році) зростає конкуренція за увагу інтернет-аудиторії, що є ключовим фактором зростання. Водночас, важливу роль у впорядкуванні глобальної електронної комерції відіграє СОТ, визначаючи пріоритетні напрями регулювання, які включають підвищення довіри споживачів, кібер-безпеку, захист інтелектуальної власності та лібералізацію ринків.

Серед ключових тенденцій розвитку електронної комерції варто виділити наступні. По-перше, розвиток мобільної та соціальної комерції. Цьому значно сприяє створення додатків та мобільних версій сайтів, розвиток систем Apple Pay, Google Pay та Mastercard, які максимально спрощують оплату зі смартфона, розвиток соціальних мереж та маркетплейсів. Динаміка доходу від мобільної та соціальної комерції представлена на рис. 1.

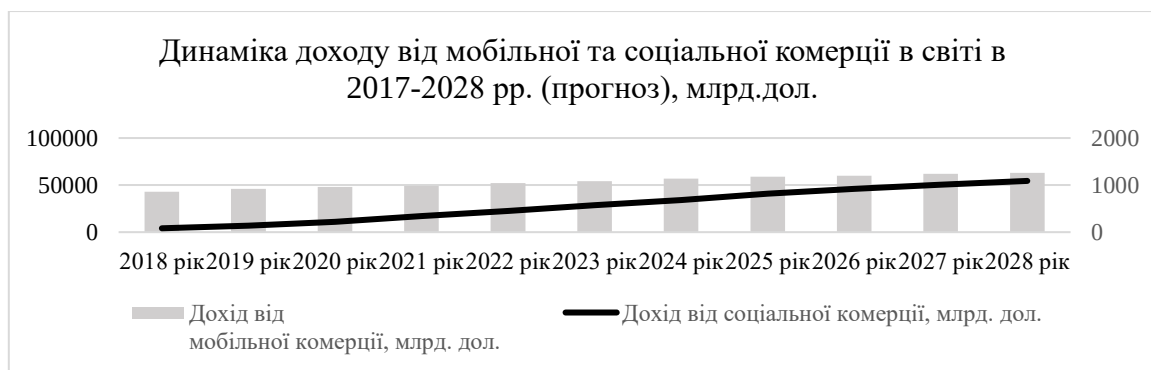


Рис 1 Динаміка доходу від мобільної та соціальної комерції в світі в 2017-2028 рр. (прогноз), трлн. дол. [5]

Наступними тенденціями є використання віртуальної та доповненої реальності, розширене використання відеоконтенту, що в сукупності дозволяє клієнтам оптимізувати процес вибору товару за рахунок надання 360-градусного огляду товарів, можливості перегляду предметів меблів у віртуальних виставкових залах та віртуальної примірки одягу, прямих трансляцій покупок, які включають демонстрації в реальному часі, сесії запитань та відповідей, короткі розпродажі тощо.

Суттєве значення для розвитку електронної комерції має також використання можливостей штучного інтелекту та машинного навчання, які дозволяють ефективно прогнозувати купівельні звички на основі історії переглядів та покупок. Крім того, деякі системи ERP та CRM включають функції машинного навчання для допомоги в перехресних, додаткових та керованих продажах [3]. Наступною тенденцією є омніканальність, яка забезпечує зручність і стабільність комунікації із клієнтами незалежно від каналу, покращує загальне враження від компанії та підвищує лояльність клієнтів, створює конкурентні переваги для компанії, дозволяє створювати пропозиції релевантного контенту через оптимальний канал.

Серед інших важливих трендів в цій сфері слід виділити розширення можливостей голосового пошуку, створення багаторівневих моделі дистрибуції, оптимальних ланцюгів поставок та програмного забезпечення виконання замовлень, посилення персоналізації у взаємодії з клієнтами, в тому числі за рахунок використання можливостей машинного навчання, подальше зростання бізнесу, що здійснює прямі продажі споживачам (D2C), продає широкий асортимент товарів, не використовуючи оптових чи роздрібних торговців як посередників [3, 4].

Таким чином, електронна комерція не лише симпліфікує процес купівлі-продажу, а й формує нову культуру споживання, засновану на швидкості, доступності та персоналізації. З розвитком цифрових технологій, штучного інтелекту й аналітики даних електронна комерція продовжить зростати, охоплюючи все нові ринки та підвищуючи ефективність глобальної економічної взаємодії.

Література

1. Іванов К.Р. Електронна комерція: сутність, функції, форми та сучасний стан. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). С. 183-194. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24_topic_Kyrylo-Ivanov-183-194.pdf
2. Тебенко В.М., Завадських Г.М., Лисак О.І. Глобальна е-комерція: від інновацій до соціальних мереж. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. 2024. № 4 (53). С. 168-178.
3. 22 Top Ecommerce Trends That Drive Business Growth. <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/ecommerce/ecommerce-trends.shtml>
4. E-Commerce Trends for 2025 and Beyond. <https://www.coursera.org/articles/ecommerce-trends>
5. Key Figures of E-Commerce. URL: <https://www.statista.com/markets/413/topic/544/key-figures-of-ecommerce/#overview>

Євдокимов А.М.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Ліскович Н.Ю.,

*доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

ЕТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Доведено, що у сучасному світі етичний менеджмент і соціальна відповідальність бізнесу є фундаментом стійкого розвитку організацій. Менеджери все частіше розуміють, що ефективне управління не може базуватися лише на досягненні прибутку — воно має враховувати етичні принципи, гуманістичні цінності та інтереси суспільства.[1]

Досліджено, що етичний менеджмент — це система управлінських принципів, яка базується на моральних нормах, чесності, прозорості та повазі до прав усіх учасників організаційних процесів. Він передбачає прийняття управлінських рішень із дотриманням моральних стандартів, справедливе ставлення до персоналу, партнерів і клієнтів, а також уникнення дій, що можуть завдати шкоди суспільству чи довкіллю.[2]

Досліджено, що соціальна відповідальність — це добровільне зобов'язання бізнесу діяти в інтересах суспільства. Вона охоплює екологічну сталість, благодійність, підтримку місцевих громад, створення безпечних умов праці та забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. Успішне впровадження етичного менеджменту сприяє підвищенню репутації компанії, зміцненню корпоративної культури та формуванню довіри серед клієнтів і партнерів. Такі компанії, як Patagonia, Microsoft та IKEA, демонструють приклади соціально відповідального бізнесу, орієнтованого не лише на прибуток, а й на добробут суспільства. [3]

Проаналізовано, що особливої актуальності етичний менеджмент набуває у період глобальних викликів — екологічних криз, воєнних конфліктів, пандемій. У ці часи бізнес має показувати приклад людяності, підтримуючи своїх працівників та громади. Соціальна відповідальність стає не просто іміджевим інструментом, а ключовою умовою стійкості компанії. Важливо, що етичний менеджмент також впливає на внутрішню атмосферу в організації. Коли працівники відчують справедливе ставлення, повагу та прозорість у комунікації, це підвищує їхню мотивацію, знижує рівень стресу й конфліктів, сприяє зростанню продуктивності.

У системі сучасного менеджменту етика відіграє роль «морального компаса», що визначає поведінку керівників і колективу. [4]

Для ефективного управління етичними процесами необхідно впроваджувати чітку політику етичних стандартів, проводити навчання персоналу, створювати механізми контролю та зворотного зв'язку.

Отже, етичний менеджмент та соціальна відповідальність бізнесу — це взаємопов'язані категорії, які формують основу сталого розвитку організацій. Вони не лише визначають моральну якість управління, а й впливають на конкурентоспроможність підприємства у глобальному середовищі. Саме тому їхнє впровадження має стати пріоритетом для сучасних лідерів.[5]

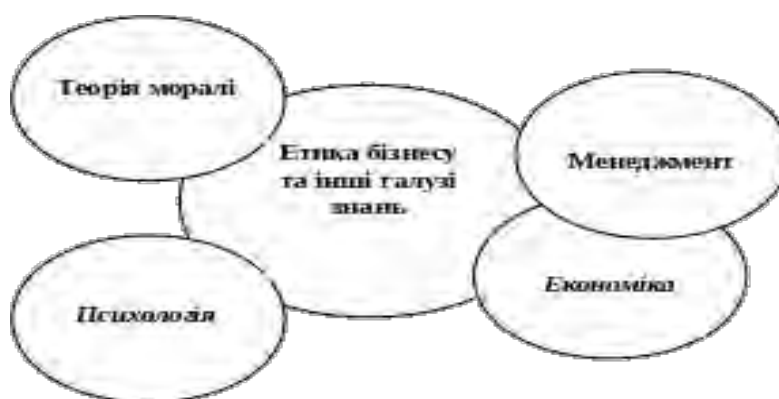


Рис. 1. Структура етичного менеджменту

1. Етичні принципи

- Базові моральні засади діяльності організації.
- Чесність – правдивість у словах і діях.
- Прозорість – відкритість у прийнятті рішень.
- Відповідальність – усвідомлення наслідків власних дій.
- Справедливість – рівне ставлення до всіх.

2. Організаційна культура

- Цінності та правила, що формують поведінку в колективі.
- Моральні норми – етична поведінка працівників.
- Корпоративні цінності – спільні принципи організації.
- Етичний кодекс – документ із правилами етичної поведінки.

3. Соціальна відповідальність

- Діяльність, спрямована на благо суспільства й природи.
- Екологічна сталість – збереження довкілля.
- Підтримка громад – допомога місцевим ініціативам.
- Інклюзивність – рівні можливості для всіх.
- Благодійність – допомога нужденним.

4. Управлінські практики

- Методи впровадження етики в управлінні.
- Навчання – розвиток етичних навичок.
- Контроль – запобігання порушенням.
- Етична комунікація – чесне й поважне спілкування.
- Прозорі рішення – чіткі й обґрунтовані дії керівництва.

Література

1. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. — New York: Harper, 1953.
2. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility // Business Horizons, 1991.
3. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value // Harvard Business Review, 2011.
4. Соловійов В. Етичний менеджмент у системі корпоративного управління // Вісник КНЕУ, 2020.
5. Офіційний сайт компанії Patagonia — URL: <https://www.patagonia.com>

Зіміна А.І.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний стан розвитку міжнародних економічних відносин характеризується поглибленням процесу цифровізації бізнес-операцій, який своєю чергою змінює формати та канали співробітництва між учасниками глобального ринку.

Цифрові платформи перетворюються в базові інструменти розвитку глобального ринку товарів й послуг, при цьому підвищують ефективність комунікацій, скорочують трансакційні витрати та впливають на рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Цифрові платформи формату B2B, B2C, e-commerce, fintech представляють собою онлайн-системи, що забезпечують взаємодію між бізнесом, державними структурами та споживачами з метою обміну інформацією, ресурсами, товарами, послугами, при цьому з'єднують учасників без прямого володіння продуктом; на основі «мережевого ефекту» за рахунок максимізації користувачів; використовують дані, як ключовий ресурс; автоматизують та алгоритмізують процеси; масштабуються та діють на глобальному ринку.

До основних типів цифрових платформ, роль яких зосереджена у спрощенні виходу підприємств на зовнішні ринки, скороченні витрат на маркетинг та дистрибуцію, аналітиці попиту та адаптації товарів до ринків, налагодженню ланцюгів постачання, можна віднести (табл.1.):

Табл.1

Основні типи міжнародних цифрових платформ

1. Комерційні (маркетплейси)	Amazon, Rozetka, Alibaba
2. Фінансові	PayPay, Revolut, Monobank
3. Логістичні	Uber Freight, Glovo, Nova, Poshta Digital
4. Освітні	Coursera, Prometheus, EdX
5. Бізнес-екосистеми	Google, Apple, Microsoft, Meta
6. B2B-платформи	Alibaba.com, ThomasNet, Made-in-China

Цифрові платформи сьогодні функціонують як рушійна сила трансформації бізнесу та забезпечують інтеграцію сучасних технологій у всі сфери діяльності підприємств.

Використання цифрових технологій забезпечує оптимізацію процесів управління за рахунок автоматизації операцій, а також підвищити їх продуктивність та зменшити витрати.

Платформи електронної комерції надають доступ до глобальних ринків, відкривають нові можливості для експорту товарів та більш глибоких видів міжнародної співпраці.

Поєднанню маркетингу, логістики, фінансів та управління клієнтською базою у єдину цифрову структуру сприяє саме інтеграція CRM та ERP систем, допомагає створювати персоналізовані пропозиції й формувати лояльність споживачів. Платформні компанії демонструють переваги від спільного використання та «мережевих» ефектів, скорочення транспортних витрат та енергоспоживання.

Аналітика великих баз даних завдяки штучному інтелекту дає змогу прогнозувати попит, оптимізувати запаси підприємства, а також мінімізувати ризики та витрати.

Особливого значення у забезпеченні прозорості та безпечності міжнародних операцій набувають фінтех-рішення завдяки електронним платіжним операціям, блокчейн та смарт каналам.

Зменшення перешкод при виході на зовнішні ринки для малого бізнесу сприяють цифрові інструменти, які постійно вдосконалюються в наслідок впровадження інноваційних рішень.

Ключовими питаннями в розвитку цифрових платформ залишаються проблеми кібербезпеки, захисту даних та забезпечення цифрових навичок персоналу.

Перспективним напрямком для нашої країни є створення цифрових платформ на основі інтеграції до таких систем розвинених країн світу.

Таким чином, рушійною силою розвитку міжнародного бізнесу стають цифрові платформи, формуючи нові підходи в управлінні зовнішньоекономічної діяльності підприємств, сприяють їх гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності. Важливим є адаптація менеджменту до розвитку інноваційних компетентностей з орієнтацією на клієнта, а також розрахунок та підтримку з боку держави цифрової інфраструктури задля отримання вагомої ніші на світовому ринку цифрових технологій в сфері міжнародного бізнесу.

Література

1. Юдін В.Ю. Цифрова платформа як один з напрямків цифрової трансформації економіки і деякі аспекти її правового регулювання//Вісник ЛТЕУ, Юридичні науки, № 9, 2021. DOI: 10.36477/2616-7611-2021-09-02
2. Вплив цифрової економіки на зміну моделей бізнесу та фінансового управління: інституалізація цифрових трансформацій// Економіка. Менеджмент, Бізнес. Журнал
3. Особливості розвитку цифрових платформ та їх вплив на світову економіку// Таврійський науковий вісник, Серія: Економіка. DOI:10.32851/2708-0366/2021.7.2.
4. The internationalization of digital platform-based firm: a systematic literature review and derrections for future research// journal of World Business, Vol. 60. Issure 4, 2025

Шаповалов В.О.,

кандидат економічних наук,

*доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

Черкашина В.В.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Е УПМКб-41
Полтавського університету економіки і торгівлі, м. Полтава*

ІНЖИНІРИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ HR-РИЗИКІВ

У сучасних умовах підвищеної турбулентності ринкового середовища ефективне управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності організації. Динамічні зміни зовнішнього середовища, складність бізнес-процесів, зростаюча роль компетенцій та поведінкових характеристик персоналу роблять HR-ризик критично важливим фактором для стійкості і результативності організації.

Зазвичай, HR-ризик розглядаються як потенційні загрози для організаційних процесів, що формуються людським капіталом, включаючи дефіцит компетенцій, високу плинність персоналу, конфліктні ситуації, неефективну мотивацію та невідповідність професійних навичок вимогам підприємства. Враховуючи їхню складність та взаємозалежність, для ефективного управління необхідно застосовувати системний підхід, який дозволяє формалізувати процеси та прогнозувати наслідки потенційних порушень.

Кадровий ризик-менеджмент у сучасних підприємствах часто залишається недостатньо розвиненим через низку факторів: по-перше, через складність прогнозування поведінки працівників, високу динаміку бізнес-процесів, розгалуженість внутрішніх та зовнішніх комунікацій і індивідуальні особливості персоналу; по-друге, через недостатнє усвідомлення кадрових ризиків як постійних загроз, що ускладнює системне планування заходів протидії, розроблення алгоритмів прийняття рішень та оцінку потенційних наслідків; по-третє, через нечітку оцінку впливу ризиків на фінансові результати підприємства та відсутність стабільних параметрів для кількісної і якісної оцінки, що створює неповну або необ'єктивну картину стану управління персоналом [1, с. 75].

Через складність та взаємозалежність HR-процесів традиційні підходи до управління ризиками, що базуються переважно на емпіричних даних або експертних оцінках, часто виявляються недостатньо ефективними. Саме в цьому контексті інжиніринговий підхід пропонує системний і аналітичний метод оцінки HR-ризиків, який інтегрує принципи інжинірингу та економіко-управлінського аналізу. Цей підхід забезпечує таку оцінку через формалізоване моделювання та кількісні методи аналізу, що дає змогу прогнозувати вплив ризиків на продуктивність та стратегічні результати організації.

Дослідники підкреслюють, що забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства вимагає своєчасного й максимально точного прогнозування та аналізу кадрових ризиків, а також ідентифікації факторів, які зумовлюють їх виникнення та посилюють вплив на результати діяльності організації. Оцінка таких ризиків має комплексний характер і потребує застосування різних методичних підходів та їх формалізації [2].

У науковій літературі традиційно виділяють три основні етапи щодо управління HR-ризиками: ідентифікацію ризиків, що передбачає виявлення потенційних загроз у сфері персоналу; формалізацію ризиків, яка включає їхню оцінку, класифікацію та ранжування за пріоритетністю; а також формування системи методів управління, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризиків [3, с. 3]. На відміну від нього, інжиніринговий підхід пропонує системну і аналітичну **модель** яка складається з чотирьох послідовних етапів.

Перший етап включає інжинірингове процесне моделювання HR-системи з картуванням ключових бізнес-процесів — підбору персоналу, адаптації, навчання та розвитку, мотивації та оцінки ефективності роботи. Це дозволяє визначити критичні точки виникнення ризиків і встановити КРІ для кожного процесу. Методи системної динаміки та блок-схеми сприяють формалізації процесів, виявленню вузлів підвищеної критичності та прогнозуванню наслідків їх порушень.

Другий етап зосереджується на ідентифікації та класифікації HR-ризиків за критеріями ймовірності, ступеня впливу та системної критичності. Формалізація процесів дає змогу об'єктивно оцінити ризики та визначити пріоритети управлінського втручання, застосовуючи методи дерева рішень, аналітичної ієрархії (АНР) та імітованого моделювання для ранжування ризиків за критичністю.

Третій етап передбачає кількісну оцінку ризиків за допомогою математичних моделей, статистичних алгоритмів та HR-аналітики, що дозволяє перетворювати якісні характеристики ризиків на числові показники і моделювати різні сценарії їхнього впливу.

Четвертий етап передбачає проектування та впровадження заходів мінімізації HR-ризиків із застосуванням принципів оптимізації та системного управління. До таких заходів належать автоматизація кадрових процесів, побудова адаптивних систем мотивації, розвиток компетенцій через індивідуальні навчальні траєкторії, вдосконалення корпоративної культури та управління знаннями, що забезпечує ефективне управління ризиками та підвищує стратегічну результативність організації.

Таким чином, інжиніринговий підхід до управління HR-ризиками виступає як інноваційний інструмент сучасного менеджменту, який поєднує системність, прогнозованість і оптимізацію процесів. Впровадження цього підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації та її здатності до адаптації в умовах швидких змін на ринку праці.

Література

1. Шаповал О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №1. С. 73-77.
2. Скопенко Н. С., Петухова О. М. Теоретико-методичні основи ризик-менеджменту кадрових ризиків бізнес-організацій. *Сучасний менеджмент у вирішенні проблем розвитку підприємств харчової промисловості: моделі, стратегії, технології* : колективна монографія. – Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. – С. 150-214.
3. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Методика управління кадровими ризиками підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №1 (11). С. 1-9.

Гарбузюк Ю.О.,
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ВНЗ “Київський університет ринкових відносин”, м. Київ*

ІННОВАТИЗАЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Сучасні підходи до ведення бізнесу передбачають використання підприємствами дієвих практик забезпечення їх сталого функціонування. Це пов'язано, насамперед, із застосуванням енергозберігаючих технологій в організації бізнес-процесів, використанням бізнес-моделей, спрямованих на досягнення ефективних економічних результатів поряд із реалізацією екологічних програм, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності з одночасною мінімізацією негативного впливу на довкілля та підвищенням соціальної відповідальності. В цьому зв'язку суттєвого значення набувають нові, інноваційні рішення, здатні забезпечити комплексний підхід до сталого функціонування, що включає заходи, спрямовані на забезпечення економічного, соціального та екологічного розвитку підприємств [2].

Інноватизація сталого розвитку є процесом інтеграції інноваційних технологій у стратегічні соціально-екологічні та фінансово-економічні орієнтири діяльності підприємств. Цей процес має певні позитивні зрушення в Україні в останні роки, що підтверджується зростанням рівня впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій у підприємницьку діяльність, використанням нових прийомів в сфері цифрової трансформації, впровадженням ESG-підходів, розвитком екологічно орієнтованих стартапів та ін. Зокрема, розвиток стартапів є одним із перспективних шляхів імплементації інноваційних рішень, в тому числі в контексті сталого господарювання. В Україні стартапи розширюються в нових напрямках, особливо в таких секторах, як оборона та кібербезпека. Крім того, діє програма Ukraine Startup Fund, перший інноваційний парк країни Unit City Accelerator забезпечує для підприємців програми акселерації, зв'язки з інвесторами та ресурси для розвитку бізнесу, розроблено Стратегічне бачення на 2025 рік для покращення доступу до інкубації, акселерації та світових ринків [4]. В 2025 році Україна покращила своє місце в Глобальному індексі екосистеми стартапів. Натомість в Глобальному індексі інновацій, який ранжує світові економіки відповідно до їх інноваційних можливостей, місце України дещо погіршилось (рис. 1):

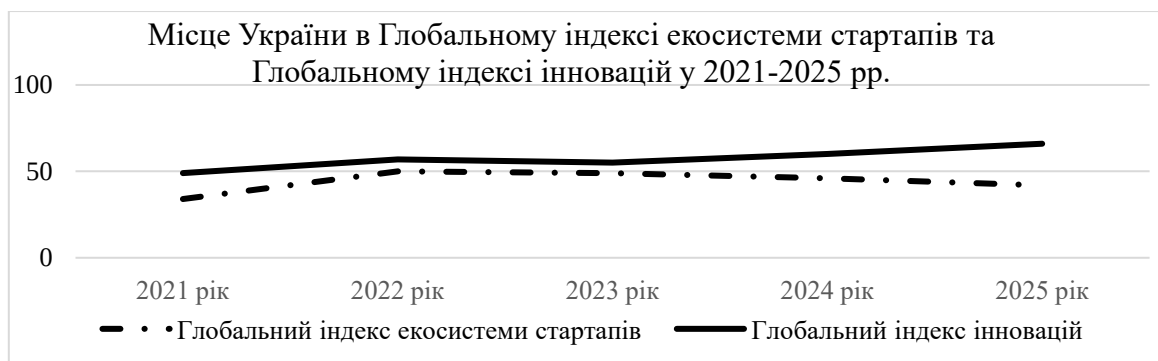


Рис. 1 Місце України в Глобальному індексі екосистеми стартапів та Глобальному індексі інновацій у 2021-2025 рр. [3,4]

Варто також відмітити, що витрати на інновації промислових підприємств в Україні в 2024 році зросли і перевищили навіть довоєнні показники (рис. 2):



Рис. 2. Витрати на інновації промислових підприємств в Україні в 2000-2024 рр., тис. грн. [1]

В контексті інноватизації сталого розвитку зазначені показники мають суттєве значення, оскільки відображають загальні тенденції інноваційної активності українських підприємств. Зважаючи на те, що для більшості підприємств сталий розвиток є одним із пріоритетів функціонування на ринку, можна стверджувати, що ці тенденції створюють ефективні засади для сталого підприємництва.

Література

1. Витрати на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування.
URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm
2. Кифяк В. І. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. Економіка та суспільство. 2024 Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3431/3359>
3. Global Innovation Index 2025. Innovation at a Crossroads. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/assets/80937/global-innovation-index-2025-en.pdf>
4. Global Startup Ecosystem Index 2025. URL: <https://www.startupblink.com/startupecosystemreport>

Швець В.В.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-МО
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Наумов О.Б.,

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПОКОЛІННЯ Z

Покоління Z (орієнтовно народжені 1995-2010 рр.) формує значну частку сучасної робочої сили і висуває специфічні вимоги до умов праці, мотивації та кар'єрного зростання. Gen Z виросло в цифровому середовищі, тому пріоритети цього покоління дещо відмінні від попереднього. Ці пріоритети мають прямий вплив на політики HR і вимушують переглядати традиційні підходи до рекрутингу, адаптації, мотивації та оцінювання персоналу.

Ключові пріоритети Gen Z при виборі роботодавця та рішеннях про зміну місця праці відображені у таблиці 1.

Табл. 1.

Пріоритети покоління Z при виборі роботи [3,4,5]

Фактор	Частка (%) що вважає фактор дуже важливим / або залишить роботу через його відсутність
Баланс «робота - особисте життя»	77
Частка, що залишить роботу через низьку зарплату	74
Відсоток тих, хто розгляне зміну роботи через відсутність гнучкості	72
Швидке просування (перші 18 міс)	70
Піклування роботодавця про благополуччя/ментальне здоров'я	60
Відсоток тих, хто вважає, що менеджери мають забезпечувати інклюзивну культуру	42

Робота з поколінням Z створює для HR виклики, пов'язані з плінністю кадрів, очікуванням гнучкості та нових стилів управління. Водночас дослідження демонструють інноваційні підходи, здатні вирішувати ці проблеми та утримувати молодих фахівців. Узагальнено їх подано у таблиці 2.

Табл. 2.

Виклики HR у роботі з Gen Z та інноваційні підходи до їх вирішення

Виклик для HR	Інноваційний підхід	Очікуваний ефект
---------------	---------------------	------------------

Висока плинність кадрів у перший рік [6]	HR-маркетинг, бренд роботодавця; прозорі умови; гейміфікація адаптації	Зниження текучості, підвищення залученості
Розрив між обіцянками та реальністю (гнучкість) [3]	Гібридні моделі роботи з KPI-орієнтованістю	Зростання задоволеності, довіри
Недостатня готовність менеджерів до роботи з цифровим поколінням [8]	Тренінги з digital-лідерства; reverse mentoring [7]	Краще розуміння мотивації Gen Z, міжпоколіннєва взаємодія
Нестача довгострокової мотивації	Персоналізовані траєкторії розвитку; мікронавчання	Утримання молодих працівників, розвиток навичок
Зовнішні виклики (війна, еміграція, економічна нестабільність в Україні) [9]	Використання дистанційної праці, програм залучення молоді, HR-аналітика для утримання [6]	Компенсація дефіциту кадрів, адаптація до кризових умов

Для більшої наочності наведено узагальнену таблицю 3, у якій відображено відмінності між традиційними підходами управління персоналом та інноваційними практиками, що орієнтовані на потреби покоління Z.

Табл. 3.

Порівняння традиційного та інноваційного HR-підходів

HR-функція	Традиційний підхід	Інноваційний підхід (для Gen Z)	Очікуваний ефект (Gen Z)
Рекрутинг	Оголошення на сайтах, класичні інтерв'ю	HR-маркетинг у соцмережах, відео, інтерактивні оцінки	Зростання якості кандидатів, бренд роботодавця
Адаптація	Вводні інструкції, формальні тренінги	Buddy-система, VR/інтерактив настанови, менторство [6]	Швидше включення, краща адаптація
Мотивація	Фінансові бонуси, рідкісні визнання	Гейміфікація, мікронагороди, recognition-платформи [4]	Підвищення залученості, активність
Оцінювання	Річні оцінки	Постійний фідбек, 360°, аналітика	Менше «ефекту сюрпризу», оперативні корекції
Розвиток	Стандартні траєкторії	Індивідуальні траєкторії, мікронавчання, ротації	Підтримка кар'єрних очікувань Gen Z
Формат роботи	Стаціонар, фіксований графік	Гібрид, автономні години, KPI-орієнтованість [5]	Зниження відтоку, підвищення задоволеності

Український ринок праці має свої особливості, що ускладнюють роботу з поколінням Z, але водночас відкривають можливості для нових HR-підходів:

- Високий рівень NEET-молоді (15,5 % молодих українців у 2020 р. не навчалися й не працювали; у 2021 р. показник сягнув ~17,2 %) створює дефіцит кваліфікованих кадрів. Рішення: запровадження систем дуальної освіти та корпоративних програм навчання з нуля, що поєднують роботу та розвиток навичок.[10]

- Масова еміграція та онлайн-навчання під час війни зменшили кількість молодих фахівців у країні. Рішення: використання дистанційної роботи, гнучких форматів і проєктної співпраці для залучення української молоді за кордоном.

- Втрата чверті робочої сили після 2022 р. змушує бізнес шукати нові інструменти для утримання персоналу. Рішення: HR-маркетинг, employer branding і впровадження інструментів утримання (гейміфікація, менторські програми). [5]

- Конфлікт цінностей між старшими керівниками та Gen Z може призводити до нерозуміння мотивації та внутрішніх конфліктів. Рішення: тренінги з digital-лідерства, reverse mentoring, а також регулярний зворотний зв'язок.

- Щодо українських досліджень: в дипломній/студентській роботі було опитування HR-менеджерів (13 респондентів, жовтень 2024) — показано, що більшість працюють у компаніях понад 500 співробітників і що «прозорість і зворотний зв'язок» — одна з головних характеристик, що треба врахувати[1]. Рішення: впровадження систем постійного фідбеку та 360°-оцінювання, які дозволяють уникати непорозумінь і підвищують довіру.

Управління персоналом покоління Z вимагає переосмислення традиційних HR-підходів. На основі даних і тенденцій можна зробити висновок, що успішні компанії будуть ті, які зможуть інтегрувати інноваційні практики: HR-маркетинг, технології, гнучкість, культуру зворотного зв'язку, менторство і персоналізацію кар'єрних траєкторій.

В українському контексті ці підходи набувають особливого значення через зовнішні виклики (війна, відтік кадрів, нестабільність). Якщо організації зможуть адаптувати ці інструменти з урахуванням ресурсів та специфіки, вони зможуть залучати молодь покоління Z, підтримувати їх мотивацію і ефективно використовувати їх потенціал у довгостроковій перспективі.

Література

1. Буркова К. *Peculiarities of Preferences and Motivation of Generation Z Representatives in the Labor Market in Ukraine: Strategies for Employee Retention* : Master's Thesis / American University Kyiv. Київ, 2025. — URL: <https://er.auk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5c75c9fe-5b18-4563-93d1-de1f3fa45489/content>
2. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. — Київ : Фонд міжнародної солідарності, 2023. — 37 с. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf
3. Cake (The Empowered Team). *The Gen Z Effect and the Workforce Evolution: 2024 Statistics* — Cake, 2024. — URL: <https://cake.com/empowered-team/gen-z-workforce-statistics/>.
4. Deloitte Global. *2025 Gen Z and Millennial Survey* - Deloitte, 2025. - URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>.

5. Deloitte. *Understanding Generation Z in the Workplace* - Deloitte Insights, 2024-2025. - URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/2025-gen-z-millennial-survey.html>.
6. Harmash, O. *Ukraine businesses hire more women and teens amid labour shortages*. — Reuters, 12 вересня 2024. — URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-businesses-hire-more-women-teens-labour-shortages-bite-2024-09-12/>
7. Hirebasis. *Gen Z in Remote Work — statistics and trends (2025)* - Hirebasis, 2025. - URL: <https://www.hirebasis.com/blog/gen-z-in-remote-work-statistics-and-trends>
8. Labour Market Profile - Ukraine (LM PROFILE). *Ukraine Labour Market Profile - 2025 - LM PROFILE / Development partners*, 2025. - URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf>.
9. Qureos. *20+ Gen Z Statistics For Employers in 2025 - Hiring Guide* - Qureos, 2025. - URL: <https://www.qureos.com/hiring-guide/gen-z-statistics>.
10. UNICEF. *An inclusive future for Ukrainian youth: Challenges, opportunities and the needs of youth not in education, employment or training* (Київ, листопад 2024). — UNICEF Europe and Central Asia. — URL: <https://www.unicef.org/eca/reports/inclusive-future-ukrainian-youth>

Крупський О.П.,

*кандидат психологічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ І ВІЗУАЛЬНО-ЕСТЕТИЧНОГО МИСЛЕННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПОСЛУГ

Сфера послуг сьогодні зазнає потужного впливу цифровізації, що змінює канали комунікації з клієнтами та механізми управлінських рішень, зокрема в маркетингу [3], управлінні персоналом [2] або організації торгівельного процесу [1]. Такі зміни зумовлюють підвищення значення візуально-естетичних факторів, які визначають атмосферу сервісу та стиль організаційної культури, що створює додаткову цінність послуги для споживача. Поєднання цих двох вимірів стає важливим для підвищення конкурентоспроможності компаній та розвитку сучасних моделей менеджменту.

Дослідження демонструють, що електронна комерція, соціальні мережі та мобільні додатки забезпечують адаптацію клієнтів до нових умов споживання, а також формують лояльність у сегменті luxury fashion [5]. Особливого значення набувають інтерфейсність, персоналізація й інтерактивність, які створюють емоційний зв'язок між брендом і споживачем. Це доводить, що навіть за відсутності фізичного контакту можливо підтримувати сталі відносини з клієнтами. В свою чергу, сучасні дослідження, пропонують розглядати візуально-естетичне мислення, зокрема в управлінні готельно-ресторанними підприємствами, як окрему управлінську компетентність [7]. Просторовий дизайн, колористика й композиційні рішення виступають «мовою менеджменту», яка структурує поведінку персоналу та визначає стиль лідерства. Завдяки цьому управлінці здатні регулювати взаємодію не лише за допомогою інструкцій, але й через візуальні сигнали середовища.

Поєднання цифрових інструментів і візуально-естетичних практик формує нову управлінську парадигму. Технологічні рішення розширюють можливості персоналізації та підсилюють інтенсивність комунікацій. Естетичні елементи створюють когнітивну економію для персоналу (коли візуальні підказки чи цифрові інтерфейси допомагають одразу зорієнтуватися і не витрачати час на складний аналіз), підвищують ефективність рішень та посилюють ідентичність бренду. Саме така інтеграція дозволяє досягти балансу між інноваціями та емоційною стабільністю команди. У цьому контексті доцільно враховувати і комунікативні стратегії активації взаємодії [4]. Є й успішні приклади, які підтверджують доцільність інтеграції цифрових інструментів і візуально-естетичних практик у сучасному менеджменті. У сфері електронної комерції дослідження показали, що поєднання естетично привабливих інтерфейсів, продуманих кольорових схем і швидкої навігації формує у користувачів вищий рівень довіри та безпосередньо впливає на їхню готовність здійснювати повторні покупки [8]. Позитивний ефект досягається завдяки когнітивній економії: клієнт витрачає менше зусиль на пошук потрібної інформації, а дизайн середовища підказує йому логіку дій. В академічному середовищі прикладом є впровадження багатосайтових екосистем, де єдність візуального стилю поєднується з функціональною гнучкістю цифрових платформ. Це дозволяє одночасно знизити витрати часу на управління контентом і підвищити впізнаваність бренду установи [6]. У сфері соціальної комерції результати досліджень

свідчать, що візуальна привабливість контенту, інтерактивні можливості та персоналізовані цифрові сервіси суттєво впливають на поведінку споживачів [9]. Така інтеграція створює основу для синергії між інноваційними технологіями та культурно-сенсорними очікуваннями клієнтів, забезпечуючи баланс між раціональними та емоційними складовими управління, що в останній час стає особливо актуальним для сфери послуг.

Отже, сучасна управлінська культура у сфері послуг має будуватися на системному врахуванні як технологічних, так і естетичних факторів. Це відкриває перспективи для нових досліджень, спрямованих на розробку моделей вимірювання впливу цифрових і візуальних стратегій на поведінку споживачів та результативність бізнесу. Такий підхід дозволяє розглядати менеджмент як комплексне поєднання раціональних і сенсорно-культурних практик, що відповідають викликам постпандемічної економіки.

Література

1. Воробйова В., Чернявська Т. Вплив штучного інтелекту на торгівлю: можливості та виклики для українського ринку. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. Т. 1. С. 374–378. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/71>
2. Голомозенко В., Стасюк Ю. Ризик в управлінських рішеннях сучасної організації та методи управління цим ризиком. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. №. 2. С. 377–381. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/151>
3. Крупський О.П., Воробйова В.В., Стасюк Ю.М. Перспективи використання чат GPT. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 3 (51). С. 89–97. URL: <https://philpapers.org/rec/KRUPOU>
4. Полежаев Ю. Г. Коммуникативная стратегия активации интеракции в авторском тревел-нарративе // *Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід : монографія* / [за заг. ред. В. М. Зайцевої]. – Запоріжжя : ТОВ «ЛІПС» ЛТД, 2014. С. 127–140.
5. Cunha M.N., Krupskyi O.P. When the sensory world is set aside! The new fantastic world of luxury. *Economics: Time Realities*. 2023. Vol. 70. №. 6. P. 44–53. DOI: <https://doi.org/10.15276/etr.06.2023.6>
6. Giannakouloupoulos A., Pergantis M., Lamprogeorgos A. User experience, functionality and aesthetics evaluation in an academic multi-site web ecosystem. *Future Internet*. 2024. Vol. 16. №. 3. P. 92. DOI: <https://doi.org/10.3390/fi16030092>
7. Grynko T.V., Krupskyi O.P., Stasiuk Yu.M. Visual and Aesthetic Thinking as a Component of Hotel and Restaurant Management Culture. *Economics: Time Realities*. 2025. Vol. 80. №. 4. P. 33–45. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2025.4>
8. Ramezani Nia M., Shokouhyar S. Analyzing the effects of visual aesthetic of Web pages on users' responses in online retailing using the VisAWI method. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 2020. Vol. 14. №. 4. P. 357–389. DOI: <https://doi.org/10.1108/jrim-11-2018-0147>
9. Yang Y. et al. Exploring the relationship between visual aesthetics and social commerce through visual information adoption unimodal. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. P. 700180. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.700180>

Кутовенко В.В.,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю.,

доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ, ЇХ РОЛЬ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Принципи менеджменту є фундаментальною основою ефективного функціонування будь-якої організації. Вони формують загальні правила, орієнтири та вимоги до управлінської діяльності, визначаючи логіку прийняття рішень, планування, організації праці, мотивації персоналу й контролю результатів. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання ролі людського капіталу правильне розуміння та застосування принципів менеджменту набуває особливого значення [1, с.27].

Класифікація принципів менеджменту охоплює кілька підходів. Залежно від рівня управління виділяють загальноорганізаційні, функціональні та спеціальні принципи. За функціональною ознакою — принципи планування, організації, мотивації, контролю, комунікацій та лідерства. За ступенем універсальності розрізняють універсальні принципи, притаманні всім видам управлінської діяльності, та часткові, що відображають специфіку окремих сфер менеджменту [2, с.56].

До ключових універсальних принципів менеджменту належать: принцип науковості, системності, плановості, мотивації, дисципліни, ієрархічності, демократичності, відповідальності та зворотного зв'язку. Сучасні теорії менеджменту доповнюють цей перелік принципами інноваційності, сталого розвитку, етичності та клієнтоорієнтованості [3, с.91].

Принцип науковості означає використання перевірених методів і даних при прийнятті управлінських рішень. Системність вимагає розглядати організацію як взаємопов'язану структуру, де зміни в одній підсистемі впливають на інші. Принцип мотивації сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до праці, а гнучкість та адаптивність дозволяють реагувати на зміни зовнішнього середовища. Принцип соціальної відповідальності орієнтує керівників на етичні стандарти та врахування суспільних наслідків управлінських рішень [4, с.33].

Роль принципів менеджменту полягає у формуванні єдиної управлінської логіки, яка забезпечує узгодженість дій усіх рівнів управління. Вони виступають критеріями оцінки ефективності управлінських рішень, допомагають мінімізувати конфлікти, оптимізувати комунікації та створити сприятливий організаційний клімат. Дотримання принципів менеджменту є передумовою розвитку корпоративної культури, зміцнення командного духу та підвищення конкурентоспроможності організації [5, с.102].

Доведено, що у сучасному менеджменті особливого значення набуває поєднання класичних принципів (запроваджених Файолем, Вебером, Тейлором) із новими підходами — принципами сталого розвитку, цифровізації, орієнтації на клієнта та інклюзивного лідерства. Це поєднання дозволяє організаціям досягати стратегічних цілей, підвищуючи гнучкість і

соціальну відповідальність [6, с.85].

Отже, класифікація та практичне застосування принципів менеджменту мають ключове значення для ефективної діяльності організації. Їх реалізація сприяє підвищенню якості управління, розвитку персоналу, зміцненню корпоративних цінностей та формуванню конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі [3, с.94].

Література

1. Василенко В. О. Менеджмент: теорія та практика. – К.: Центр учбової літератури, 2022. – 356 с.
2. Мескон М. Основи менеджменту. – К.: Вільямс, 2021. – 640 с.
3. Роббінс С. Організаційна поведінка. – Pearson Education, 2022. – 512 с.
4. Друкер П. Практика менеджменту. – К.: Основи, 2020. – 384 с.
5. Koontz H., Weihrich H. Essentials of Management. – McGraw-Hill Education, 2023. – 456 р.
6. Mintzberg H. Managing the Myths of Health Care. – Berrett-Koehler Publishers, 2020. – 288 р.

Федоренко Д.І.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи Мз-073-24-1-3Д
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Гуріна Г.С.,

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Новак В.О.,

*кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано, що з початку другої половини XIX століття менеджмент як наука й практика зазнав радикальних трансформацій. Це і глобалізація, цифровізація, посилення конкуренції та зміни в соціально-економічних очікуваннях тощо. Сучасні умови господарювання акцентують увагу менеджменту не лише на традиційних навичках планування й контролю, а й здатності швидко адаптуватися, генерувати інновації, управляти невизначеністю та забезпечувати за сталий розвиток. Через це дослідження проблем сучасного менеджменту набуває особливої суспільної та наукової ваги.

Ми підтримуємо думку вчених, які в сучасній науковій літературі виділяють ключові проблеми сучасного менеджменту персоналу [1, с. 135; 2, с. 54, 5, 6]:

1. Сприйняття працівників виключно як статті витрат, яку потрібно зменшувати, замість розгляду їх як стратегічного ресурсу для розвитку підприємства.
2. Невміння менеджерів розпізнавати мотиви поведінки працівників, визначати їх найважливіші потреби та проблеми, а також недостатня увага до цих аспектів, що може призвести до завищених або хибних очікувань і, як наслідок, незадоволеності співробітників.
3. Недостатнє сприяння з боку керівництва створенню умов для розкриття потенціалу працівників та їхнього професійного й особистісного розвитку.
4. Висока плинність кадрів, яка часто зумовлена неефективним використанням персоналу, несправедливим розподілом заробітної плати та продуманою кадровою політикою.
5. Зниження мотивації та погіршення морально-психологічного стану співробітників.
6. Масштабне поширення цифрових рішень з використанням штучного інтелекту.

Доведено, що перелічені проблеми мають як незалежну, так і взаємопов'язану природу. Наприклад, цифровізація та провадження у роботу штучного інтелекту одночасно створює потребу в нових навичках, підсилюючи так званий «розрив у навичках» або «skills gap» і ставить етичні питання щодо автоматизації HR-процедур.

Водночас, умови воєнного часу підсилюють значення ментальної підтримки та адаптивної кадрової політики. Традиційні підходи до залучення й утримання підприємствами персоналу виявляються недостатніми у кризових умовах. Українські дослідження підкреслюють, що інтеграція HR у загальну бізнес-стратегію, інвестиції в навчання та захист працівників є

критично важливими для стійкості підприємств [3, с. 130; 4].

Науково обгрунтовано, що практичні рекомендації для менеджменту слід розглядати як взаємопов'язану стратегію, спрямовану на підвищення довгострокової вартості людського капіталу та захист організації в умовах цифрових і соціально-політичних трансформацій.

Запропоновані такі рекомендації для оптимального розвитку менеджменту сучасних підприємств:

- стратегічне сприйняття персоналу, тобто розглядати людей як інвестицію, при цьому, впроваджувати KPI, що відображають розвиток компетенцій і довгострокову цінність;
- впровадження системних програм рескілінгу/апскілінгу – співпраця з університетами, онлайн-платформами; внутрішні менторські програми;
- реалізація гібридних політик, які включають в себе стандартизовані правила для віддаленої роботи, орієнтовані на результат (OKR/KPI), регулярні заходи для підтримки культури;
- запровадження програм ментальної підтримки, навчання менеджерів щодо виявлення вигорання, кризові протоколи;
- дотримання етичних рамок для AI в HR – оцінка алгоритмів на упередженість, прозорість підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, захист персональних даних відповідно до законодавства.

Зроблено висновок, що сучасний менеджмент персоналу в Україні стоїть на перетині цифрових трансформацій, нових форм організації праці й соціально-політичної нестабільності. Щоб забезпечити стійкість та конкурентоспроможність, підприємства повинні глибоко аналізувати проблеми менеджменту та розв'язувати їх. Розв'язання цих проблем потребує комплексних підходів і скоординованих дій на рівні організацій і держави.

Література

1. Ястремський М. С., Ляшок Н. Ю. Сучасні проблеми менеджменту персоналу. *Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти*. Всеукраїнська науково-практична конференція 21 березня 2024 року: Збірник тез доповідей. Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2024. С. 134-136.
2. Комеліна О. В. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств у сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 51-55.
3. Новікова, М. М. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. № 4 (50). 2021. С. 127-134.
4. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
5. Guryna G.S., Podrieza S.M., Novak V.O. Building strong partnerships through strategic communications and conflict mediation. *Electronic scientifically and practical journal "Intellectualization of logistics and Supply Chain Management"* №31 (2025), P.65-73. June 2025, Kyiv <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#inbox?projector=1>
6. Guryna G.S., Kyrylenko OM, Novak V.O., Razumova KM, Lukianenko MO. Formation of a modern management model as a key to the adaptation of Ukrainian business to the conditions of globalization.. *Electronic scientifically and practical journal "Intellectualization of logistics and Supply Chain Management"* (category "B") №27 (2024), P.19-26. October 2024, Kyiv

Тертична П.І.

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ДЗ-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Ліскович Н.Ю.,

*доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

КОМАНДНА РОБОТА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Команда - це група людей, які працюють разом для досягнення спільної мети. Це можуть бути спортивні, робочі або інші групи, які об'єднують зусилля для виконання завдання. Командна, або її ще називають групова робота включає процеси планування, організації, мотивації, контролю, координації. У загальному її ефективність обумовлюється вмінням менеджера чітко окреслити задачі, забезпечити їх виконання необхідними ресурсами, заохотити і проконтролювати діяльність людей і, якщо це необхідно, скоригувати їх дії [1]. У роботі команди існують чинники, які забезпечують її результативність. До таких чинників можна віднести:

- розмір команди;
- склад команди;
- згуртованість членів команди;
- конфліктність всередині команди;
- статус членів команди;
- групові ролі [3].

Будь-яка команда може працювати злагоджено та результативно, якщо є людина, яка правильно розподіляє ролі між людьми. Такою людиною є менеджер. Успішний менеджер означає успішний результат. Вміння вирішувати конфлікти, бачити сильні і слабкі сторони своїх підлеглих, давати підказки і настанови, які допоможуть команді зібратися. Все це - шляхи до підвищення результативності команди, спосіб зібрати всіх разом і прийти до позитивного результату. Ідеальний менеджер повинен зосередитися на обслуговуванні команди, а не на управлінні. Наприклад, член команди зателефонував і сказав, що захворів і не зможе прийти на роботу. Замість того, щоб розділити його невиконані завдання між іншими членами команди, менеджер має запропонувати деякі завдання хворого взяти на себе, адже менеджер це теж частина команди. Ідеальний управлінець повинен пам'ятати, що він не завжди має рацію, але він обов'язково має встановити межі. Команда краще працює у позитивному середовищі і його забезпечення теж робота управлінця. Потрібно також зробити акцент на постійній та ефективній комунікації на робочому місці. Також потрібно бути відкритим до змін. Для того, щоб досягти успіху із командою, менеджер повинен бути відкритим до запровадження нових технологій та зміни типового методу управління, якщо результат стоїть на місці, або його взагалі немає. Без хорошого менеджера команді буде важко працювати і, тим паче, дійти до результату. Але управлінець повинен пам'ятати, що саме команда веде його до мети, тому він повинен спрямовувати всі сили на покращення результативності роботи команди [5]. Будь-яка команда складається із людей, а кожна людина

– індивід із своїм характером, баченням та цінностями. Щоб покращити результати командної роботи, потрібно розуміти кожен аспект людського характеру, вміти підбирати ключик. Людині із математичним складом розуму буде складно виконувати творчі чи гуманітарні завдання, і навпаки [2]. Тому способи для покращення результативності роботи у команді легко визначити:

- Чіткий розподіл ролей і обов'язків. Кожен учасник має знати свою зону відповідальності, щоб уникнути плутанини.
- Ефективна комунікація. Регулярне спілкування допомагає обмінюватися ідеями, швидко вирішувати проблеми й уникати непорозумінь.
- Постановка спільних цілей. Команда має розуміти, заради чого вона працює.
- Взаємопідтримка та довіра. Створення дружньої атмосфери мотивує і підвищує продуктивність.
- Регулярний зворотний зв'язок. Допомагає оцінити прогрес, виявити слабкі місця і покращити роботу.
- Розвиток навичок співпраці. Навчання командній роботі, лідерству та вирішенню конфліктів також підвищує ефективність.
- Мотивація та визнання досягнень. Заохочення успіхів команди стимулює її працювати ще краще [4].

Література

1. 13 секретів для ефективного управління командою проєкту у 2023 році – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html>
2. <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13472/>
3. Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? – Режим доступу: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>
4. Дії для покращення командної роботи та співпраці на робочому місці. – Режим доступу: <https://www.chanty.com/blog/uk/teamwork-collaboration-in-the-workplace-uk/>
5. 8 Effective Team Management Skills Every Manager Should Know. – Режим доступу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/team-management-skills>
6. What makes a good manager? 10 qualities to lead successful teams – Режим доступу: <https://asana.com/id/resources/what-makes-a-good-manager>

Сидоренко Т.М.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ У ГОСТИННОСТІ

У сучасних умовах індустрія гостинності зазнає значного тиску конкуренції, зростання вимог клієнтів, цифрової трансформації та необхідності сталого розвитку. В цих обставинах ключовим конкурентним чинником стає **якість сервісу** — здатність закладу гостинності не лише задовольняти очікування гостей, а й формувати позитивне сприйняття бренду.

Комунікаційний менеджмент, як система управління інформаційними потоками та міжособистісною взаємодією персоналу і клієнтів, має стратегічне значення для підтримки високого рівня сервісу. Від ефективності комунікацій залежать узгодженість внутрішніх процесів, оперативність реагування на проблеми, результативність контролю якості та рівень задоволеності гостей.

Попри актуальність, у науковій та практичній площині бракує інтегрованих моделей поєднання комунікаційного менеджменту з системою управління якістю у сфері гостинності. Недостатньо розкритими залишаються питання стандартизації комунікацій, моніторингу їх ефективності та впровадження цифрових технологій для підтримки сервісної взаємодії [1].

Комунікаційний менеджмент охоплює планування, реалізацію та контроль усіх видів комунікацій у межах організації. У сфері гостинності він включає як внутрішні комунікації (між підрозділами та співробітниками), так і зовнішні (з клієнтами, постачальниками, партнерами) (табл.1). Ефективні комунікації формують основу корпоративної культури, сприяють підвищенню мотивації працівників і якості виконання сервісних стандартів.

Табл. 1.

Роль комунікаційного менеджменту в управлінні якістю сервісу у сфері гостинності

№	Аспект	Опис ролі комунікаційного менеджменту	Приклад застосування
1	Внутрішня комунікація	Забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами готелю або ресторану, що сприяє узгодженій роботі персоналу.	Щоденні брифінги, внутрішні месенджери, корпоративна розсилка.
2	Зворотний зв'язок із гостями	Дозволяє отримувати відгуки від клієнтів для вдосконалення сервісу та підвищення задоволеності гостей.	Анкети після проживання, онлайн-опитування, моніторинг відгуків на сайтах.
3	Управління репутацією	Формує позитивний імідж закладу гостинності та зміцнює довіру клієнтів через прозорі комунікації.	Публікації у соцмережах, PR-кампанії, реагування на скарги.

4	Мотивація персоналу	Ефективна внутрішня комунікація підвищує залученість працівників і сприяє високій якості обслуговування.	Програми визнання, корпоративні зустрічі, відкриті обговорення, преміювання.
5	Кризова комунікація	Дозволяє швидко реагувати на інциденти або негативні відгуки, мінімізуючи репутаційні ризики.	Складання антикризового плану, офіційні заяви, робота з медіа.
6	Стандартизація сервісу	Комунікаційні інструменти допомагають впроваджувати стандарти обслуговування та підтримувати корпоративну культуру.	Навчальні тренінги, інструкції, чек-листи якості. анкетування.

Складено автором на основі [2 с. 215–232; 3 с. 87–104; 4 с. 54–70].

Ефективні комунікації формують **основу корпоративної культури** і впливають на емоційний клімат у колективі. Від рівня комунікаційної компетентності персоналу, його емпатії, вміння слухати клієнта й передавати інформацію залежить рівень задоволеності гостей

У системі управління якістю сервісу комунікації виконують кілька функцій:

- координаційну (узгодження дій між підрозділами);
- інформаційну (передача даних про стандарти, результати, зауваження гостей);
- мотиваційну (створення атмосфери довіри й залученості персоналу);
- контрольну (збір та аналіз зворотного зв'язку).

Отже, комунікаційний менеджмент є не лише елементом сервісу, а й складовою управлінської системи якості.

Важливою частиною є зворотний зв'язок — аналіз відгуків гостей у цифрових каналах (Booking, TripAdvisor, Google Reviews). Відповідно до рекомендацій сучасних дослідників [5], систематичне опрацювання коментарів клієнтів дозволяє оперативно реагувати на проблеми та вдосконалювати стандарти обслуговування.

Якість сервісу у сфері гостинності визначається відповідністю очікувань гостей фактичному рівню обслуговування. Основними показниками є професіоналізм персоналу, емоційна компетентність, швидкість реагування, надійність і комфорт. Комунікації впливають на всі ці аспекти: через правильну комунікаційну поведінку персонал формує позитивний клієнтський досвід.

У сучасних умовах цифровізації комунікаційний менеджмент трансформується у стратегічний інструмент управління якістю сервісу. Його ефективність визначається здатністю інтегрувати інформаційні технології, CRM-платформи та аналітичні рішення для забезпечення безперервного обміну даними між персоналом і клієнтами. Цей підхід дозволяє не лише підтримувати стандарти обслуговування, а й оперативно реагувати на зміни в очікуваннях гостей, формуючи високий рівень лояльності споживачів.

Література

1. Паровознюк І.М. «Проблеми якості обслуговування на підприємствах індустрії гостинності» / Економіка та суспільство. – Випуск №41, 2022р.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Менеджмент організацій: теорія і практика*. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 368 с.
3. Герасименко В. В. *Управління якістю обслуговування у сфері туризму та гостинності*. – Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. – 240 с.
4. Сисоєва С. О., Козак Л. В. *Комунікаційний менеджмент у сфері послуг*. – Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2021. – 192 с.
5. Ткаченко Д.В. Теоретичні, економічні та практичні аспекти готельно-ресторанної справи: бібліографічний огляд / уклад. Д. В. Ткаченко; за ред. О. О. Цокало. - Миколаїв: МНАУ, 2023, 77 с.

Форостовець Є.С.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ДЗ-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Ліскович Н.Ю.,

*доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НИМИ

Конфлікти в організації є невід'ємною складовою процесу розвитку колективу та управлінської діяльності. Конфлікт визначається як форма соціальної взаємодії, у якій проявляються суперечності між інтересами, цінностями чи потребами працівників. У сучасних умовах управління конфлікти розглядаються не лише як негативне явище, а як чинник розвитку, що сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів [1, с.36].

Основними типами конфліктів у трудових колективах є внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові та організаційні. Встановлено, що внутрішньоособистісні конфлікти виникають через суперечності між особистими цінностями та професійними обов'язками, міжособистісні — унаслідок несумісності характерів або стилів спілкування, а міжгрупові — через конкуренцію за ресурси [2, с.78].

Причини виникнення конфліктів можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних належать неузгодженість управлінських рішень, обмежені ресурси, нечіткий розподіл обов'язків, неефективна система мотивації. Суб'єктивні причини пов'язані з індивідуальними особливостями працівників: амбіційністю, емоційністю, низьким рівнем емоційного інтелекту або прагненням до домінування [3, с.42].

Виявлено, що ефективне управління конфліктами включає послідовні етапи: ідентифікацію конфлікту, діагностику його причин, аналіз інтересів сторін, вибір стратегії розв'язання, реалізацію дій та оцінку результатів. На кожному етапі необхідно забезпечити нейтральність і дотримання принципів справедливості [4, с.59].

Проаналізовано методи управління конфліктами, серед яких виділено організаційні, соціально-психологічні та комунікативні. Організаційні методи спрямовані на усунення структурних причин конфліктів, тоді як соціально-психологічні базуються на формуванні довіри та розвитку корпоративної культури. Комунікативні методи передбачають покращення процесів обміну інформацією та зворотного зв'язку [5, с.121].

Встановлено, що важливим інструментом врегулювання конфліктів є медіація — процес, за якого нейтральна сторона сприяє пошуку взаємоприйнятної рішення. Ефективними також залишаються переговори, арбітраж, коучинг і тренінги з розвитку комунікаційних навичок [6, с.87].

Доведено роль керівника у процесі управління конфліктами. Менеджер має виступати фасилітатором, який забезпечує конструктивний діалог, підтримує нейтральність і запобігає ескаляції конфліктів. Компетентний керівник володіє навичками активного слухання, емпатії та переконання [7, с.214].

Розглянуто, що для запобігання конфліктам доцільно впроваджувати програми

корпоративного well-being, спрямовані на підтримку психологічного, соціального та фізичного добробуту персоналу. Це сприяє зменшенню стресу, підвищенню задоволеності працею та формуванню позитивного мікроклімату [2, с.82].

Узагальнено, що ефективне управління конфліктами є важливою складовою сучасної системи менеджменту. Грамотне вирішення суперечностей сприяє підвищенню ефективності організації, зміцненню командного духу та створенню культури відкритої комунікації [3, с.46].

Література

1. Бурлачук Л. Ф. Конфлікти в трудових колективах: причини та шляхи подолання. Менеджмент та розвиток персоналу. – 2022. – №4. – С. 45–49.
2. Кушнір Н. М. Методи управління конфліктами в організації. Економіка і суспільство. – 2023. – №52. – С. 112–115.
3. Thomas K., Kilmann R. Conflict and Cooperation in Organizations. Journal of Organizational Behavior. – 2021. – Vol. 42. – P. 317–329.
4. Deutsch M. The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. Yale University Press, 2020.
5. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. Routledge, 2021.
6. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books, 2020.
7. Robbins S. Organizational Behavior. Pearson Education, 2022.

Барський М.В.,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
аспірант кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут»,
ТОВ «МЦ Баухемі», м. Київ*

Гриценко С.І.,

*доктор економічних наук, професор кафедри логістики
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ОЦІНКИ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В КОНТЕКСТІ РИЗИКІВ

Концепція управління глобальними ланцюгами постачання з'явилась в середині минулого століття. Масштабний її розвиток припадає на 80і-90і роки коли глобальна торгівля та перенесення виробництв в країни з менш більш лояльним до них законодавством (в тому числі мінімальні екологічні норми) та дешевшою робочою силою набрало значимих обсягів.

Розвитку досліджень концепції управління глобальними ланцюгами постачань сприяли подальше підвищення ролі клієнтоорієнтованості, унікальності пропозицій для замовників, гнучкості у роботі, подальше збільшення глобалізації ринків через поширення продукції на нові території, розвиток міжнародного аутсорсингу, покращення комунікацій та збільшення інформатизації суспільств, поширення інтернету, створення ІТ продуктів, збільшення долі ринку послуг в економіках розвинених країн, тощо...

Глобальні ланцюги постачання з'являються та розвиваються як відповідь на економічні та торгові потреби залучених в такі ланцюги підприємств. Швидкість життя та змін, яка стабільно прискорюється, вимагає постійного покращення також і в роботі та взаємозв'язках логістичних ланцюгів. Це стосується покращення процесів, збільшення ефективності взаємодій між компаніями, моніторинг та контроль ризику з одночасним пошуком нових способів його контролю.

Саме концептуальний підхід оцінки, розробки та управління глобальними ланцюгами постачання може забезпечити всеохопну оптимізацію процесів та витрат по всьому ланцюгу з одночасним дотриманням високого рівня сервісу в середині такого ланцюга.

Концептуальний підхід в оцінці та вдосконаленні глобальних ланцюгів постачання передбачає візуалізацію та розуміння складної схеми процесів, учасників і потоків, якими забезпечується рух товарів та послуг від початкового постачальника до кінцевого споживача в дуже широких географічних рамках.

Такий підхід в процесі оцінки та вдосконалення ГЛП передбачає проведення досліджень в наступних розрізах:

- Матеріальні потоки. Рух сировини, упакування, напівфабрикатів, готової продукції між різними учасниками ГЛП та процес створення додаткової вартості під час такого руху.

– Інформаційні потоки. Обмін даними про запаси, попит, оформлення доставок та інші операції в реальному часі. Покращення ІТ інфраструктури та залученості у цей процес учасників у певні моменти стає критично важливим для оптимального функціонування глобальних ланцюгів постачання.

– Грошовий потік. Рух коштів, платежів, розрахунків між учасниками ГЛП, їх фінансове планування, можливості відтермінування платежів, бартерні операції, взаємозалік, тощо.

– Учасники ГЛП. Це можуть бути постачальники різного рівня (сировина, напівфабрикати, пакувальні матеріали, виробники та переробні підприємства, склади, дистриб'ютори, оптові продавці, реалізатори нижчого рівня, логістичні провайдери та врешті фінальні клієнти.

Окрему увагу при концептуальному підході в оцінці глобальних ланцюгів постачання приділяють дослідженню рішень, які вже втілені або плануються до втілення тими або іншими учасниками ланцюга. До таких рішень можна віднести визначення кількості, розташування потужностей виробництв, розподільчих центрів, способів дистрибуції тощо. Також рішення учасників ланцюга про те лишати функції, пов'язані з виробництвом та логістикою в середині компанії чи передавати їх на аутсорсинг. Окрема увага – ідентифікації та оцінці рішень, що спрямовані на управління та зниження ступеня різних за своїм походженням видів ризику, незалежно від того йде мова про внутрішні ризики кожного окремого учасника ланцюга, чи про зовнішні для таких учасників (водночас внутрішні для самого ланцюга) ризики.

Концептуальний підхід при плануванні вдосконалення глобальних ланцюгів постачання вимагає оцінки факторів впливу на вибір стратегій для залучених у ланцюг підприємств. Особливо з урахуванням того, що ці підприємства здебільшого є власністю абсолютно різних фізичних, юридичних осіб чи взагалі урядів країн і поєднані одне з одним виключно в рамках взаємодії в середині ланцюга з метою отримання прибутку (кожен для свого підприємства).

Серед таких факторів виділимо глобальні тенденції світової економіки та політики та постійно змінювані умови ведення бізнесу, врахування у виборі стратегії сталого розвитку соціальної, екологічної, етичної відповідальності. Технології, задіяні учасниками ГЛП водночас з характеристиками обслуговуваних товарів впливають на вибір стратегії дотичних до них компаній. Серед найважливіших факторів впливу – взаємовідносини та партнерство між учасниками ГЛП. Прозора, взаємовигідна співпраця та швидкий обмін інформацією між компаніями розглядається як окремий значимий ресурс.

Окрім визначення ключових етапів, процесів, ризиків та факторів впливу у глобальних ланцюгах постачання всеохопність підходу передбачає аналіз інтеграції сформованих в ГЛП для різних підприємств стратегій із тими чи іншими концепціями постійного вдосконалення, наприклад Six Sigma або Lean.

Алгоритм проведення концептуальної оцінки та створення рекомендацій щодо покращення ГЛП:

	Крок в алгоритмі	Що саме відбувається
1	Постановка мети	Визначення бенефіціарів, фінансування, команди дослідження. Оцінка актуального стану речей, визначення головних помилок чи параметрів, які потребують покращення (швидкість, вартість, взаємодія, екологічний слід...), визначення актуальних ризиків та використовуваних способів протидії їм.
2	Визначення можливостей	Рівень професійності команди дослідження, її повноважень у взаємодії з учасниками ГЛП та глибина інформації, якою учасники ГЛП поділяться з командою
3	Базові дослідження в контексті мети дослідження	Матеріальні потоки, інформаційні потоки, грошові / фінансові потоки, учасники ГЛП, які приймають участь або надають дані для проведення дослідження
4	Дослідження стратегій та рішень, які вже використовуються учасниками ГЛП	Кількість, сучасність, розташування виробничих та складських/транспортних потужностей, оцінка способів управління інформацією (запитами) в дистрибуції, оцінка ІТ рішень, підходи компанії до оцінюваних функцій (власними силами чи аутсорсинг), наявні способи уникнення та управління ризиками та зниження негативного впливу в разі їх, ризиків, настання
5	Дослідження впливу глобальної економіки та політики на ГЛП	Оцінювання впливу глобальної економіки та політики на досліджуваний ланцюг та його учасників, а також яким чином учасники реагують на зміни умов в політиці та економіці
6	Оцінка додаткових факторів впливу на функціонування ГЛП	ризики змін, врахування компаніями екологічних, соціальних, етичних факторів впливу при здійсненні своєї діяльності, якість взаємної комунікації та ступнінь партнерства між учасниками ланцюга
7	Оцінка існуючих концепцій постійного покращення	Що саме використовується в компаніях - чи це відбувається на відповідальності та харизмі управлінського персоналу, чи застосовується щось з відомих концепцій (Lean, Six Sigma) чи будь які інші і наскільки ці підходи корелюються у процесі взаємодії між учасниками ГЛП
8	Висновки	Узагальнення висновків проведеної роботи, створення рекомендацій відповідно до мети дослідження, передача інформації визначеним бенефіціарам

Глобальні ланцюги постачання формуються історично на базі економічних взаємодій та доцільності. З часом функціонування та постійних змін в умовах роботи, складі учасників, змінні потреб тощо, глобальні ланцюги постачання втрачають свою ефективність та вимагають покращення. Глобальність поширення ланцюгів, їх протяжність та велика кількість

учасників вимагають власне концептуального підходу в методах оцінки та покращення таких ланцюгів. Чим більшою буде кількість оцінюваних параметрів та взаємодій між ними, тим більш точною та втілюваною буде рекомендація стосовно покращення роботи ланцюгів в результаті концептуальної оцінки.

Література

1. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. Економіка та суспільство. (63)2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>
2. Сандул М. С. Трансформаційні фактори розвитку глобальних ланцюгів постачання. Міжнародна економічна політика. 2023. № 1 (38) URL: http://iepjournals.com/journals/38/2023_38_4_Sandul.pdf
3. Струж З. А., А. І. Омельченко. Зміни в ланцюгах постачання як умова ефективного функціонування підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 178-179. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279797>
4. Global Supply Chain Risk Management Strategies URL: <https://www.gep.com/blog/strategy/global-supply-chain-risk-management-strategies-explained>

Граб М.А.,
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ДЗ-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Ліскович Н.Ю.,
*доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Організаційна культура є одним із найважливіших елементів сучасного менеджменту та управління персоналом. Вона визначає систему цінностей, норм, традицій, вірувань і зразків поведінки, що поділяються всіма членами організації [3].

Саме культура формує атмосферу всередині колективу, визначає характер взаємовідносин між працівниками, ставлення до роботи, керівництва, клієнтів і партнерів.

Концепція організаційної культури передбачає розуміння того, що будь-яка організація — це не лише структура, правила та інструкції, а й жива спільнота людей, об'єднана спільними цінностями та метою [1].

Вона створює особливу «душу» підприємства, яка визначає, як саме працівники виконують свої обов'язки, як реагують на зміни, як вирішують конфлікти і приймають рішення.

Формування організаційної культури є складним і тривалим процесом. Її засади закладаються керівництвом ще на етапі створення підприємства (Коул, 2020).

Засновники організації формують головні принципи діяльності, визначають місію, бачення, цілі та правила поведінки. Згодом ці елементи передаються новим працівникам і стають частиною щоденного життя колективу.

Основними складовими організаційної культури є:

- Цінності – базові переконання, що визначають, що є важливим для компанії (чесність, відповідальність, інноваційність, командна робота тощо);
- Норми поведінки – правила взаємодії між працівниками, що регулюють комунікацію, дисципліну, дрес-код, етичні стандарти;
- Традиції та ритуали – святкування успіхів, спільні заходи, корпоративні події, які зміцнюють командний дух;
- Символіка – логотип, гасло, корпоративні кольори, дизайн офісу, що створюють єдиний образ організації [2].

Залежно від стилю управління, структури та характеру діяльності організації, культура може мати різні типи. Наприклад, бюрократична культура ґрунтується на суворій ієрархії, дисципліні та чітких правилах, тоді як інноваційна культура заохочує творчість, відкритість до нових ідей і самостійність працівників [1].

Важливу роль у розвитку організаційної культури відіграє керівник. Саме він задає тон поведінці підлеглих, виступає прикладом дотримання корпоративних цінностей і формує внутрішню мотивацію працівників [4].

Сильна організаційна культура має низку переваг: вона сприяє згуртованості

колективу, зменшує плинність кадрів, підвищує рівень відповідальності й задоволення роботою. Водночас слабка культура може призвести до конфліктів і зниження продуктивності [2].

Підсумовуючи, можна сказати, що організаційна культура — це фундамент, на якому будується успішна діяльність будь-якого підприємства. Сильна, позитивна культура стає запорукою стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового успіху в умовах динамічного ринкового середовища.

Література

1. Денісон Д. (2021). Організаційна культура: діагностика та розвиток ефективності компанії. Київ: Наш Формат.
2. Роббінс С. (2018). Основи організаційної поведінки. Київ: КНЕУ.
3. Смирнов І. (2019). Менеджмент персоналу: теорія і практика. Харків: Фактор.
4. Коул Г. (2020). Основи менеджменту. Львів: Новий Світ.

Стефуріна С.О.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Ліскович Н.Ю.,

*доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ЇЇ КОМПОНЕНТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Корпоративна культура — це сукупність матеріальних і духовних цінностей, характерних для конкретної корпорації, яка виражає її унікальність [2, с.4]. Вона відіграє важливу роль у розвитку організацій та їх позиціонуванні в бізнес-середовищі [3, с.2]. Саме корпоративна культура об'єднує колектив, формуючи відчуття єдності, що позитивно впливає на мікроклімат і підвищує ефективність діяльності організації [1].

До основних компонентів корпоративної культури належать:

- мета компанії (її бачення і стратегія);
- символіка (гасла, ритуали);
- корпоративний стиль (історія, етичний кодекс, фірмове оформлення);
- цінності та норми;
- системи винагород і заохочень [3, с.4].

У межах концептуальної моделі корпоративної культури особливе значення мають її функції. Вони не лише розкривають сутність цього явища та визначають напрями дослідження, а й демонструють його вагомість у системі менеджменту, сприяючи зростанню ділової активності організації [4, с.50].

Функції корпоративної культури:

- мотивація — надихаючи працівників, підвищується їхня відповідальність;
- продуктивність — чіткі завдання сприяють ефективному досягненню цілей;
- імідж — корпоративна культура зміцнює довіру клієнтів та інвесторів;
- залучення — заходи, які об'єднують колектив і стимулюють інтерес до роботи;
- самоідентифікація — працівники відчують свою значущість і прагнуть розвитку;
- управління — встановлені правила спрощують керування та розуміння ієрархії.

Концепція корпоративної культури з'явилася в теорії управління на початку 1980-х років, хоча її передумови формувалися задовго до цього — через дослідження соціокультурних чинників у діяльності організацій. Поняття "корпоративна культура" виникло в США під час аналізу ефективності американських корпорацій, кожна з яких мала власну культуру, навіть між підрозділами в різних регіонах. Сьогодні корпоративну культуру розглядають як систему норм, принципів і цінностей, що формують ідентичність бізнес-структури та її взаємодію із суспільством. [4, с.16-17].

Світовий досвід показує, що впровадження корпоративних норм є потужним управлінським ресурсом, що впливає на взаємодію працівників і створює сприятливі умови для розвитку [3, с.2]. Тому розробка корпоративної культури зазвичай є відповідальністю керівника. Чим точніше сформульовані правила, тим простіше їх дотримуватись [1]. Конкурентоспроможність значною мірою визначається здатністю організації до оновлення, тому головне завдання керівника – створити модель, що забезпечує постійне генерування інновацій. Для цього потрібно сформувати спільноту зі спільною метою, цінностями та правилами співпраці, навчання й ухвалення рішень.

Розвиток творчості вимагає:

- творчої напруги – можливості висловлювати ідеї в дискусіях;
- творчої маневреності – швидкого тестування та корекції рішень;
- врегулювання суперечностей – уміння поєднувати різні й навіть протилежні ідеї [5, с.3].

Проте на багатьох українських підприємствах корпоративна культура залишається формальністю – кодекси не використовуються, а працівники часто не знайомі з їх змістом. Це свідчить про недостатнє усвідомлення її значення з боку керівництва [3, с.2].

Корпоративна культура притаманна кожній організації, незалежно від того, чи здійснюється її свідоме формування та чи усвідомлюється її наявність. У деяких компаніях виникають суперечливі ситуації: керівництво офіційно проголошує певні цінності, проте працівники їх не поділяють. У такому випадку культура формально існує, але її значення зводиться нанівець, адже персонал не дотримується задекларованих принципів, що ставить під сумнів єдність колективу. Як інструмент управління кадровим потенціалом корпоративна культура є одним із найскладніших і водночас найбільш ресурсомістких завдань [5, с.5].

Попри наявні труднощі, поступово формуються об'єктивні умови для становлення корпоративної культури в Україні. Зокрема, зростає усвідомлення того, що в економічних процесах пріоритет має надаватись працівникам. Розвиток людського потенціалу стає ключовою умовою та необхідністю для формування ефективної корпоративної культури в межах галузі [2, с.3].

Економіка України вже третій рік працює в умовах війни, і бізнес намагається триматися на плаву. У перші п'ять місяців 2023 року 21% підприємств зупинили роботу повністю або частково, 8,4% показали зростання, 25,4% працювали за планом, а 24,3% не бачили перспектив розвитку. Із наявних нині досягнень – рівень цифровізації підприємств в Україні суттєво зріс (28-ме місце). Згідно з даними Європейської комісії, у 2022 році цей показник становив 45%. Уже в 2023 році, в умовах російської агресії, цифровізація перетворилася для українських компаній не лише на актуальну тенденцію, а й на життєву необхідність. Використання цифрових технологій дало змогу підприємствам підтримувати зв'язок із клієнтами, продовжувати діяльність попри обмеження та навіть розвиватися. Водночас цифровізація матиме вагомий вплив на корпоративну культуру найближчими роками, що призведе до формування більш гнучких, співпрацюючих, інклюзивних і відповідальних робочих середовищ [6, с.1].

Водночас українці активно відкривали нові компанії за кордоном — понад 50 тисяч у 50 країнах. Найбільше бізнесів з'явилося в Польщі (22,5 тис.), Німеччині (7,5 тис.), Туреччині (4,5 тис.), Румунії (3,5 тис.) та Іспанії (2,5 тис.). Найпопулярніші сфери — ІТ, ресторани, торгівля, фінансові послуги, виробництво та логістика [6, с.2]. Внаслідок цього змінюється організаційна культура компаній. Зокрема: нове середовище, що впливає на їхні управлінські підходи; відмінність потреб споживачів в інших країнах стимулюють бізнес бути більш клієнтоорієнтованими; розвиток та впровадження новацій [6, с.3].

Література

1. Корпоративна культура організації: як сформувати та впровадити. Indigo Teas Recruiters. 2022.
URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/korporativna-kultura-organizaciji-yak-sformuvati-ta-vprovaditi>
2. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України.
URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/135694/132550>
3. Х. Стамбульська, Передало Х.С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. 2022.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf
4. Захарчин Г.М. Навчальний посібник. Корпоративна культура. 2011.
URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf>
5. Н.Є. Каличева, К.С. Виноградова, А.В. Помазановська Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах.
URL: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300284>
6. Д.В. Чернух Корпоративна культура польських та українських підприємств в умовах цифровізації: порівняльний аналіз.
URL: <http://www.venu-journal.org/download/2023/2023-1/17-Chernukh.pdf>

Наумович А.Ю.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-3Д
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Наумов О.Б.,

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП Державного
університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

КРОС-КУЛЬТУРНІ ПЕРЕГОВОРИ ТА AI-МЕДІАЦІЯ: КОНЦЕПЦІЯ, МЕТОДИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ В ЗЕД

Метою тез є представити цілісний підхід до інтеграції штучного інтелекту (ШІ) в крос-культурні переговори як інструмента медіації, що зменшує транзакційні витрати й ризики непорозуміння у зовнішньоекономічній діяльності.

Актуальність зумовлена зростанням культурної неоднорідності команд постачання та продажу і швидким поширенням AI-інструментів перекладу, аналізу тексту й голосу.

Ключова ідея – AI має працювати в симбіозі з людиною: алгоритми готують, підказують і документують, але фінальні рішення ухвалює людина, не передаючи машинам ані повноважень, ані відповідальності. «Управлінські підходи та переговорний стиль суттєво змінюється ... на терпимість до першочергових домовленостей і відкритих пропозицій» [1].

Проблемне поле розпадається на три групи бар'єрів [2]:

- Семантичні (буквальне непорозуміння термінів, модальностей, універсальності, застережень у договорах);
- Прагматичні (різна вага непрямих відмов, «збереження обличчя», допустима прямота);
- Етично-правові (конфіденційність, санкційні ризики, неявне записування переговорів).

Традиційні інструменти (такі як перекладачі, «культурні консультанти») – дорогі й маломасштабовані. AI може бути корисним інструментом для міністерства соціальної політики (МСП), за умови правильної архітектури процесу та належного управління даними. Пропонується методика впровадження AI у трьохетапному циклі.

На першому (підготовчому) етапі, формується культурний профіль переговорів і робочий бриф. Джерела, в цьому випадку, це публічні біографічні дані контрагента, відкриті матеріали компанії, попередня кореспонденція, галузеві норми комунікації. Мовна модель узагальнює сигнали стилю та пропонує тональність і структуру аргументації, а також окреслює червоні лінії. Паралельно, збирається перелік даних, які не можна передавати моделі, а також джерела, з яких AI може брати факти.

Далі (етап супроводу), AI підказує м'якші перефразування категоричних вимог, сигналізує про можливі непрямі відмови, пропонує варіанти збереження репутації, допомагає з резюмуванням. Жодна автоматична репліка не відправляється без підтвердження людиною, модель надає варіанти різної прямої із коротким ризик-коментарем, а переговорник обирає доречний. «Емпіричні огляди практик підготовки й супроводу переговорів показують, що ШІ корисний як коуч і аналітик, але не замінює судження переговорника, найкращі результати з'являються у конфігурації, де людина контролює, а AI підказує, із явними межами використання» [3].

На останньому (пост-аналітичному) етапі, система збирає протокол ключових тез, фіксує зобов'язання сторін, конструює перелік наступних кроків і вказує, де інтерпретація культури була влучною, а де ні. Так формується жива база знань, яка з кожним кейсом зменшує невизначеність для організації.

Оцінювання ефективності AI-медіації потребує і процесних, і результатних метрик. До процесних належать середній час підготовки брифу, частка реплік, які вимагали повторного пояснення, кількість ескалацій через непорозуміння термінів або тону. До результатних метрик, відносять час до підписання протоколу про наміри, частка угод, що перейшли у договір, середня кількість ітерацій правок умов, величина втраченої вартості через непорозуміння.

Етичні й правові аспекти визначають червоні лінії AI-медіації. Будь-яке використання інструментів передбачає можливість відмови контрагента, чітке картографування даних, зведення до мінімуму персональних даних і відсутність прихованого запису. «Актуальні етичні настанови для професійних сфер наполягають на прозорому розкритті факту застосування AI, збереженні контролю людини та конфіденційності, а також документуванні рішень». [4]

З погляду розвитку компетенцій переговорників, AI-медіація працює як тренажер. Менеджер може здійснити репетицію зустрічі. Модель генерує контраргументи з типовими культурними маркерами, відслідковує занадто категоричні репліки, пропонує альтернативи різної прямої і дає короткий зворотний зв'язок про сприйнятний тон. Економічний ефект для МСП складається з прямої економії, скорочення часу циклу угоди, зниження ймовірності «дорогих» помилок через нюанси тону, та опосередкованого ефекту від акумулювання знань у базі кейсів. Окупність експерименту з впровадження, реалістично досягається за рахунок декількох врятованих угод, де вдало інтерпретована непряма відмова або правильно обрана послідовність аргументів, що зберігає маржу чи скорочує знижку.

Подальші дослідження варто спрямувати на створенні культурного злиття, що враховуватиме роль, галузь і фазу циклу продажів та закупівель, і на відкриті еталонів якості рекомендацій у реальних переговорах. Перспективними напрямками є:

1. Поєднання AI-медіації з цифровими двійниками процесу продажів – моделі, які зможуть симулювати сценарії з різними стилями комунікації, дозволятимуть тренувати команди до виходу на нові ринки без ризику для репутації;
2. Освітній напрям – інтеграція тренажерів у навчальні курси із високими вимогами до відтворювальної аналітики, де кожен студент зможе подавати як текст угоди та брифу, так і журнал підказок, власні правки та нотатки стосовно прийнятих рішень.

AI-медіація в крос-культурних переговорах – це не про автоматизацію домовленостей, а про підвищення якості людських рішень за рахунок кращої підготовки, точнішої інтерпретації сигналів і системного навчання на досвіді. Поєднання дизайн-рішень, етичного врядування, технологічних практик та організаційних інтервенцій формує екосистему, де культурна різноманітність стає ресурсом, а не перешкодою. Для менеджменту ЗЕД це шлях до передбачуваних переговорних процесів, вищої довіри між сторонами та кращої конверсії можливостей у реальні, стабільні угоди.

Література

1. Hofstede's Cultural Dimensions Theory // Corporate Finance Institute. 2024–2025. URL: corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hofstedes-cultural-dimensions-theory/ (дата звернення: 20.09.2025).
2. Al-Sharoufi H.; Al-Fadhli W. S. Bridging the Gap: Pragmatic and Cultural Challenges in Machine Translation // International Journal of Society, Culture & Language. Articles in Press, 2025. URL: ijscl.com/article_727173_927fc7617b203fde62de5847994b0b2b.pdf (дата звернення: 20.09.2025).
3. Shonk K. AI in Negotiation: Seven Lessons // Program on Negotiation – Harvard Law School. 05.05.2025. URL: pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/ai-in-negotiation-seven-lessons/ (дата звернення: 20.09.2025).
4. American Bar Association. ABA Ethics Opinion on Generative AI Offers Useful Framework // Business Law Today. 03.10.2024. URL: americanbar.org/groups/business_law/resources/business-law-today/2024-october/aba-ethics-opinion-generative-ai-offers-useful-framework/ (дата звернення: 20.09.2025).

Загон Р.А.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-24-1-МО,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Гращенко І.С.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ЛІДЕРСТВО ЯК ФАКТОР УСПІШНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції особливого значення набуває роль лідерства у процесах управління організаціями. Лідерство виступає не лише важливим інструментом координації роботи колективу, а й визначальним чинником ефективності сучасного менеджменту. Саме лідер формує бачення, мотивує працівників та забезпечує узгодженість дій задля досягнення стратегічних цілей. Історично поняття лідерства виникло ще у працях античних мислителів, таких як Платон і Аристотель, які підкреслювали важливість моральних якостей керівника. У XX столітті воно стало ключовою складовою менеджменту завдяки працям П. Друкера, М. Вебера та Г. Мінцберга. Таким чином, лідерство розглядається як поєднання особистісних рис і управлінських навичок, що забезпечують ефективне функціонування організацій.

Лідерство можна визначити як процес впливу керівника на підлеглих, що ґрунтується не лише на формальній владі, а й на авторитеті, особистісних якостях та вмінні надихати. Ефективний менеджмент неможливий без наявності лідера, здатного організувати колектив та спрямувати його діяльність у потрібному напрямі [1]. Важливо зазначити, що лідерство виходить за рамки формального адміністрування і включає вміння формувати командний дух, налагоджувати комунікації та створювати атмосферу довіри.

Традиційно виокремлюють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва. Авторитарний стиль забезпечує чітку дисципліну, проте обмежує ініціативу [3]. Демократичний стиль сприяє зростанню творчого потенціалу команди та формуванню позитивного клімату в колективі. Ліберальний стиль надає працівникам свободу, але може призвести до хаосу за відсутності самодисципліни [5]. У сучасному менеджменті також виокремлюють трансформаційне лідерство, яке базується на вмінні надихати команду та формувати спільне бачення; харизматичне лідерство, де авторитет ґрунтується на особистій привабливості керівника; та сервісне лідерство, яке орієнтоване на підтримку та розвиток підлеглих [4]. Прикладом трансформаційного лідерства є діяльність Ілона Маска, який поєднує стратегічне бачення із здатністю мотивувати команду на інноваційні досягнення.

Лідер здатен підвищувати мотивацію персоналу через формування спільних цінностей, визнання результатів та підтримку ініціативи. Дослідження показують, що команди з ефективними лідерами демонструють вищі показники продуктивності та задоволеності роботою [6]. В українських реаліях, особливо в умовах війни та економічної нестабільності, лідерство в організаціях відіграє критичну роль у підтриманні морального духу працівників, адаптації до змін та забезпеченні стійкості бізнесу. Лідери, які демонструють емпатію, відповідальність і здатність швидко ухвалювати рішення, отримують довіру колективу та досягають високих результатів.

Успішний менеджмент передбачає не лише виконання поточних завдань, а й формування довгострокової стратегії. Лідер здатний бачити перспективи розвитку, прогнозувати виклики та мобілізувати ресурси для їх подолання [2]. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації лідерство визначає конкурентоспроможність організації. Наприклад, компанії, що впроваджують інноваційні бізнес-моделі під керівництвом сильних лідерів, швидше адаптуються до змін і здобувають конкурентні переваги на ринку.

Лідерство є ключовим чинником ефективного менеджменту, оскільки воно поєднує формальні управлінські функції з неформальним впливом на колектив. Сучасний менеджер має виступати лідером, який не лише контролює, а й надихає, мотивує та створює умови для розвитку команди. Розвиток лідерських якостей є необхідною умовою професійного зростання керівників та запорукою сталого розвитку організацій. В українському контексті, де бізнес стикається з кризами та викликами війни, роль лідера стає особливо значущою: саме лідери здатні мобілізувати ресурси, підтримати колектив і забезпечити ефективне функціонування організацій у складних умовах. Таким чином, від рівня лідерських якостей залежить не лише успішність окремої організації, а й розвиток економіки країни загалом. Тому в сучасних умовах високої турбулентності та швидких змін виникає потреба у новій парадигмі лідерства — Еволюційно-адаптивному лідерстві (Evolutionary Adaptive Leadership, EAL), яке поєднує системне мислення, емоційну гнучкість та здатність до самоперевизначення. На відміну від традиційних моделей, EAL розглядає лідера не як фіксовану управлінську фігуру, а як динамічний вузол мережевої взаємодії, що виступає каталізатором організаційної трансформації. Такий лідер сприяє розвитку колективного інтелекту, горизонтальних форм відповідальності та створенню самонавчальних команд, здатних до інноваційного мислення. Особливу увагу модель приділяє когнітивній прозорості процесів прийняття рішень, психологічній еволюції особистості лідера та біоадаптивним підходам в управлінні. Застосування принципів EAL сприяє підвищенню організаційної стійкості, зростанню ініціативності працівників та формуванню лідерських екосистем нового покоління.

Література

1. Буняк , Н. (2024). ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>
2. Гавкалова Н.Л. (2020). Лідерство в системі сучасного менеджменту. Економіка і організація управління, №3(39), с. 22–29.
3. Шапіро В.Д. (2019). Менеджмент: теорія і практика. Київ: КНЕУ.
4. Швець, Г. О. (2017). Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки, (33), 124–129. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214>
5. Markina I. A., Voronina V. L., Dmytrenko I. A. (2020) Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu [Leadership as a Phenomenon of Modern Management]. Ekonomichnyi prostir – Economic scope, no. 159, pp. 88-91. (in Ukrainian)
6. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15th ed.). Pearson.

Коваленко О.В.,

*кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

Діхтяр А.Р.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ТУР2201-1
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

МЕНЕДЖМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОГО РЕГІОНУ)

У ХХІ столітті туризм набуває нових змістових і функціональних форм, пов'язаних із глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією та соціальними викликами. Особливої актуальності набуває інклюзивний туризм, який спрямований на забезпечення рівних можливостей у доступі до туристичних послуг для всіх категорій населення, включаючи людей з інвалідністю, літніх осіб, маломобільні групи та сім'ї з дітьми [1, с. 320].

Зростання уваги до інклюзивного туризму зумовлено кількома чинниками. По-перше, збільшенням чисельності людей з обмеженими можливостями у світі, які прагнуть подорожувати та реалізовувати своє право на відпочинок. По-друге, посиленням міжнародних стандартів у сфері прав людини, які акцентують на необхідності доступності середовища. По-третє, розвитком менеджменту як науки і практики, що формує нові підходи до організації туристичної діяльності з урахуванням принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Інклюзивний туризм є важливим напрямом сучасної туристичної індустрії, що забезпечує доступність туристичних послуг для людей з обмеженими можливостями, літніх осіб та інших маломобільних груп населення. В умовах глобалізації та трансформації ринку туризму питання інклюзивності набуває не лише соціального, але й управлінського значення, адже формує нові виклики для менеджменту підприємств та регіональних органів влади [2].

В Україні розвиток інклюзивного туризму перебуває на етапі становлення, а ключовим бар'єром залишається недостатня інфраструктурна доступність. Особливо гостро ця проблема відчувається у регіонах, де туристичний потенціал є значним, проте рівень інклюзивності залишається низьким. У цьому контексті Сумський регіон виступає показовим прикладом: наявність історико-культурних пам'яток, природних ресурсів і рекреаційних зон відкриває широкі перспективи для розвитку інклюзивного туризму, проте потребує належного управлінського забезпечення.

Проблеми управління інклюзивним туризмом у Сумському регіоні можна розглядати через кілька ключових вимірів. По-перше, організаційний: відсутність цілісної стратегії розвитку інклюзивних дестинацій та координації між державними і приватними структурами уповільнює процес змін. По-друге, інфраструктурний: велика частина об'єктів не відповідає міжнародним стандартам безбар'єрності, що унеможливує доступність для людей з інвалідністю. По-третє, кадровий: низький рівень підготовки персоналу туристичних підприємств з питань обслуговування маломобільних груп обмежує якість надання послуг.

Менеджмент інклюзивного туризму Сумського регіону вимагає розробки комплексної моделі, яка поєднує стратегічне планування, інноваційні рішення та партнерську взаємодію між різними стейкхолдерами. З одного боку, це передбачає інвестиції у створення безбар'єрної інфраструктури, адаптацію транспортних і готельних послуг, впровадження цифрових технологій (онлайн-букінг із позначенням доступності, VR-екскурсії для людей із сенсорними обмеженнями). З іншого боку, менеджмент має забезпечити підготовку кадрів, розробку маркетингових стратегій та просування регіональних брендів інклюзивного туризму [3].

Важливим завданням менеджерів є інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у практику управління туристичними підприємствами. Це означає, що інклюзивність має розглядатися не лише як вимога закону, а як конкурентна перевага, що формує позитивний імідж дестинації та підвищує її привабливість серед туристів. У цьому контексті Сумський регіон може стати прикладом успішної трансформації, поєднуючи багатий культурний спадок і сучасні управлінські підходи.

Таким чином, розвиток інклюзивного туризму в Україні залежить від ефективності управлінських рішень на регіональному та національному рівнях. Здатність менеджерів інтегрувати принципи інклюзивності у стратегічне планування, впроваджувати інновації та формувати партнерські мережі визначатиме не лише соціальну, але й економічну результативність цієї сфери.

Інклюзивний туризм в Україні перебуває на етапі активного становлення, проте його подальший розвиток потребує системного підходу до управління. Основними викликами залишаються інфраструктурні бар'єри, організаційна несистемність та кадровий дефіцит. Водночас на прикладі Сумського регіону можна побачити значний потенціал для розвитку цієї сфери за умови ефективного використання управлінських інструментів.

Менеджмент інклюзивного туризму має орієнтуватися на три ключові напрями: модернізацію інфраструктури з урахуванням принципів безбар'єрності, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних технологій. Лише у такому випадку можна забезпечити створення конкурентоспроможного туристичного продукту, який відповідатиме міжнародним стандартам і задовольнятиме потреби різних категорій туристів.

Отже, перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні визначатимуться здатністю менеджменту синхронізувати зусилля держави, бізнесу та громади. Це дозволить не тільки забезпечити соціальну інтеграцію маломобільних груп, але й підвищити туристичну привабливість країни в цілому.

Література

1. Оболенцева Л. В., Балаж А. В. Проблеми та перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики»*, (м. Харків, 15 квітня 2024 р.). Харків : ХНУМГ імені О.М. Бекетова, 2024. 342 с.
2. Безугла Л., Куваєва Т., Герасименко Т. Проблеми та перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні та Європі. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-3>
3. Національна Стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p#n10>

Коваленко О.В.,

*кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

Комишенець В.М.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ТУР2201-1
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

МЕНЕДЖМЕНТ ПРОГРАМ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОГО РЕГІОНУ

Сучасний туризм все більше орієнтується на спеціалізовані види, серед яких гастрономічний туризм займає особливе місце. У контексті сучасних проблем менеджменту гастрономічний туризм розглядається як інноваційний напрям, що вимагає ефективних управлінських рішень і програмного підходу до формування конкурентоспроможного туристичного продукту [1].

В Україні гастрономічний туризм лише формується як окремий сегмент, хоча інтерес до нього постійно зростає. Відомі фестивалі, ярмарки та дегустаційні тури створюють основу для просування регіональних брендів. Проте відсутність системного підходу знижують ефективність використання потенціалу гостротуризму.

У Сумській області гастрономічний туризм поки що розвивається переважно у вигляді локальних заходів: медових, сирних чи кулінарних фестивалів. Вони формують інтерес з боку туристів, проте не інтегровані в єдині маршрути чи комплексні програми. Бракує сучасних інфраструктурних рішень, маркетингової підтримки та координації між учасниками ринку.

Нами було виокремлено низку проблем менеджменту програм гастрономічного туризму серед яких є: недостатня стратегічна координація, а саме розробка гастрономічних програм часто відбувається на локальному рівні без урахування регіональної чи державної стратегії; слабка інфраструктура із відсутністю спеціалізованих дегустаційних центрів, належного транспортного сполучення та інклюзивних рішень; обмежене фінансування, коли малий бізнес не завжди має змогу інвестувати у створення конкурентного гастрономічного продукту; маркетингова недостатність, а саме регіональні гастрономічні ініціативи дуже рідко використовують сучасні цифрові інструменти просування, зокрема SMM, SEO та туристичні маркетплейси; кадровий дефіцит – потреба у фахівцях із менеджменту туризму, які мають компетенції у сфері гастрономії та культурної спадщини [2].

Перспективи розвитку гастрономічного туризму в Сумській області безпосередньо залежать від комплексного підходу до менеджменту цієї сфери, який має враховувати як локальні традиції, так і сучасні тенденції глобального ринку. По-перше, одним із ключових завдань є інтеграція гастрономічних програм у ширшу стратегію розвитку туризму регіону. Це дозволить забезпечити їхню узгодженість із культурними, екологічними та економічними цілями області, створюючи цілісний бренд дестинації. Важливим є й формування мережових маршрутів, які поєднуюватимуть різні елементи гастрономічного середовища: ресторани, фермерські господарства, ярмарки, кулінарні фестивалі та дегустаційні центри. Завдяки такій взаємодії місцеві виробники отримають можливість розширити аудиторію, а туристи – комплексний досвід знайомства з регіональною кухнею.

По-друге, значну роль у розвитку гастрономічного туризму відіграє цифровізація. Використання онлайн-платформ, мобільних застосунків та інтерактивних карт дозволить підвищити впізнаваність гастрономічних продуктів Сумщини, а також спростить процес бронювання турів і заходів. Маркетинг у соціальних мережах може стати дієвим інструментом просування, особливо з огляду на популярність візуального контенту, що відображає унікальні локальні страви та атмосферу кулінарних подій.

По-третє, перспективним напрямом є залучення місцевих громад до формування гастрономічного продукту. Саме громади можуть стати рушійною силою збереження кулінарних традицій, що передаються з покоління в покоління, і водночас виступати активними учасниками туристичного процесу. Їхня участь сприятиме розвитку підприємництва на місцях, створенню нових робочих місць і посиленню соціальної згуртованості.

По-четверте, важливим аспектом є професійна підготовка кадрів. Успіх гастрономічних програм багато в чому залежить від рівня кваліфікації менеджерів, рестораторів, гідів та аніматорів. Запровадження спеціалізованих курсів і тренінгів, а також співпраця з навчальними закладами можуть забезпечити формування нової генерації фахівців, здатних поєднати знання з туризму та гастрономії.

У перспективі Сумщина може перетворитися на гастрономічний центр, здатний конкурувати з іншими регіонами України, пропонуючи туристам унікальний продукт, заснований на поєднанні традиційної кухні, сучасних управлінських підходів та інноваційних технологій просування. Успішне втілення таких програм потребує синергії державної політики, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства. Саме така взаємодія створить підґрунтя для сталого розвитку гастрономічного туризму та його трансформації в один із ключових елементів туристичного бренду Сумського регіону [3].

Отже, менеджмент програм гастрономічного туризму в Україні загалом і на Сумщині зокрема перебуває на стадії становлення. Серед основних проблем – відсутність стратегічного планування, інфраструктурні обмеження, слабкий маркетинг і кадровий дефіцит. Водночас саме ці виклики створюють поле для інноваційних управлінських рішень.

Перспективи розвитку гастрономічного туризму залежать від здатності менеджменту забезпечити інтеграцію гастрономічних програм у регіональну стратегію, застосування цифрових інструментів та активну співпрацю між владою, бізнесом і громадами. Гастрономічний туризм може стати не лише елементом культурної ідентичності, а й важливим драйвером економічного розвитку регіону.

Література

1. Лисюк Т. В. Інноваційні технології в туризмі : навчальний посібник. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. 323 с.
2. Несторишен І. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. №1 (7). 21-26. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.4)
3. Роїк О., Заневич Д. Антикризове управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. *Економіка і регіон. Economics and Region*. 2024. №4 (95). 40-47. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3605](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605)

Косенко Б.Г.,
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-ДЗ-25-1-ЗД
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Кулініч Я.В.,
*аспірант кафедри фінансів ім. С.І.Юрія,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*

МЕНЕДЖМЕНТ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДОМОГОСПОДАРСТВ

У контексті цифрової трансформації глобальної економічної архітектури саме домогосподарства трансформуються з пасивних споживачів фінансових послуг в активних учасників інвестиційних процесів, використовуючи сучасні цифрові платформи для диверсифікації портфелів та оптимізації управління фінансовими ресурсами. Поширення мобільних фінансових застосунків, краудфандингових і краудінвестингових сервісів, онлайн-брокерських платформ та інвестиційних консультантів на основі штучного інтелекту створює безпрецедентні можливості для демократизації фінансових ринків, але водночас генерує комплексні системні ризики, які потребують впровадження ефективних механізмів менеджменту та регуляторного нагляду.

Для України це питання особливо актуальне, оскільки процес цифровізації фінансової сфери поєднується з кризовими явищами, що вимагають пошуку адаптивних і стійких управлінських стратегій.

Дослідження науковців підтверджують, що цифровізація інвестиційної діяльності домогосподарств є критичним каталізатором розвитку вітчизняного фінансового ринку та детермінує необхідність інтеграції сучасних управлінських інструментів для забезпечення транспарентності, підвищення довіри до фінансових сервісів та зниження інформаційної асиметрії [1]. Цифрове фінансове посередництво передбачає трансформацію традиційних каналів через впровадження блокчейн, штучного інтелекту та машинного навчання.

Формування оптимальних інвестиційних стратегій населення детермінується рівнем фінансової грамотності, доступністю фінансових технологій, якістю цифрової інфраструктури та інституційною підтримкою держави [2]. Когнітивно-поведінкові аспекти прийняття інвестиційних рішень в цифровому середовищі потребують системного аналізу з урахуванням поведінкових фінансів та психологічних бар'єрів.

Ефективне управління інвестиційною діяльністю домогосподарств в умовах кризових явищ має імплементувати комплексний підхід до ідентифікації та мінімізації зовнішніх системних ризиків (макроекономічна волатильність, геополітична нестабільність, кібербезпекові загрози) та внутрішніх обмежень [3]. Критичним є поєднання інноваційних технологічних рішень з адаптивними моделями ризик-менеджменту на принципах динамічного хеджування, диверсифікації та стрес-тестування портфелів.

Міжнародний досвід демонструє, що цифрові фінансові сервіси суттєво скорочують бар'єри входу на інвестиційний ринок, знижують трансакційні витрати та стимулюють участь домогосподарств у капіталізації фінансових активів [4]. Технології автоматизованого

портфельного менеджменту та соціального інвестування створюють передумови для масової інвестиційної участі населення з різним рівнем фінансової експертизи.

Проте без належної управлінської координації, адекватної регуляторної підтримки та комплексної системи захисту прав інвесторів ці можливості можуть супроводжуватися пролонгованими високими ризиками, включаючи системні кризи ліквідності, маніпулювання ринком та кібершахрайство. Конструювання ефективної екосистеми цифрового інвестування вимагає балансу між стимулюванням інновацій та забезпеченням фінансової стабільності.

Таким чином, системний менеджмент цифрових платформ у контексті формування інвестиційних стратегій домогосподарств детермінує необхідність холістичного мультидисциплінарного підходу, що інтегрує наступні компоненти: (1) цілеспрямований розвиток фінансової грамотності через освітні програми та інформаційні кампанії; (2) креацію адаптивних регуляторних інструментів, що базуються на принципах пропорційності та ризик-орієнтованого нагляду; (3) імплементацію кращих світових практик з урахуванням національної специфіки; (4) розбудову цифрової інфраструктури та забезпечення кібербезпеки; (5) стимулювання співпраці між державним, приватним та академічним секторами.

Виходячи з цього, управління цифровими платформами у формуванні інвестиційних стратегій домогосподарств потребує системного підходу, що включає розвиток фінансової грамотності, створення адаптивних регуляторних інструментів та інтеграцію міжнародного досвіду, так і досліджень українських науковців. Подальші дослідження мають зосередитися на емпіричному тестуванні запропонованих моделей та розробці практичних рекомендацій для учасників ринку та регуляторів.

Література

1. Кириленко О.М., Наумов О.Б., ін. Цифровізація фінансових послуг в Україні: виклики та перспективи. Науковий вісник НАУ. Серія: Економіка, менеджмент, фінанси. Київ: НАУ, 2023.
2. Гаврилюк О.М. Цифрова трансформація фінансового сектору в умовах розвитку фінтеху. Вісник Західноукраїнського національного університету. Економічні науки. Тернопіль: ЗУНУ, 2022.
3. Наумова О. Управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах кризових явищ. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2016. Вип. 4. С. 32–36.
4. OECD. Household Finance and Digital Transformation. Paris: OECD Publishing, 2023.

Хом'як С.І.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Ліскович Н.Ю.,

*доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Тайм-менеджмент — це спосіб, у який ми обираємо організовувати й використовувати власний час. Для чого він потрібен? Щоб день здавався довшим, справи виконувалися швидше, а ще залишався час на відпочинок і задоволення [2].

Існує багато методів управління часом, проте універсального підходу не існує — те, що працює для одних, може не підійти іншим. Наприклад, візуалам зручно планувати в одному форматі, а тим, хто потребує тиску дедлайну, — в іншому. Добре, що вибір широкий і кожен може знайти власну ефективну систему [2].

Один із ключових елементів системи тайм-менеджменту — це планування та розподіл завдань. Успіх їх виконання залежить від багатьох факторів: наскільки завдання своєчасне та актуальне, наскільки чітко і правильно сформульоване, наскільки реалістичне та досяжне, як воно поєднується з іншими завданнями, чи правильно визначено час для його виконання та чи оптимально встановлено дедлайн [6].

У світовій практиці існує багато методів планування та розподілу завдань, і буває складно обрати найбільш підходящий у конкретній ситуації. Групування методів за їхніми функціями значно спрощує процес вибору та дозволяє користувачам максимально ефективно використовувати їхні переваги [6].

У процесі управління теорія менеджменту виокремлює чотири головні функції — планування, організацію (координацію), мотивацію та контроль. Саме завдяки плануванню визначаються цілі організації та дії її членів.

Отже, функція планування є основою для ухвалення рішень, які формують цілі організації, а також визначають, що, коли і як потрібно зробити для їх досягнення. У межах управлінської думки виділяють дві школи, що пояснюють роль планування у менеджменті.

Американська школа менеджменту вважає, що процес планування відповідає на три головні запитання:

Де ми зараз перебуваємо? Для цього аналізують сильні та слабкі сторони організації у сферах фінансів, виробництва, матеріальних і трудових ресурсів, маркетингу. Це допомагає оцінити реальні можливості досягнення цілей.

Куди ми прагнемо рухатися? Необхідно вивчити зовнішнє середовище (економічні умови, технології, постачальників, споживачів, конкурентів тощо), щоб визначити цілі організації та бар'єри, які можуть перешкоджати їх досягненню.

Як ми збираємося цього досягти? Визначається загальний або конкретний план дій, спрямований на реалізацію поставлених цілей [3].

Французька школа менеджменту пропонує більш деталізований підхід, який включає запитання: що, як, де, коли, а головне — чому потрібно виконати певні дії, а також хто має це робити. Для цього створюється аналітична матриця, яка дозволяє знайти відповіді щодо поточного стану справ, причин, альтернатив і вибору найкращого рішення.

Будь-яка стратегія або управлінське рішення повинні ґрунтуватися на аналізі діяльності за певними критеріями, серед яких — швидкість досягнення мети, користь для колективу чи окремих осіб, а також вартість. У процесі планування завжди важливо враховувати ще одне питання — скільки [3].

Ефективний тайм-менеджмент надає значні переваги як окремим працівникам, так і компанії в цілому.

Для працівників:

- Підвищення продуктивності: Оптимізація робочого часу дозволяє швидше та якісніше виконувати поставлені завдання, що сприяє кар'єрному зростанню.
- Досягнення цілей в термін: Планування та пріоритезація завдань дозволяє вчасно завершувати проєкти та реалізовувати поставлені цілі.
- Зниження стресу та тривожності: Усвідомлене управління часом дозволяє уникати авралів, вивільняє час для відпочинку та особистого життя, що позитивно впливає на психологічний стан [4].

Для бізнесу:

- Збільшення ефективності: Тайм-менеджмент підвищує продуктивність кожного співробітника, що призводить до загального росту ефективності компанії та її швидшого розвитку [4].

Для того щоб система планування на підприємстві була ефективною, потрібно взаємоузгоджені поєднання стратегічних, тактичних і оперативних планів. Для цього необхідно не тільки розуміння менеджерами предмета планування, але і наявність у них аналітичного інструментарію, що полегшує побудову планів, їх подальшу модернізацію і реалізацію.

Література

1. Аліна Жуковська «Методи планування та розподілу завдань у тайм-менеджменті». URL: <https://shorturl.at/acL7o>
2. Gifty «Методики тайм-менеджменту». URL: https://gifty.in.ua/blog/read/metodiki-tajm-menedzhmentu-vid-gifty?srsrtid=AfmBOorFm1g0586bU6yE8fkfn-EI_BwRxqcDTaPrmgfSx38suVQ-tLh0
3. Музиченко Г.В. «Планування і менеджменті та самоменеджменті». URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/10862/1/Muzychenko.pdf>
4. Indigo «Тайм-менеджмент: методи ефективного управління часом» (23.09.2022). URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/tajm-menedzhment-metody-effektivnogo-upravleniya-vremenem>
5. Ковальчук В.С., Алейнікова О.В. Науковий вісник умо. Серія. Економіка та управління. Випуск 3 (2017). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9/8>

Рахманін В.С.,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ВНЗ “Київський університет ринкових відносин”, м. Київ*

МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Транспортна галузь є однією з ключових детермінант забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку країни, створення конкурентоспроможного ринкового середовища, розширення можливостей зовнішньоекономічної співпраці. Економічне забезпечення функціонування транспортної галузі передбачає комплекс дій, спрямованих на розробку інструментів державної політики, інвестиційно-інноваційних рішень, тарифних інструментів, фінансових програм щодо її підтримки та оптимізації [1, 3].

Для України в контексті масштабних руйнувань транспортної інфраструктури, спричинених повномасштабним військовим вторгненням, розробка комплексної системи зазначених заходів набуває особливого значення. Йдеться, насамперед, про програми державно-приватного партнерства, які дозволяють залучати приватний капітал у розвиток транспортної інфраструктури, що сприяє пришвидшенню реалізації інвестиційних ініціатив; розробка механізмів державного фінансування напрямів розвитку транспорту; створення системи податково-кредитних стимулів для відновлення та розвитку підприємств транспортної галузі; активізація співпраці з країнами-партнерами у напрямі реалізації міжнародних програм відновлення транспортної інфраструктури. Тут слід відмітити, по-перше, співпрацю в рамках Конференції з питань відновлення України (URC 2025) у Римі, яка визначила транспорт як пріоритетну галузь для інвестицій [2]. Зазначено, що стратегічними пріоритетними є модернізація прикордонної та дорожньої інфраструктури, розвиток “Шляхів солідарності” з ЄС, оновлення залізничної логістики, проекти державно-приватного партнерства в портах, підтримка авіаційної галузі. По-друге, співробітництво країн-членів Міжнародного транспортного форуму (ITF) та України в рамках “Групи спільних інтересів для України” (SIG4U) для відновлення зруйнованих війною транспортних систем та розвитку міжнародних торгових зв’язків, що буде фінансуватися Литвою, Швецією та Канадою. По-третє, реалізація Угоди про фінансування нового проекту “Створення стійкої інфраструктури у вразливих середовищах в Україні” (DRIVE), основною метою якої є відновлення транспортної інфраструктури із фінансуванням в розмірі 432 млн. дол. [5].

Варто також зауважити, що проектом дій уряду від серпня 2025 року передбачено, зокрема, модернізацію транспортної системи за європейськими стандартами для безпечних та ефективних перевезень, необхідність забезпечення фінансової стабільності Укрзалізниці як критично важливого перевізника, імплементацію європейських норм інтероперабельності та безпеки на залізничному транспорті, реалізацію переваг державно-приватного партнерства у морському порту Чорноморська, реформу автомобільних перевезень за європейськими стандартами безпеки, впровадження Морського Єдиного вікна у морських портах України, забезпечення сталого функціонування українського “зернового коридору” [4].

Також зважаючи на ухвалення Європейською комісією у 2020 році Стратегії сталого та розумного розвитку мобільності, яка містить 82 ініціативи щодо зниження викидів транспорту

на 90% до 2050 року, основні її положення мають бути адаптовані в Україні з урахуванням екологічних, безпечних і цифрових рішень у сфері транспортного забезпечення. Це сприятиме забезпеченню координації механізмів економічного та екологічного забезпечення розвитку транспортної галузі, що, в свою чергу, позитивно впливатиме на основні показники економічного розвитку країни.

Література

1. Корнійко Я., Валявська Н., Міхеев О. Аналіз сучасного стану транспортної галузі України у розрізі вантажних перевезень. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-70>
2. Мінрозвитку представили бачення транспортного відновлення України на URC 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-predstavlyly-bachennia-transportnoho-vidnovlennia-ukrainy-na-urc-2025>
3. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text>
4. Проєкт програми дій уряду. Серпень 2025. URL: <https://priorities.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/proekt-programi-dij-uryadu-prezentacziya.pdf>
5. Світовий банк виділив 432 млн. доларів на проєкт DRIVE для відновлення дорожньої інфраструктури. <https://mindev.gov.ua/news/svitovyi-bank-vydilyv-432-mln-dolariv-na-proiekt-drive-dlia-vidnovlennia-dorozhnoi-infrastruktury>

Германчук М.П.,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю.,

доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ (СПІЛЬНЕ ТА ОСОБЛИВЕ)

Менеджмент охоплює широкий спектр підходів, методів і принципів організації діяльності. У різних країнах і культурах формувалися власні моделі управління, які відображають історичні традиції, економічні умови та соціальні цінності. Проте, спільна мета всіх моделей — забезпечення ефективності організації, досягнення поставлених цілей і розвиток людського потенціалу [1, с.12–15].

Найбільш відомими у світі є американська, європейська та японська моделі менеджменту. Американська модель орієнтована на індивідуальні досягнення, конкуренцію, чітку ієрархію та вимірювані результати. Головна увага приділяється ефективності, особистій відповідальності та прагматизму [3, с.45–47].

Європейська модель, навпаки, поєднує економічні та соціальні цілі. Велику вагу має співпраця, соціальний діалог і баланс інтересів між працівниками та роботодавцями. Європейський менеджмент ґрунтується на гуманістичних принципах і соціальній відповідальності бізнесу [4, с.34–36].

Японська модель менеджменту характеризується колективізмом, довгостроковою зайнятістю працівників і глибокою корпоративною культурою. Основний акцент робиться на якості, вдосконаленні (кайдзен) та гармонії в колективі [1, с.118–121].

До спільних рис моделей менеджменту належать планування, організація, мотивація, контроль, лідерство та комунікація. Усі вони базуються на раціональному використанні ресурсів, командній взаємодії, розвитку персоналу та відповідальності за результати [2, с.55–59].

Водночас різниця зумовлена історичними, культурними та економічними чинниками: у США переважає результативність і швидкість прийняття рішень, у Європі — соціальна відповідальність і сталість, у Японії — гармонія та колективна ефективність [4, с.37–39].

Сучасний менеджмент має риси глобалізації: компанії комбінують елементи різних моделей, створюючи власні гібридні системи управління. В Україні поширюється поєднання західної ефективності та японської командної роботи. Такі підходи дозволяють ефективно працювати в умовах нестабільності та міжнародної конкуренції [5, с.85–89].

Таким чином, моделі менеджменту мають як спільні, так і відмінні риси. Їхнє поєднання формує основу сучасного управлінського мислення, яке прагне балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Знання цих моделей допомагає майбутнім керівникам обирати найкращі управлінські підходи в глобалізованому світі.

Література

1. Друкер П. Ф. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика. – К.: Основи, 2021.
2. Мінцберг Г. Природа менеджменту. – Л.: Видавництво ЛНУ, 2020.
3. Robbins S., Coulter M. Management. – Pearson Education, 2022.
4. Олійник О. В. Порівняльний аналіз моделей менеджменту. Менеджмент і розвиток персоналу, 2023, №2, С. 34–40.
5. Нечитайло Т. І. Сучасні підходи до формування ефективної системи управління. Економіка і суспільство, 2022, №51, С. 85–90.
6. Коваленко Л.М. Інноваційні підходи до менеджменту в умовах цифрової економіки. Економіка і менеджмент ХХІ століття, 2023, №3, с.42-46.
7. Бондар О.П. Етичний менеджмент як фактор сталого розвитку організацій. Менеджмент та інновації, 2022, №4, с.58-62.
8. Шевченко І.В. Кроскультурний менеджмент у глобальному бізнесі. Світ менеджменту, 2023, №1, с.73-77.

Сомплавська А.А.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-24-1-МО
Державного університету Київський авіаційний інститут, м. Київ

Гращенко І.С.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ

Успіх будь-якої організації сьогодні залежить не лише від технологій, фінансів чи сучасного обладнання. Головну роль відіграють люди — працівники, які виконують роботу, приймають рішення і представляють компанію назовні. Тому питання мотивації персоналу є одним із найважливіших у сучасному менеджменті. Адже навіть найталановитіша команда не покаже високих результатів, якщо у неї немає бажання працювати. Актуальність даного дослідження зумовлена зростаючою потребою підприємств у підвищенні ефективності праці в умовах конкурентного середовища. Мотивація персоналу виступає ключовим інструментом забезпечення високої продуктивності, професійного розвитку та утримання кваліфікованих кадрів. Вивчення сучасних підходів до мотивації дозволяє розробити дієві механізми стимулювання, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Мотивація — це внутрішній або зовнішній стимул, який спонукає людину діяти, прагнути досягнень і підвищувати свою ефективність. Простіше кажучи, це те, що змушує нас робити роботу із задоволенням, а не через примус. [1] Менеджер, який уміє мотивувати, фактично володіє інструментом впливу на продуктивність усієї організації.

Сьогодні не можна зводити мотивацію лише до грошей. Так, матеріальна мотивація (зарплата, премії, бонуси, соціальні пільги) залишається важливою — вона дає людям впевненість і стабільність. [2] Але практика показує, що ефект від неї короточасний. Працівник може залишитися в компанії через хорошу зарплату, але не обов'язково працюватиме з натхненням. Тому все більшого значення набуває нематеріальна мотивація — коли людину стимулюють не грошима, а можливістю реалізувати себе, відчутти значущість, отримати визнання чи розвивати свої навички [3]. Це можуть бути прості речі: похвала керівника, дружня атмосфера в колективі, участь у прийнятті рішень, навчання, кар'єрний ріст або навіть гнучкий графік роботи. На мою думку, хороша система мотивації має бути збалансованою і чесною. Коли працівники бачать, що їх оцінюють справедливо, вони більше довіряють керівництву і працюють з ентузіазмом. Менеджеру важливо не просто роздавати премії, а розуміти, що саме мотивує конкретну людину [4]. Комусь важлива стабільність, інший прагне визнання, а хтось шукає можливість кар'єрного зростання. Не менш важливу роль відіграє спілкування. Коли в колективі є відкритість, довіра і повага, працівники відчують себе частиною спільної справи. Це теж сильна мотивація — коли людина знає, що її думка важлива і що вона впливає на результат. Як показує практика, мотивований працівник виконує свої завдання швидше, якісніше і з меншим контролем. Він не просто «відпрацьовує години», а шукає нові рішення, бере ініціативу, допомагає колегам. Натомість відсутність

мотивації призводить до байдужості, помилок, конфліктів і навіть звільнень. Сучасний менеджер має бути не лише керівником, а лідером, який уміє надихати [5]. Його завдання — створити умови, де кожен відчуває свою цінність і бачить сенс у роботі. Коли працівники задоволені, компанія отримує не лише продуктивність, а й стабільність, лояльність і позитивну репутацію.

Отже, мотивація персоналу — це не додаток до управління, а його серце. Вона напряму впливає на ефективність, розвиток і атмосферу в організації. Інвестиції в мотивацію — це вклад не лише у людей, а й у майбутнє компанії. Підсумовуючи, можна сказати просто: мотивований працівник — це найкраща реклама будь-якої організації. Бо коли люди працюють із бажанням, результат перевершує будь-які плани, а успіх стає спільною перемогою [2].

Сучасні тенденції у сфері мотивації персоналу свідчать про перехід від матеріальних до нематеріальних стимулів, таких як визнання, можливості розвитку та гнучкі умови праці. Зростає роль корпоративної культури, що формує відчуття залученості та відповідальності працівників за результати діяльності компанії. Все більше організацій впроваджують індивідуальні підходи до мотивації, враховуючи особисті потреби та цінності співробітників. Технологічні інновації сприяють автоматизації процесів оцінювання продуктивності та побудови систем винагород. Сучасними проблемами у сфері мотивації персоналу є недостатня індивідуалізація підходів та формальне ставлення керівництва до стимулювання працівників. Крім того, низький рівень комунікації та відсутність прозорої системи оцінювання результатів призводять до зниження зацікавленості співробітників у досягненні високих показників продуктивності. Об

Перспективи розвитку полягають у створенні комплексних мотиваційних стратегій, які поєднують матеріальні, соціальні та професійні стимули для досягнення максимальної ефективності праці.

Література

1. Ignatiuk, V., & Tunina, H. (2023). Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(1), 75-83.
2. Оксенюк, К. (2022). Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (45).
3. Лугова, В. М., Чумак, Г. М., Луговая, В. Н., & Чумак, А. Н. (2018). Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу.
4. Ткаченко, К., & Коптева, Г. (2023). Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*, (4), 33-38.
5. Черненко, О. В. (2019). Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (54)), 159-168.

Попович І.Л.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Ліскович Н.Ю.,

*доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки мотивація персоналу розглядається як один із головних факторів підвищення ефективності діяльності підприємств. Вона визначає рівень продуктивності праці, якість управлінських рішень та загальну конкурентоспроможність організації. Досліджено, що належна система мотивації формує у працівників позитивне ставлення до роботи, стимулює ініціативу та підвищує залученість до досягнення стратегічних цілей підприємства [1, с.27].

Проаналізовано змістовні та процесуальні теорії мотивації. Теорія А. Маслоу визначає ієрархію потреб, на задоволенні яких базується поведінка людини. Ф. Герцберг розділяє чинники, що впливають на задоволення працею, на мотиваційні та гігієнічні, а Д. Мак-Клелланд наголошує на потребі у досягненнях і владі [2, с.64].

Дяченко І.В. у своїй роботі досліджує управління мотивацією персоналу в умовах економічної нестабільності. Автор зазначає, що в кризових умовах зростає значення нематеріальних чинників мотивації — корпоративної культури, визнання досягнень, гнучкого графіка роботи та можливостей саморозвитку [3, с.55].

Проаналізовано вплив соціально-психологічних методів на зниження рівня емоційного вигорання серед працівників. Доведено, що використання індивідуальних програм розвитку персоналу позитивно впливає на стабільність кадрового складу та рівень організаційної ефективності [3, с.59].

Ефективна мотивація персоналу включає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, таких як заробітна плата, премії, соціальні гарантії, кар'єрне зростання, визнання досягнень, розвиток корпоративної культури та довіри в колективі. Гнучке поєднання цих чинників дає змогу підвищити не лише продуктивність праці, а й психологічну задоволеність працівників [4, с.119]. Доведено, що застосування KPI, систем преміювання за інновації, а також запровадження корпоративних програм визнання є важливими елементами підвищення продуктивності. Автором доведено, що ефективна мотиваційна стратегія повинна бути безперервним процесом, який адаптується до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [4, с.122].

Окрім традиційних форм стимулювання, дедалі більшого значення набуває цифровізація системи мотивації. Використання сучасних HR-платформ для оцінювання результатів діяльності, внутрішніх рейтингів, гейміфікації та зворотного зв'язку дає можливість підвищити залученість працівників і формувати культуру постійного розвитку. За результатами досліджень Гаврилюк О.С., цифрові технології у сфері мотивації підвищують прозорість процесів оцінювання та довіру персоналу до керівництва, що позитивно впливає на

загальну ефективність організації [5, с.142].

Узагальнено, що мотивація персоналу є не лише інструментом управління, а й важливою складовою стратегічного розвитку підприємства. Досліджено, що створення сприятливого мотиваційного клімату, орієнтованого на довіру, співпрацю та можливість самореалізації, сприяє формуванню високого рівня організаційної культури. Доведено, що системне управління мотивацією персоналу забезпечує підвищення ефективності, інноваційності та стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Література

1. Риженко, О. В. Мотивація персоналу в системі управління підприємством. Інтернаука. Серія: Економічні науки, № 4(69), 2023. – С. 25–33.
2. Кушнір, Н. М. Сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу. Економіка і суспільство, № 52, 2023. – С. 63–70.
3. Дяченко, І. В. Управління мотивацією персоналу в умовах економічної нестабільності. Економіка і суспільство, № 58, 2024. – С. 53–60.
4. Бондаренко, Л. В. Методи вдосконалення системи мотивації працівників організації. Вісник Хмельницького національного університету, № 316(2), 2023. – С. 117–123.
5. Гаврилюк, О. С. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Економіка та держава, № 7, 2024. – С. 140–145.

Микитченко Д.В.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-3Д
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Наумов О.Б.,

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Періс О.,

приватний підприємець, м. Денвер (США)

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Підприємства України, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в теперішній час функціонують в умовах підвищеної невизначеності і ризику. У таких умовах класичні моделі мотивації часто виявляються неефективними, що веде до серйозних проблем в менеджменті компаній, діяльність яких пов'язана з операціями на міжнародних ринках. Актуальність цієї теми зумовлена тим, що саме людський капітал, його компетенції та лояльність, стають критично важливим ресурсом, який дозволяє організації вижити, знайти та реалізувати нові можливості для розвитку [1]. Але криза одночасно є джерелом можливостей, які здатні ідентифікувати і використати кваліфіковані менеджери.

Мотивація як інструмент управління спрямована на стимулювання діяльності персоналу для досягнення цілей організації [2]. Однак, в умовах війни, українські компанії стикаються з такими проблемами:

1. Відтік персоналу через міграцію у інші регіони та країни. Наслідком стає втрата висококваліфікованих кадрів, чії навички затребувані ринком.

2. Прояв демотивуючих факторів, що проявляється у втраті інтересу до роботи, зниження продуктивності та ефективності. Причинами демотивації є стресовий стан та втрата можливості компаніями підтримувати належний рівень оплати праці. Демотивований фахівець може спричинити втрату угод та економічної вигоди, а також репутаційні збитки у внутрішньому та міжнародному бізнес-середовищі.

Якщо питання відтоку кадрів мають вирішуватися на національному рівні, бо це багато в чому питання безпеки, то здолаття де мотивації – це питання, яке має вирішуватися на рівні підприємства. Ефективна протидія де мотивації вимагає ідентифікації її причин, основними з яких є такі:

1. Нерівномірна або несправедлива оплата праці. Якщо система оплати не є прозорою та не відображає реального внеску, це швидко призводить до зневіри. Матеріальна мотивація для фахівців ЗЕД має включати чітку пряму залежність розміру оплати від кількісних і якісних результатів праці.

2. Відсутність визнання та схвалення. Кваліфіковані фахівці прагнуть високої оцінки їх результатів. Відсутність зворотного зв'язку, похвали або подяки від керівництва може звести нанівець навіть хорошу матеріальну мотивацію.

3. Високий рівень нестабільності і невизначеності умов роботи, викликаний кризою. Для менеджерів ЗЕД це може виражатися в раптовій зміні ринків збуту або потреби пошуку

нетрадиційних логістичних рішень. Якщо керівництво не комунікує чіткі цілі та не пояснює, який внесок у подолання кризи робить кожен співробітник, виникає відчуття марності.

4. Психологічний тиск та стрес. Страх за життя, здоров'я та безпеку родини, вимушене переміщення, перебої з електропостачанням – все це створює колосальне психоемоційне навантаження. Для фахівців сфери ЗЕД додається стрес, пов'язаний із виконанням контрактних зобов'язань в умовах форс-мажору.

Подолання демотивації вимагає комплексного та гнучкого підходу. Система мотивування не може бути сталою – вона повинна розвиватися разом із компанією та реагувати на зовнішні зміни [3]. Її складовими повинні бути:

1. Гнучка комбінація матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація виходить за межі власне зарплатні. Для фахівців ЗЕД ефективними можуть бути справедлива система бонусів, прив'язана до конкретних KPI, таких як обсяг укладених контрактів, фінансова підтримка та страхування в кризові періоди, а також оплата професійного навчання.

2. Ефективна система нематеріальної мотивації. Підтримка постійного зв'язку керівника зі командою через регулярні зустрічі та анонімні опитування. Впровадження сучасних методів управління, таких як гейміфікація – використання ігрових елементів, наприклад, рейтингів для менеджерів з ЗЕД щодо успішного закриття угод.

3. Індивідуальний підхід до мотивації кожного працівника за допомогою спеціальних інструментів оцінки.

4. Турбота про безпеку та психологічний добробут працівників – безпечні умови праці, наявність укриттів, гнучкий графік роботи, психологічна підтримка та чітка інформаційна комунікація від керівництва.

5. Формування у працівників відчуття значущості (sense of purpose). Коли компанія активно допомагає ЗСУ або своєю роботою відновлює економіку, працівники відчують, що долучаються до спільної справи. Для експортно-орієнтованих компаній це може бути акцент на тому, що кожен укладений контракт – це внесок у наповнення державного бюджету.

Таким чином, проблеми мотивації в умовах війни вимагають від керівництва гнучкості, емпатії та інноваційності. Ефективна мотиваційна стратегія має поєднувати справедливу матеріальну винагороду з потужними нематеріальними стимулами, бути адаптивною до змін зовнішнього середовища, орієнтованою на безпеку та психологічний добробут працівників, а також надавати їм відчуття причетності до значущої справи.

Література

1. Жосан, Г., Кириченко, Н. (2022). Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (12), 46–51.
2. Сукрушева Г. О. (2022). Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 35, 1–5.
3. Kuznietsov V. (2022). Novyi format. Yak pidtrymuvaty spivrobitnykiv pid chas viiny [New format. How to support employees during wartime]. Dsnews.ua. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/noviy-format-yakpidtrimuvati-spivrobitnikiv-pid-chas-viyni-10082022-464114>.

Рябуха А.В.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю.,
доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ РОЛЬ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ПРОЦЕСІ

Мотивація — це не лише спонукання працівників до діяльності, але й процес створення внутрішніх стимулів та умов для добровільної та ефективної роботи, спрямованої на досягнення цілей організації та одночасне задоволення особистих потреб [1, с.195].

Мотивація є однією з основних функцій управління (поряд з плануванням, організацією та контролем), яка забезпечує перехід від задуму до дії. Вона "запускає" механізм реалізації попередніх функцій.

Мотиваційний процес включає потреби (дефіцит чогось), які породжують мотиви (внутрішнє спонукання) і стимулюють поведінку, спрямовану на досягнення цілі та отримання винагороди. Мотивація виконує роль "рушійної сили" управління, визначаючи рівень зусиль, старанності та наполегливості працівників у процесі праці, що безпосередньо впливає на результативність організації [5].

Підвищення ефективності забезпечує високу продуктивність праці (використання людських ресурсів з максимальною віддачею), якість продукції/послуг та інноваційну активність персоналу [2]. Формування поведінки дозволяє менеджеру впливати на бажану поведінку працівника, перетворюючи зовнішній контроль на самоконтроль та внутрішню зацікавленість у кінцевому результаті [6].

Соціально-психологічний аспект сприяє згуртуванню колективу, формуванню позитивного психологічного клімату, зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності працівників до компанії [1].

Для реалізації функції мотивації використовуються три групи методів:

- Економічні (матеріальна винагорода, премії, бонуси).
- Адміністративні (накази, дисциплінарні вимоги, норми).
- Соціально-психологічні (визнання заслуг, похвала, кар'єрний ріст, залучення до

прийняття рішень, покращення умов праці) [7].

Функція мотивації спирається на сучасні теорії:

- змістовані теорії (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд) — фокусуються на потребах, які спонукують до дії.
- процесуальні теорії (Врум, Адамс, Портер-Лоулер) — фокусуються на процесі вибору працівником типу поведінки залежно від очікувань і справедливості винагороди [3].

Література

1. Янковська О. Л. Управління як функція менеджменту // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання та перспективи розвитку: Збірник тез доповідей. – Вінниця: ВНТУ, 2017. С. 195.
2. Кицькай Л. І. Мотивація праці та її стимулювання в сучасних умовах господарювання // Актуальні задачі сучасних технологій: збірник тез доповідей. – Тернопіль: ТНТУ, 2018. С. 177-178.
3. Мельник, О. Г. Менеджмент: Навч. посіб. для самост. вивч. дисципліни. – Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2011.
4. Крушельницька, О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2016.
5. Бакум, З. П. Менеджмент: Навч. посіб. – Дніпро: ДНУЗТ, 2017.
6. Хміль, Ф. І. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Академвидав, 2018.
7. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. – К.: Знання, 2019.

Хільчевська І.Г.,

*кандидат географічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Попович В.І.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-075-22-1-МР
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м.Київ*

НОВІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ФАХІВЦІВ ПОКОЛІННЯ Z

Мотивація є однією з основних функцій менеджменту і являє собою процес, який спонукає працівників до діяльності внаслідок формування мотивів поведінки для того, щоб досягти не лише особистих цілей, а й цілей організації. Адже саме від мотивації залежить рівень залученості працівника, його продуктивність і відношення до організації. Тому питання ефективної мотивації персоналу набуває особливої значущості в сучасному світі в умовах швидкої трансформації економічного, соціального та цифрового просторів. Важливою передумовою в цьому процесі нині є врахування особливостей ціннісних орієнтирів різних поколінь працівників, їхніх потреб, очікувань і моделей поведінки. Традиційні підходи, орієнтовані на покоління X та Y, втрачають ефективність у роботі з новою генерацією працівників – представниками покоління Z, для яких пріоритетами є самореалізація, свобода вибору, гнучкість та баланс між роботою і життям. Саме покоління Z поступово формує ядро сучасного ринку праці, зумовлюючи потребу перегляду мотиваційних систем на рівні підприємств, організацій та державної політики зайнятості. Покоління Z характеризується високою мобільністю, прагненням до швидких результатів, чутливістю до корпоративних цінностей і водночас – низькою толерантністю до авторитарного управління, що ставить перед менеджерами і HR-фахівцями завдання створення таких мотиваційних систем, які не лише стимулюють продуктивність, а й формують емоційну залученість та довгострокову лояльність.

До покоління Z зазвичай відносять осіб, народжених у період з 1995 по 2012 роки, тобто тих, хто зростав у середовищі цифрових технологій, соціальних мереж і миттєвого доступу до інформації [1]. Покоління Z – це перше покоління, яке сформувалося у світі тотальної онлайн-комунікації, глобальної мобільності та соціальної різноманітності. На ринку праці представники покоління Z становлять нову соціально-професійну групу, що відзначається прагматизмом, ціннісною орієнтацією на розвиток і водночас високою потребою в самовираженні [2].

Працівники цього покоління схильні сприймати роботу не лише як джерело доходу, а як спосіб реалізації особистих цінностей і життєвої місії. Для них важливими є прозорість комунікації, гнучкий графік, наявність зворотного зв'язку й можливість кар'єрного росту у короткостроковій перспективі. Вони очікують від роботодавця не стільки стабільності, скільки динаміки, навчання та соціальної справедливості. На відміну від попередніх поколінь, Z-працівники менше орієнтуються на формальну ієрархію, віддаючи перевагу горизонтальним командам і проектній роботі [3].

У соціально-психологічному плані покоління Z демонструє високу чутливість до корпоративної культури, екологічних стандартів і соціальної відповідальності бізнесу. Для них важливим є відчуття причетності до спільної справи та впливу на суспільні зміни. Водночас надмірна стандартизація, бюрократія та відсутність гнучкості викликають у них демотивацію [4]. Ось чому класичні моделі матеріального стимулювання (премії, бонуси, надбавки) потребують трансформації у напрямі більш персоналізованих, емоційно залучених і цифрово-орієнтованих підходів до мотивації.

Узагальнені напрями мотивації, що найбільшою мірою відповідають ціннісним орієнтирам покоління Z представлені в табл.1.

Таблиця 1 – Основні напрями мотивації працівників покоління Z

Напрямок мотивації	Зміст і характеристика
Цифрова інтеграція праці	Робочі процеси в зручних застосунках: завдання – в одному трекері, спілкування – у месенджері, документи – в хмарі. Мінімум ручної рутини – автоматичні шаблони, автозбереження, електронні підписи. Короткі відео-інструкції, щоб швидко розібратися з інструментами.
Гнучкі форми зайнятості	Можливість працювати з дому або комбіновано, узгоджувати час початку/закінчення дня. Оцінюється результат, а не «відсиджені години». Чіткі дедлайни й проміжні контрольні точки, щоб усі залишалися на одній хвилі.
Нематеріальні і стимули	Часті «дякую» і публічні відзнаки в чаті чи на зустрічах. Регулярні короткі 1:1 з керівником із конкретним зворотним зв'язком. Більше довіри й самостійності – можливість пропонувати ідеї та вибирати, як виконати завдання.
Індивідуалізація розвитку	Особистий план навчання. Доступ до коротких курсів і мікроуроку, ментор для підтримки. Невеликі внутрішні проєкти, щоб одразу застосувати нові навички.
Корпоративна і соціальна відповідальність	Компанія підтримує волонтерство, екопроєкти, благодійні ініціативи. Співробітники можуть долучатися у робочий час кілька годин на місяць і пропонувати свої ідеї. Результати показуються прозоро: що зробили і кому допомогли.
Прозора винагорода	Пояснено, з чого складається зарплата і за що премія: є опубліковані «грейди» і критерії підвищення. Зрозумілий цикл перегляду винагород (коли і як відбувається). Можливість задати питання HR і отримати просту відповідь та підтримку.

Джерело: узагальнено автором на основі [4;5]

Проведений аналіз основних напрямів мотивації працівників покоління Z свідчить, що сучасна система стимулювання потребує переорієнтації з традиційних матеріальних чинників на нематеріальні, ціннісно-орієнтовані та технологічно гнучкі інструменти управління персоналом. Покоління Z характеризується високим рівнем цифрової компетентності, прагненням до автономії у виконанні завдань, потребою у швидкому зворотному зв'язку та бажанням бачити реальний соціальний і особистісний сенс своєї праці, тому важливими для

формування їхньої мотивації є такі напрями, як цифрова інтеграція праці, гнучкі форми зайнятості, індивідуалізація професійного розвитку та прозора система винагород. Нематеріальні стимули, формують у працівників цього покоління відчуття причетності до спільної мети та водночас знижують емоційне вигорання.

Загалом, ефективна мотиваційна система для покоління Z має ґрунтуватися на поєднанні інноваційних цифрових інструментів, особистісно орієнтованого управління, відкритої комунікації та балансу між професійним і особистим життям. Саме ці заходи дозволять не лише підвищити задоволення працею, а й зміцнити організаційну культуру, забезпечити стабільність кадрового складу та сформувати конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі.

Література

1. Kilnitska, O., & Yareмова, M. HR-технології мотивації різних поколінь. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(16),2025. С.129-142.
2. Яценко Л. О. Брендинг сучасності: як завоювати прихильність покоління Z. Поліграфічні, мультимедійні та web-технології : матеріали Молодіжної школи-семінару IX Міжнар. наук.-техн. конф., 14-28 травня 2024 р. Харків : ТОВ «Друкарня Мадрид», 2024. Т. 2. С. 139-142.
3. Зізда Н. Виклики мотивації покоління Z для роботодавців. Проблеми розвитку аграрного бізнесу в умовах воєнного стану : матеріали студентської наукової конференції Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 132–133.
4. Лункіна, Т. (2025). Особливості мотиваційних аспектів різних поколінь. Сталий розвиток економіки, (4 (55),2025.С. 48-52. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-7>
5. Беляєва А. О. Особливості мотивації покоління пост-мільеніалів. Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів. Київ : КНУТД, 2025. С.325-332.

Гращенко І.С.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Євтушенко А.В.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-073-24-1-МО
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ І ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення безперервності, гнучкості та результативності управлінських процесів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Для компаній готельного бізнесу, зокрема ТОВ «Оптіма хотел менеджмент», оперативне управління виступає ключовим чинником стабільного розвитку, особливо в умовах кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19, воєнними подіями та економічною нестабільністю.

Оперативне управління розглядається як система управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування виробничих процесів, раціональне використання ресурсів і координацію діяльності структурних підрозділів для досягнення короткострокових і середньострокових цілей. [1] Основними функціями оперативного управління є планування, організація, контроль та аналіз поточної діяльності підприємства з урахуванням динаміки зовнішнього середовища. Ключовими принципами є системність, науковість, гнучкість, оптимальність і зворотний зв'язок. Серед методів — економічний аналіз, програмно-цільовий підхід, використання інформаційно-аналітичних систем і контролінгу.

Організаційна структура підприємства визначає взаємозв'язки між підрозділами, рівень підпорядкованості та відповідальності. Для готельного бізнесу доцільною є змішана структура управління, яка поєднує лінійно-функціональні та проєктні елементи, що забезпечує оперативне реагування на потреби клієнтів та зміни ринкового середовища.

ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» є одним із провідних операторів готельного бізнесу в Україні, який здійснює управління мережею готелів у різних регіонах країни. Основна мета компанії — надання якісних послуг з розміщення, харчування та відпочинку клієнтів відповідно до міжнародних стандартів гостинності.

Організаційна структура підприємства характеризується чітким розподілом функцій між адміністрацією, маркетинговим відділом, бухгалтерією, службою персоналу та виробничими підрозділами. [2] Разом із тим, виявлено надмірну централізацію управління та недостатню гнучкість прийняття рішень на рівні окремих готелів. Фінансові показники компанії демонструють поступове зростання доходів після складного періоду 2023–2024 рр., спричиненого пандемією. У 2024–2025 рр. спостерігається стабілізація діяльності, однак рівень рентабельності ще не досяг докризових значень. Серед основних проблем виділено:

- високу собівартість послуг;
- нерівномірне завантаження номерного фонду;
- низький рівень автоматизації управлінських процесів.

Для підвищення ефективності оперативного управління у ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» доцільно реалізувати комплекс таких заходів: Оптимізація організаційної структури – делегування управлінських повноважень на рівень окремих готелів, формування гнучких міжфункціональних команд. [2] Впровадження автоматизованих інформаційних систем (PMS, CRM) – для підвищення точності управлінських рішень і покращення комунікації між підрозділами. [3] Підвищення кваліфікації персоналу – проведення тренінгів з управління сервісом, тайм-менеджменту, клієнтоорієнтованої комунікації. Оптимізація витрат та енергоспоживання – впровадження енергоощадних технологій і систем моніторингу ресурсів.

Удосконалення системи контролю якості – систематичний аналіз відгуків клієнтів, внутрішні аудити, сертифікація за міжнародними стандартами (ISO). Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню операційних витрат, зміцненню фінансової стабільності та зростанню конкурентоспроможності компанії.

Дослідження підтверджує, що ефективне оперативне управління є базовим елементом стабільного функціонування підприємства і визначальним чинником його конкурентоспроможності. Для готельного бізнесу оперативність управлінських рішень дозволяє швидко реагувати на запити споживачів, адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати високий рівень якості послуг. [4]

ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» має значний потенціал розвитку, який може бути реалізований шляхом удосконалення структури управління, автоматизації процесів, розвитку персоналу та впровадження сучасних технологій. Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності виробничих процесів, збільшенню прибутковості та забезпеченню сталого розвитку компанії в умовах конкурентного ринку.

Література

1. Чепурда, Л., Герман, І., & Адаменко, Є. (2024). Практика управління бізнес-процесами в туризмі та готельно-ресторанному господарстві в сучасних умовах. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, (3 (13), 76-85. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.12](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.12)
2. Бриндзя З.Ф., Кулик А.М. Прагматика удосконалення планування та управління в готельно-ресторанному бізнесі. Інноваційна економіка. економіка та конкурентоспроможність підприємств. Науково-виробничий журнал. 2020. № 85. С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.8>
3. Круковська О.В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Агросвіт. 2022. № 3. С. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.70>
4. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086>

Литвиненко Л.Л.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Кравчуновська А.О.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-073-24-1-ЗД
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЕФЕКТ ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ERP-СИСТЕМ

Динамічність сучасного бізнес-середовища висуває підвищені вимоги до ефективності та адаптивності управління операційною діяльністю підприємства. У контексті цифрової трансформації, системи планування ресурсів підприємства (ERP) виступають центральним інструментом модернізації управлінських підходів.

Фундаментальна цінність ERP-систем полягає в інтеграції раніше фрагментованих функціональних блоків — таких як фінанси, управління запасами, логістика та кадровий менеджмент — в єдиний, узгоджений інформаційний простір. Така консолідація даних створює передумови для оптимізації наскрізних бізнес-процесів та підвищення загальної продуктивності. [1]

Водночас головний ефект від впровадження ERP полягає в інтенсифікації управлінської діяльності. Усунення інформаційної асиметрії між підрозділами надає менеджменту верифіковану, цілісну картину стану організації в режимі реального часу. Це, у свою чергу, кардинально підвищує оперативність та обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, дозволяючи компанії раціоналізувати робочі процеси та скорочувати операційні витрати на основі достовірної аналітики.

Планування ресурсів підприємства (ERP) позначає клас комплексних програмних рішень, призначених для інтегрованого управління основними бізнес-процесами організації в рамках єдиної системи. Забезпечуючи прозорість операційної діяльності в режимі реального часу, ERP-системи сприяють автоматизації та раціоналізації адміністративно-управлінських (бек-офісних) функцій.

Архітектура цих систем розроблена для управління та інтеграції різноманітних функціональних напрямків, що охоплюють фінансовий менеджмент, управління персоналом, логістику ланцюгів постачання та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Впровадження ERP-системи формує єдиний уніфікований простір даних, що є фундаментальною передумовою для усунення інформаційних розбіжностей між підрозділами та підвищення загальної організаційної ефективності.

Ефекти від впровадження ERP-систем є багатограними, проте для цілей нашого дослідження варто виокремити ті, що безпосередньо впливають на інтенсифікацію управління.

Насамперед, це підвищення операційної ефективності через автоматизацію рутинних завдань. Створення централізованого сховища даних оптимізує операційні цикли та скорочує обсяг ручної праці. Це дозволяє перерозподілити людські ресурси з виконання механічних операцій на вирішення аналітичних завдань.

Основним же каталізатором інтенсифікації менеджменту виступає вдосконалення процесу прийняття рішень. Доступ до верифікованих даних та аналітики в режимі реального часу надає керівникам вищої ланки можливість оперативно приймати обґрунтовані рішення. На нашу думку,

саме цей перехід від інтуїтивного чи запізненого реагування до управління на основі даних (Data-Driven Management) є головним проявом інтенсифікації управлінської праці.

Це призведе до покращення фінансового управління та контролю над витратами. ERP-системи забезпечують прозорість фінансових потоків, що сприяє скороченню операційних витрат та зростанню прибутковості.

На функціональному рівні це проявляється у [2]:

- Оптимізації управління ланцюгами постачання (через покращений контроль запасів та процесів закупівель);
- Ефективному управлінні людськими ресурсами (завдяки раціоналізації кадрових процесів);
- Посиленні взаємодії з клієнтами (через інтегровані CRM-модулі).

Нарешті, модульна архітектура сучасних ERP-систем забезпечує необхідну масштабованість та гнучкість, дозволяючи інформаційній інфраструктурі підприємства адаптуватися до мінливих ринкових умов, що є критичним фактором довгострокової конкурентоспроможності.

Впровадження систем планування ресурсів підприємства (ERP) є фундаментальним кроком до інтенсифікації управлінської діяльності, що виходить за межі простої автоматизації. Їхня архітектурна перевага полягає у глибокій інтеграції раніше розрізнених функціональних блоків — фінансів, управління ланцюгами поставок (SCM), людських ресурсів (HR) та взаємовідносин з клієнтами (CRM) — в єдину, узгоджену інформаційну екосистему. Така консолідація усуває інформаційні "силоси", оптимізує наскрізні бізнес-процеси та забезпечує цілісність даних у масштабах всієї організації. [3]

Отже, для менеджменту ERP є важливою перевагою: доступ до верифікованої бізнес-аналітики (BI) та ключових показників ефективності (KPI) в режимі реального часу. Як наслідок, процес прийняття рішень трансформується з реактивного та інтуїтивного у проактивний та керований даними (data-driven), що є прямим свідченням інтенсифікації управлінської праці. Водночас, успіх такої трансформації залежить від стратегічних аспектів: коректного вибору постачальника, управління складним процесом впровадження, забезпечення надійної кібербезпеки та відповідності нормативним вимогам (наприклад, GDPR), а також готовності до майбутніх тенденцій, зокрема міграції у хмарні середовища (SaaS) та забезпечення мобільної доступності.

Література

1. Як за допомогою ERP-систем можна оптимізувати бізнес-процеси ресторанного бізнесу?. Дія.Бізнес Старт. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-za-dopomohou-erp-system-mozhna-optymizuvaty-biznes-protsesty-restorannoho-biznesu>.
2. Andrii Tsumbal, Svitlana Sharova. Implementation of erp systems in consulting companies and their impact on economic efficiency. Economics. P. 59–69.
3. M. Teja Sri, Mr. Nunna Suresh, Dr. T. Varalakshmi. Integration of erp in optimizing business process. International research journal on advanced engineering and management (IRJAEM). 2024. Vol. 2, no. 05. P. 1584–1587. URL: <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0216> (date of access: 16.10.2025).

Громцев К.М.,
*здобувач третього (доктора філософії) рівня вищої освіти,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА МІФОТВОРЧІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Сучасна система охорони здоров'я переживає глибокі структурні зміни, що зумовлюють потребу у нових підходах до управління персоналом і підвищення рівня трудової мотивації. Ефективність діяльності медичного закладу безпосередньо залежить від кваліфікації, емоційної залученості та професійного задоволення його працівників [1]. У контексті реформування галузі актуальним стає поєднання матеріальних і нематеріальних чинників мотивації, де значна роль належить нематеріальним, символічним та етичним формам стимулювання персоналу [2].

Мотиваційна політика закладів охорони здоров'я має ґрунтуватися на системному підході до управління персоналом, що поєднує внутрішні та зовнішні стимули. Внутрішні мотиви включають потребу в самореалізації, визнанні, почутті значущості власного внеску, тоді як зовнішні – рівень матеріального забезпечення, соціальні гарантії, комфортні умови праці. Соціальна політика у сфері охорони здоров'я повинна формувати не лише матеріальну стабільність, а й позитивне ставлення до професії, що підвищує рівень довіри суспільства до медичних установ [1].

В умовах глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19, економічна невизначеність і дефіцит кадрів, ключового значення набувають гнучкі моделі мотивації [2]. Матеріальні стимули мають короткостроковий ефект, тоді як нематеріальні формують довготривалу емоційну прихильність і лояльність персоналу. Серед них особливе місце займають моральне визнання, підтримка ініціативності, розвиток професійної ідентичності та впровадження корпоративної культури [5]. Ці чинники сприяють утриманню кадрів, підвищують якість медичних послуг і формують позитивний імідж закладу.

Інноваційним підходом до нематеріальної мотивації є використання організаційної міфотворчості [3]. Вона передбачає створення корпоративних символів, ритуалів, історій успіху та наративів, які відображають цінності й місію медичного закладу. Як зазначають дослідники [4; 5; 6], міфологічна складова корпоративної культури може виступати потужним чинником згуртування колективу, підвищення довіри та формування почуття належності. Міфотворчість дозволяє сформувати емоційний зв'язок між працівником і організацією, а також створити позитивний контекст професійної діяльності.

Застосування міфотворчості у мотиваційній політиці медичних установ спирається на принципи етичності, прозорості та автентичності [3; 7]. Корпоративні міфи повинні ґрунтуватися на реальних досягненнях, колективному досвіді та суспільно значущих цінностях. Такий підхід запобігає перетворенню міфу на інструмент маніпуляції й натомість забезпечує формування етичного символічного капіталу. Визнання видатних лікарів, традиції вшанування колективних досягнень, створення ритуалів професійного єднання – усе це сприяє підвищенню самооцінки персоналу, зміцненню внутрішньої згуртованості та зниженню рівня професійного вигорання.

Використання організаційної міфотворчості як засобу нематеріальної мотивації тісно пов'язане з концепціями сучасного менеджменту, що підкреслюють важливість емоційного інтелекту, комунікативних практик і символічного лідерства [4; 8]. Вона формує позитивну ідентичність колективу, задає орієнтири поведінки, підтримує інноваційність і гуманістичну місію професії лікаря. Таким чином, міфотворчість виступає не лише комунікаційним інструментом, а й стратегічним ресурсом розвитку організаційної культури.

Інтеграція класичних мотиваційних підходів із нематеріальними стимулами та символічними практиками формує цілісну модель управління персоналом у сфері охорони здоров'я. Вона поєднує матеріальні стимули, соціальні гарантії та культурно-етичні елементи мотивації, що сприяють стабільності, професійному розвитку та соціальній довірі до медичної системи. Організаційна міфотворчість стає важливим чинником не лише у зміцненні корпоративної культури, а й у формуванні морально-ціннісного фундаменту сучасної медицини [3].

Література

1. Barthes R. *Mythologies*. Paris: Seuil, 1957.
2. Громцев К. М. Особливості трудової мотивації персоналу закладів охорони здоров'я. Ефективне управління як двигун фінансово-економічного розвитку. 2023. С. 109–113. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2023/12/re-17.12.2023.pdf#page=109>
3. Громцев К.М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2024. № 4(74). С. 20–28. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/20.pdf>
4. Громцев К. М., Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Міфотворчість у мотивації персоналу медичного закладу. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2 (32), 2025.
5. Krupskyi, O. P., & Stasiuk, Y. M. Storytelling as a tool for forming and supporting organisational culture in medical institutions. *Communications and Communicative Technologies*. 2023. №23. P.134-144. <https://doi.org/10.15421/292321>
6. Martimianakis M.A. et al. Medical identity and organizational culture: A narrative perspective. *Academic Medicine*, 2020.
7. Paca A., Rozuel C. Organizational myths and ethical narratives in management. *Journal of Business Ethics*, 2024.
8. Слюсар О. Міфотворчість у сучасному комунікативному просторі. Київ: Логос, 2018.

Касянчик Р.О.,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю.,
доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЗАКОНИ ЇЇ РОЗВИТКУ

Система управління організацією є складною динамічною конструкцією, що формується як сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Ключовою властивістю такої системи є її цілісність, що передбачає здатність кожного елемента не тільки виконувати власну функцію, а й забезпечувати синергію в межах загальної управлінської архітектури [1].

Структура системи управління визначається співіснуванням функціональних, організаційних та інформаційних компонентів, що утворюють єдиний механізм прийняття рішень. Сучасні підходи передбачають не лише вертикальний розподіл повноважень, але й горизонтальну інтеграцію процесів, що дає змогу підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [2].

Важливим принципом системи управління є збалансованість між централізацією та децентралізацією. Централізація забезпечує контроль та стабільність, а децентралізація — оперативність та гнучкість. Оптимальна пропорція між ними залежить від розміру організації, її галузевої специфіки та стратегічних цілей [3].

Циклічність управлінського процесу проявляється через повторюваність функцій планування, організації, мотивації, координації, контролю та аналізу. Ці функції формують безперервний управлінський цикл, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати діяльність підприємства. За такого підходу управління набуває властивостей самооновлення та безперервної оптимізації [1].

Значну увагу в сучасних дослідженнях приділяють ролі інформації як ключового ресурсу управління. В умовах цифрової трансформації своєчасність, релевантність та достовірність інформаційних потоків визначають ефективність прийняття рішень. Тому важливими стають методи управління знаннями, аналітика даних та впровадження інтелектуальних систем підтримки рішень [4].

Особисті спостереження автора свідчать, що реальні управлінські практики значно складніші за класичні моделі й потребують адаптації до конкретного контексту організації. Навіть за наявності формальної структури реальна взаємодія між відділами часто регулюється неформальними зв'язками, рівнем довіри та лідерськими якостями керівників.

Досвід роботи в освітніх та адміністративних установах показує, що ефективність системи управління суттєво залежить від мотивації персоналу та корпоративної культури. Формування середовища співпраці, поваги та відповідальності може компенсувати структурні недоліки й підвищувати продуктивність навіть у складних організаційних умовах.

Окреме значення має стратегічне позиціонування підприємства — здатність визначати власні конкурентні переваги та будувати систему управління відповідно до обраної стратегії.

Це особливо актуально для авіаційних підприємств, де поєднуються високі ризики, велика капіталомісткість та необхідність довгострокового планування. У таких умовах управління повинно виходити за межі операційних рішень і забезпечувати стійкість системи в умовах глобальної конкуренції.

Таким чином, система управління організацією — це не статична конструкція, а постійно змінюваний механізм, що потребує регулярної оцінки, гнучкого підходу та інтеграції сучасних управлінських інструментів. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати баланс між стабільністю та розвитком, формальними структурами та неформальними комунікаціями, стратегічними цілями та оперативними рішеннями [2].

Література

1. Максименюк М.Ю. Організації як об'єкт публічного адміністрування: теоретико-методологічні виміри // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2015. – №63. – С. 1–15. – Режим доступу: <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/57533>
2. Жалінська І.В. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління // Вісник ЖДТУ. – 2017. – №1(79). – С. 66–70. – Режим доступу: <https://ideas.repec.org/a/scn/000ven/96581.html>
3. ТЕМА 5: Теоретичні засади організації як об'єкта управління – Moodle NATI. – Режим доступу: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/37787/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%205_%D0%A2%D0%9E.pdf
4. Medmuv. Навчальні матеріали з менеджменту/маркетингу у фармації — оглядові конспекти – Режим доступу: <https://vmi.volyn.ua/data/media/files/2/2/22-ok22syllabus-menedzhment.pdf>

Наумова О.В.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Парвадова К.А.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-МО
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ОСОБЛИВОСТІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ ПІД ЧАС ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної війни для бізнесу вкрай важливим є постійний аналіз особливостей споживчої поведінки.

По-перше, це допомагає визначити економічне здоров'я населення, ефективність та результативність менеджменту, а також має вплив на формування державних та соціальних програм, на індивідуальну політику [1].

Споживач є головним учасником менеджменту та має вплив на результати діяльності фірми та підприємства, навіть під час війни.

Наразі основне питання менеджменту: як реагують покупці на різні прийоми компанії, особливо під час дії правового режиму воєнного стану?

Компанія, яка дійсно розуміє реакцію споживача на різні властивості товару, його ціну, рекламу, отримує значні переваги над конкурентами, навіть у такий скрутний для країни час. Під час дії правового режиму воєнного стану додалося нове завдання, що полягає у дослідженні факторів, які впливають на продаж товарів підприємства, для створення найтипівішої картини такого впливу.

До повномасштабної війни на поведінку споживача впливали такі фактори як: психологічні (враховують те, що людина – не машина, і від неї неможливо чекати однозначного реагування), особистісні (враховують вік, стать, етап життєвого циклу, тощо), соціокультурні (враховують соціальну роль, культуру та субкультуру), фактори ситуаційного впливу (враховують зміни в макросередовищі та фінансове положення споживача) та фактори маркетингу (враховують маркетингову, цінову та комунікаційну політику). Також існують фактори-збудники [2].

До факторів-збудників належать і фактори ситуаційного впливу, а саме:

- зміни в макросередовищі, зокрема, економічна ситуація в країні, рівень науково-технічного прогресу, зміна форми власності;
- зміни обставин у покупця, зокрема, зміни його фінансового стану, зміни в ціні даного товару, виникнення необхідності іншої покупки, зміни настрою покупця;
- атмосфера в магазині, дії інших покупців, які можуть і стимулювати акт купівлі, і протидіяти його здійсненню.

Саме під час дії правового режиму воєнного стану ці фактори-збудники стали великою проблемою для підприємств.

Аналізуючи надану інформацію, можна сказати, що через зміни в економічній ситуації країні дуже страждають так само і споживачі. Зрозуміло, що через зменшення фінансового

стану поведінки покупців буде нетактовна і по ній не можливо буде зробити висновки для покращення результативності підприємницької діяльності.

У будь-який час основною метою більшості компаній є задоволення потреб клієнтів з одночасним отриманням достатніх прибутків, тому менеджерам важливо аналізувати фактори, які впливають на процес прийняття споживачем рішення про покупку, з яких етапів складається цей процес [3], особливо під час дії правового режиму воєнного стану.

Розглянемо детальніше з яких етапів складається механізм купівлі.

1. Усвідомлення потреби. На цьому етапі менеджерам важливо визначити причини обставин, які підштовхують покупця до думки про можливість одержання того чи іншого товару. Наприклад, в теперішній час причиною обставин є вимкнення електроенергії, тому попит на батарейки вищий, ніж попит на лампочки або інші електронні прилади з акумуляторами.

2. Пошук інформації про товар. На цьому етапі менеджерам важливо вибрати варіант через який споживачі будуть проінформовані про їхню продукцію, оскільки покупцеві потрібні додаткові відомості про товар, який його цікавить. Джерелами інформації можуть бути як особисті (сусіди, сім'я, друзі тощо), так і комерційні (реклама, продавці, дилери, виставки тощо). Оскільки наразі в нашій країні ще існують проблеми з електроенергією, найкращими джерелами інформації можуть бути газети, друзі, інші соціальні контакти, адже соціальних мережі та телебачення буде вкрай незручним варіантом.

3. Оцінка конкурентів. На цьому етапі споживачі порівнюють товари, в яких вони зацікавлені, за характеристиками (якість товару, марка, ціна тощо).

4. Рішення про купівлю. Цей етап має базуватися на всіх попередніх етапах, однак дуже часто рішення про купівлю буває спонтанним і необдуманим.

5. Реакція на покупку. На цьому етапі споживач визначає своє ставлення до покупки "задоволений – незадоволений", від чого буде залежати використання та купівлі цього товару в подальшому.

З початком повномасштабного вторгнення росії до України актуалізувалася потреба у вивченні та розумінні психології, а саме поведінки, споживача та причин прийняття ним рішень про покупку, оскільки без таких навиків підприємство може зазнати труднощів.

У конкурентній економічній системі для виживання і розвитку керівництву підприємства необхідне точне розуміння поведінки споживача: як він купує, чому купує, де купує, що саме купує і т. д. Тому сучасним менеджерам і маркетологам слід знати, хто є їх клієнтами, чому вони вибирають певні продукти, мотиви їх вибору тощо, адже успішна діяльність підприємства залежить насамперед від того, наскільки кожна стадія бізнесу — продукт, реклама, післяпродажне обслуговування і т. д. — задовольняє потреби споживача.[4]

Загалом комунікація під час дії правового режиму воєнного стану має адаптуватися до поточних умов. Повномасштабна війна змінила життя кожної людини й разом з цим її поведінку щодо придбання та споживання різноманітних товарів. При побудові стратегії компанії мають зважати на ці зміни й створювати перш за все людяну, щирю та відповідальну комунікацію, в якій на першому місці завжди стоятимуть загальнолюдські цінності.

Література

1. С.М. Довгань, Поведінка споживачів – це все. Все – це поведінка споживачів: веб-сайт. URL: <https://mk.nmu.org.ua/en/source/povspogt1.pdf>
2. Н. В. Бутенко, Основи маркетингу: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/21857/>
3. Страшинська Л.В., Поведінка споживача. Київський економічний інститут менеджменту. Посібник для самостійної роботи студентів. Київ. 2010. 77с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13411/1/consumer%20demand.pdf>
4. Ларіна Я. С., Рябчик А. В , Поведінка споживача. Навчальний посібник, 2014 р. 224 с. URL: <https://academia-pc.com.ua/product/360>

Дідова А.Р.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Ліскович Н.Ю.,

*доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОКОЛІННЯМ Z У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Покоління Z (англ. *Generation Z*, або, як їх часто називають, «зумери») — це люди, народжені приблизно між 2000 та 2012 роками. Переважно вони є дітьми представників покоління X, рідше — покоління Y. Те, що попередні покоління вважали «технологіями майбутнього», для зумерів стало звичною частиною щоденного життя [5].

Покоління Z, або так звані «зумери», поступово стають помітною частиною сучасного ринку праці. Проте для цього покоління не діють звичні методи найму та управління персоналом. Роботодавці зіштовхуються з низкою труднощів: високою плинністю кадрів, небажанням дотримуватися традиційних правил, прагненням отримувати високу оплату вже на початку кар'єри та швидким вигоранням за відсутності цікавих завдань. Унаслідок цього компанії змушені змінювати свої підходи до рекрутингу, адаптації нових працівників і внутрішньої комунікації, щоб ефективно співпрацювати з поколінням Z [4].

Через відмінності в цінностях і пріоритетах узгодити ефективну співпрацю між представниками всіх чотирьох поколінь може бути непросто. Покоління Z вирізняється сучасним баченням роботи, гнучкістю та високою орієнтацією на технології, що не завжди збігається з більш традиційними підходами старших працівників. Водночас це не слід розглядати як перепону [1].

Питання поколінь очима покоління Z:

- Руйнуйте стереотипи. Не варто оцінювати людей лише за віком. Покоління Z виросло в епоху технологій і соціальних мереж, тож має власний погляд на роботу та спілкування. Сприймайте кожного працівника як особистість — це сприятиме кращій взаємодії в команді.
- Навчайтеся й приймайте зміни. Зумери відкриті до нових знань і форматів роботи, особливо у цифровому середовищі. Тренінги з нових інструментів допомагають їм відчувати впевненість і підвищують ефективність.
- Цінуйте різноманітність та інклюзію. Покоління Z прагне безпечного й відкритого середовища, де поважають відмінності. Навчання з питань упереджень і толерантності допомагає створити дружню атмосферу.
- Сприяйте співпраці. Команди з представників різних поколінь стимулюють інновації. Молоді працівники приносять свіжі ідеї, а старші — досвід, тому спільна робота дає кращі результати.

– Розвивайте командний дух. Зумери цінують дружні стосунки на роботі. Спільні заходи, командні обіди чи наставництво зміцнюють зв'язки й допомагають створити єдність.

– Адаптуйте пільги під нові потреби. Для покоління Z важливі можливості розвитку, навчання й гнучкий графік. Чітке інформування про такі переваги підвищує мотивацію та лояльність молодих працівників [1].

Досліджуючи вподобання покоління Z, важливо враховувати, що змінюється не лише саме покоління, а й поняття «роботи». Нові умови ставлять перед суспільством виклики — від етики взаємодії людини й штучного інтелекту до планування тривалої кар'єри та ефективного використання талантів [1].

Майбутнє праці потребуватиме «людей Відродження» — універсальних фахівців із поєднанням цифрових, аналітичних, управлінських і креативних навичок.

Для роботодавців це означає необхідність персоналізованого підходу до розвитку працівників покоління Z, адже саме вони очікують гнучкості, навчання та індивідуальних можливостей для зростання.

Щоб зацікавити покоління Z, роботодавцям слід пристосовуватися до темпу змін, який диктує сучасне середовище. Це передбачає створення дієвих програм навчання та розвитку лідерства з реальним фокусом на різноманітність і залучення [1].

Характерні риси зумерів дозволяють зробити припущення: залучити їх — це тільки перший крок. А ось утримання вимагатиме від управлінців готовності змінювати й організаційні процеси, і свій стиль мислення. Та, зрештою, у довгостроковій перспективі це піде компанії лише на користь [3].

За доцільне підкреслити, що покоління Z — це нові перспективні фахівці на ринку праці. І зараз помітно, що це більш мобільне покоління, можна припустити, що в майбутньому їх все більше буде цікавити віддалена робота. Можливість не бути прив'язаними до конкретного місця вийде на перший план. Необхідно враховувати вплив середовища на формування особистості молоді, а також використовувати переваги «цифрових людей», щоб допомогти їм впоратися з проблемами, що виникають і власними недоліками, активно брати участь в їхньому житті. [9, с.8]

Ніщо не може зупинити прихід нового покоління на ринок праці і ефективної позицією для роботодавця буде вже зараз почати вивчати звички своїх майбутніх співробітників. Від того, як швидко і ефективно роботодавці налагодять контакт з новим поколінням, багато в чому залежить успіх компанії в майбутньому. [9, с.8]

Отже, покоління Z це — універсали, які прагнуть зрозуміти власне «я» і стати кращою версією себе. Це потужний кадровий резерв, представники якого талановиті, толерантні, працьовиті та самовмотивовані, молодь, яка рухає світ вперед і хоче зробити це майбутнє кращим (принаймні не гіршим) для прийдешніх поколінь. Їхня унікальність полягає у вродженому бажанні допомагати і діяти. Це працівники, що допоможуть компаніям дивитися на світ по-новому, реалізувати ризиковані проекти і невпинно рухатися вперед — у світ технологій, емпатії та природи — хоч як не парадоксально це звучить.

Але це покоління Z і синонім йому — парадокс. [8, с.8]

Література

1. ТиКиїв — Покоління Z шукає роботу: до чого треба бути готовим працівникам та роботодавцям» (4 квітня 2024)
2. ITExpert. *Як знайти спільну мову з зумерами на роботі: поради для менеджерів.*
3. PeopleForse. (2024). *Як працювати з поколінням Z.*
4. Менеджмент для покоління Z: як залучати та утримувати молодих фахівців Kyivstar Business Hub
5. Кривцова М. С, Сорока О. В, Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці, 2021
6. Бурачек І. В, Ярмолук Д. І, Верстова В. Я, Покоління Z на вітчизняному ринку праці 2021

Гращенко І.С.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Мельник Б.С.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-ДЗ-25-1-МО,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА РАХУНОК ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Штучний інтелект (ШІ) вже давно вийшов за межі наукової фантастики і став невід'ємною частиною сучасного бізнесу. У 2025 році, за даними McKinsey, майже всі компанії інвестують у ШІ, але лише 1% вважають себе зрілими в його використанні. [1] Це відкриває широкі перспективи для розвитку менеджменту, де ШІ може оптимізувати процеси, підвищувати ефективність та сприяти інноваціям. ШІ в менеджменті – це не лише інструмент для автоматизації рутинних завдань, але й стратегічний актив, який змінює підходи до лідерства, прийняття рішень та взаємодії з персоналом. За прогнозами PwC, у 2025 році ШІ інтегрується в маркетинг, управління ланцюгами постачання, фінанси та обслуговування клієнтів, що дозволяє компаніям досягати вищої ефективності. [2] Ця трансформація вимагає від менеджерів нових навичок, таких як "AI-first leadership", де лідери переосмислюють співпрацю людини та ШІ.

На сьогодні ШІ вже активно впливає на менеджмент у різних сферах. За даними BCG, у 2025 році лідери та менеджери інтегрували ШІ в щоденну роботу, що підвищує продуктивність. [3] Наприклад, у проектному менеджменті ШІ використовується для прогнозової аналітики, відстеження в реальному часі та автоматизації робочих процесів, що, за оцінками NCSU, трансформує галузь у 2025 році. [4] У стратегічному плануванні ШІ допомагає аналізувати великі обсяги даних для формування стратегій. McKinsey зазначає, що ШІ прискорює аналіз та генерацію ідей, роблячи стратегічний розвиток більш ефективним. [1] У HR-менеджменті ШІ автоматизує підбір персоналу, оцінку продуктивності та навчання, зменшуючи час на адміністративні завдання. Крім того, ШІ посилює кібербезпеку, персоналізацію та економію витрат, як показано на інфографіці про значення ШІ в бізнесі.

У сфері лідерства ШІ змінює структуру компаній, зокрема консалтингових фірм, де алгоритми замінюють частину аналітичної роботи. Однак, попри прогрес, існують прогалини: багато компаній ще не досягли повної інтеграції, і лише великі організації впроваджують спеціальні команди для ШІ.

Перспективи розвитку менеджменту завдяки ШІ є обнадійливими. IBM прогнозує, що бізнес покладатиметься на ШІ для симуляції сценаріїв, управління співпрацею між відділами та вдосконалення стратегій. [2] У 2025 році та надалі ШІ стане вбудованим у всі функції, дозволяючи лідерам фокусуватися на стратегічних питаннях.

Одна з ключових тенденцій – поява AI-агентів, які автономно керують процесами, наприклад, обробкою платежів чи клієнтським обслуговуванням. За даними Google Cloud, у 2025 році AI-агенти керуватимуть складними робочими потоками, автоматизуючи бізнес-процеси та підтримуючи співробітників. [4] Це призведе до скорочення персоналу в операційних функціях, таких як обслуговування клієнтів та управління ланцюгами постачання. Інша перспектива – персоналізоване

управління. ШІ аналізуватиме дані про співробітників для індивідуального підходу, підвищуючи мотивацію та продуктивність. У дослідженні та розробках ШІ скоротить час на ринок на 50% та витрати на 30% у галузях як автомобілебудування. [3] Крім того, ШІ посилить прийняття рішень, використовуючи мультимодальні дані, включаючи відео та тон голосу для аналізу ринкових настроїв.

У бізнес-стратегіях ШІ стане ключовим для ефективності, прийняття рішень та взаємодії з клієнтами. Тренди включають посилену автоматизацію, інтеграцію в бізнес-процеси та розвиток етичного ШІ. За статистикою, 77% компаній вже використовують або досліджують ШІ, роблячи його пріоритетом. [2]

Попри перспективи, розвиток менеджменту через ШІ стикається з викликами. Один з них – "workslop", коли ШІ генерує низькоякісний контент, знижуючи продуктивність. Компанії повинні управляти ризиками, такими як неточність, кібербезпека та порушення інтелектуальної власності. Етичні питання включають зміну ролей працівників: ШІ може замінити робочі місця, особливо в аналітиці. Лідери мусять готуватися до змін, впроваджуючи програми перепідготовки. Крім того, необхідне відповідальне управління ШІ, з акцентом на довіру та регуляцію. MIT Sloan наголошує на безпечному використанні генеративного ШІ та побудові партнерств. [4] Штучний інтелект відкриває нові горизонти для розвитку менеджменту, перетворюючи його на більш ефективний, інноваційний та персоналізований процес. Від автоматизації рутинних завдань до стратегічного планування, ШІ стає каталізатором змін. Однак успіх залежить від подолання викликів, таких як етичні ризики та перепідготовка персоналу. Рекомендується компаніям інвестувати в ШІ-governance, розвивати навички лідерів та моніторити тенденції. У майбутньому менеджмент, посилений ШІ, приведе до конкурентних переваг та сталого зростання. [3] Управління інформаційними системами та кібербезпека йдуть рука об руку в сучасному бізнесі. Ефективний менеджмент повинен передбачати не тільки впровадження передових технологій, але й комплексний підхід до захисту даних. Лише так можна забезпечити стабільність та конкурентоспроможність на сучасному ринку.

Література

1. McKinsey & Company. (2025). The state of AI in early 2024. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-early-2024>
2. PwC. (2025). AI predictions for 2025: The rise of AI agents and multimodal models. <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-predictions.html>
3. BCG (Boston Consulting Group). (2025). AI at work: Leaders are integrating AI into daily operations. <https://www.bcg.com/publications/2025/ai-at-work>
4. NCSU (North Carolina State University). (2025). How AI is transforming project management in 2025. <https://www.ncsu.edu/news/2025/ai-project-management>

Марченко В.С.,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Бугайко Д.О.,

*доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України,
член кореспондент Транспортної академії України,
інструктор ІСАО, професор кафедри логістики
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ З МЕТОЮ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

У наш час світова економіка розвивається надшвидкими темпами. Масштабні глобалізаційні процеси, діджиталізація, роботизація, цифровізація та жорстка ринкова конкуренція спонукають її до змін, постійного пошуку нових рішень, які здатні зробити її більш ефективною та злагодженою. Якісна, стала, надійна та швидка логістика відіграє ключову роль у цих процесах, а тому питання знаходження можливих варіантів її вдосконалення є як ніколи актуальним. Створення стійкої інфраструктури, розвиток індустріалізації та сприяння інноваціям виступають передумовою мобільності людей і товарів [1, с.168].

Сьогодні успішність логістики більше не визначається виключно економічними показниками. Загострення глобальних викликів, таких як зміна клімату, вичерпання природних ресурсів та забруднення навколишнього середовища, змінило підхід до оцінки цього показника. Світова спільнота вже не один рік поспіль попереджає про катастрофічні наслідки сучасних проблем довкілля, які потребують негайного вирішення [2]. Дедалі більш популярним варіантом оцінки стає концепція сталого розвитку. Саме ця нова модель розвитку суспільства вказує на необхідність балансування екологічних, економічних та соціальних цілей. Такий сучасний підхід дозволяє задовольнити потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольнити свої потреби.

У даному контексті, говорячи про сучасні проблеми логістики, які постійно виносяться на порядок денний, необхідно підкреслити відразу три нагальні виклики. Перш за все, недостатню екологічність транспортних засобів. Сьогодні транспортний сектор представляє собою одне з найбільших джерел викидів вуглекислого газу, яке негативно впливає на забруднення атмосфери. Другим, але не менш серйозним викликом є низька енергоефективність складської логістики, яка забезпечуючи свою функціональність, опирається на традиційні енергоресурси, застарілі практики та рішення. Третьою проблемою є зростання складності глобальних ланцюгів постачання. З кожним роком вони стають дедалі більш комплексними і вимагають вищого рівня планування, моніторингу та контролю. Так як класичні інструменти менеджменту поступово застарівають, виникає гостра потреба у знаходженні нових перспективних рішень та застосуванні сучасних технологій.

Відштовхуючись від цього, ми розуміємо, чому ідея використання штучного інтелекту (ШІ) з метою досягнення цілей сталого розвитку в логістиці отримала таку нечувану

популярність та увагу. Сучасний бізнес не стоїть осторонь глобальних тенденцій збереження планети [3].

Потенціал застосування штучного інтелекту в логістиці є по-справжньому гігантським. Опираючись на найбільш поширені приклади його використання, можна зазначити, що технології ІІІ надають логістичним компаніям різноманітні можливості з автоматизації комплексних операційних процесів, налагодження транспортної мережі, зменшення кількості викидів вуглекислого газу в атмосферу, а також підвищення загальної енергоефективності, як складів, так і офісних приміщень.

Нині представники бізнесу зі всього світу, як і звичайні громадяни, очікують, що в найближчому майбутньому компанії будуть відповідати високим стандартам сталості, а тому якісне впровадження штучного інтелекту в діяльність логістичних компаній має стати пріоритетним завданням.

Особливо перспективною експерти вважають роль ІІІ в сфері менеджменту ресурсів. Застосувавши сучасні алгоритми машинного навчання, компанії здатні не тільки якісно спланувати гнучкі ланцюги постачання та оптимізувати використання наявних операційних засобів, але і спрогнозувати попит на майбутні перевезення, що, безсумнівно, сприяє енергозбереженню та мінімізує забруднення довкілля.

Не менші можливості має ІІІ і в питанні мінімізації викидів вуглекислого газу. Його потужні інтелектуальні спроможності дозволяють оптимізувати транспортну мережу логістичних компаній, опираючись на такі важливі фактори, як погодні умови, інтенсивність руху, затори, рівень якості інфраструктури, ремонтні роботи, тощо. В результаті це призводить до заощадження коштів, менших витрат пального, мінімізації простоїв та пришвидшення перевезень.

Не можна не вказати і на надважливе значення штучного інтелекту для розвитку циркулярної економіки. Сьогодні його роль в питанні налагодження реверсивної логістики є дуже значимою і з кожним новим роком тільки продовжує зростати. Використовуючи аналітичні можливості ІІІ, логістичні компанії зі всього світу оптимізують зворотну логістику, якісно керують реверсивними потоками вторинної сировини, сприяють їх повторній переробці та подальшому повторному використанню. Це дозволяє отримати не тільки економічну вигоду, але і, безсумнівно, зменшує негативний вплив людини на довкілля.

Важливо відмітити і сферу складської логістики, так як вона завжди славилася своєю комплексністю. Поява ІІІ ознаменувала нову ера її стрімкого, сталого розвитку. Тепер кожен знає, що активна роботизація, діджиталізація та цифровізація здатна вивести показники ефективності складської логістики на надвисокий, небачений до цього рівень. На жаль, нині більшість складів все ще мають низьку енергоефективність, але впровадження відповідного обладнання, як і застосування ІІІ з метою керування цими комплексними системами складської логістики, здатне кардинально змінити ситуацію. Причому мова йде не тільки про підвищення ефективності складів та зменшення їх екологічного впливу на навколишнє середовище, але і мінімізацію їх операційних витрат. Вже сьогодні ІІІ здатен якісно обробляти замовлення та оптимізувати розміщення продукції на складах, так само як і керувати транспортними засобами, сучасними системами контролю освітлення, температурних режимів, вентиляції тощо.

Таким чином, штучний інтелект є потужним інструментом сталого розвитку логістичних компаній, який надає їм можливість ефективно імплементувати ключові принципи даної концепції в свою діяльність. Використання технологій ШІ дозволяє створити по-справжньому сучасну, конкурентоспроможну та відповідальну логістику, яка спроможна ефективно балансувати екологічний, економічний та соціальний фактор успіху.

Література

1. Д. Бугайко, Ю. Харазішвілі. Теоретичні засади стратегічного управління безпекою авіаційної галузі у контексті забезпечення сталого розвитку національної економіки. 2020. № 1 (38). С. 168. Інститут економіки промисловості НАН України.
2. Екоактивізм в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/29219681.html>
3. «Зелена» логістика. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20234812-zelena-logistika-yak-priskoriti-shlyah-do-klimatichnoyi-nejtralnosti>

Черевань В.В.,
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
ВНЗ “Київський університет ринкових відносин”, м. Київ*

ПІДХОДИ ДО ЕКОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Екологізація основних засад підприємницької діяльності та забезпечення сталості реалізації бізнес-процесів є безумовною складовою конкурентоспроможності сучасних підприємств. Екологічні трансформації підприємництва є не лише складовою національної політики будь-якої держави в сфері реалізації концепції сталого розвитку, а й підґрунтям для пошуку ефективних рішень розвитку сучасного бізнесу. Для України питання забезпечення та реалізації сталих засад господарювання в умовах війни набуває особливого значення і вимагає пошуку дієвих підходів щодо екологічного розвитку на макро- та мікрорівні.

В умовах війни український бізнес стикається з багатьма труднощами, серед яких слід виділити непрогнозованість розвитку ситуації в Україні, необхідність релокації бізнесу та значні витрати з цим пов'язані, брак платоспроможного попиту на внутрішньому ринку, відсутність достатнього капіталу, недостатня кількість кваліфікованих працівників, руйнування та блокада критичної транспортної інфраструктури та ін. [4]. Безперечно, така ситуація ускладнює реалізацію екологічно значущих ініціатив. Проте, незважаючи на це, сталий розвиток і розробка екологічно значущих ініціатив залишаються одним із пріоритетів розвитку українських підприємств.

Слід відмітити, що на державному рівні в останні роки прийнято ряд важливих регуляторних рішень, які сприяють цим процесам. Вони акцентують увагу, зокрема, на подоланні дисбалансів в економічній, соціальній та екологічній сферах, забезпеченні партнерської взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та бізнесу, переході на засади «зеленої економіки», зниженні негативних наслідків від діяльності з управління відходами, стимулюванні підприємств до впровадження енергоефективних заходів [2, 3].

Зважаючи на зазначене вище, варто виділити основні підходи до екологічних трансформацій підприємництва, які формуються, в тому числі, з урахуванням поточної ситуації в Україні.

По-перше, врахування ESG-факторів у розвитку підприємницької діяльності. Це не тільки забезпечуватиме потужну підтримку сталих ініціатив господарювання, а й сприятиме створенню привабливого інвестиційного середовища, що може стати підґрунтям для залучення додаткових фінансових потоків. Згідно досліджень, 79% інвесторів здатні відмовитись від інвестицій у компанії, які не враховують зазначені фактори у своїй діяльності [1].

По-друге, використання можливостей грантової підтримки екологічного розвитку бізнесу, які пропонуються багатьма міжнародними організаціями та спеціалізованими фондами і надають всебічну допомогу проектам, орієнтованим на сталий розвиток.

По-третє, імплементація енергоефективного підходу в організації бізнес-процесів за рахунок впровадження відповідних технологій та обладнання, відновлювальних

енергопотужностей та ін.

По-четверте, впровадження інноваційних рішень, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля, що має суттєве значення в умовах загального погіршення його стану, зумовленого воєнними діями. Це можливо за рахунок екологічних стартапів, використання можливостей цифровізації, екологічних проєктів у виробництві. В цілому, зазначені підходи покликані сприяти прискоренню екологічних трансформацій у підприємницькій діяльності, зважаючи на їх суттєве значення для розвитку ринкового середовища в Україні в поточному періоді та в процесі повоєнного відновлення економіки.

Література

1. Екологічна трансформація бізнесу: українські реалії та можливості. URL: <https://welfare.green/ekologichna-transformaciya-biznesu-ukrainski-realii-ta-mozhlivosti/>
2. Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України. №1803-р від 29 грудня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80#Text>
3. Про управління відходами: Закон України. № 2320-IX від 20 червня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20/conv#n827>
4. Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни, серпень 2024. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny>

Паливода О.М.,

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Гапонов А.Л.,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
аспірант кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості вітчизняних промислових підприємств в умовах глобальної нестабільності, воєнних ризиків, трансформації ринків і необхідності інтеграції у світові економічні ланцюги постачання є цифровізація процесів у ланцюгах постачання. Впровадження інформаційних технологій створює ряд економічних ефектів, серед яких підвищення точності виконання замовлень, прозорості процесів, гнучкості та швидкості обміну даними тощо у ланцюгах постачання (рис.1).

Проте, процес практичного запровадження перелічених на рис. 1. цифрових технологій зіштовхується з цілим рядом проблем, які створюють серйозні бар'єри для їх ефективного використання. Серед найбільш значимих можна назвати високу вартість впровадження, налаштування та підтримки ІТ-систем. Спеціалісти зазначають, що для середніх та великих підприємств вона може коливатися від 50 тис. дол. США до 120 тис. дол. США, тоді як для малих – від 20 тис. до 50 тис. дол. США [1-2]. При цьому вартість може змінюватися під впливом значної кількості чинників:

- обсягу функцій, які планується виконувати, наприклад впровадження цифрових інструментів може бути спрямоване на управління запасами, прогнозування попиту чи налагодження інтеграції з постачальниками і клієнтами;
- потреби в кастомізації;
- необхідності інтеграції з вже існуючими системами;
- потреби в навчанні персоналу для роботи з нових цифровим продуктом;
- доцільності використання серверів, мереж, обладнання тощо.

Другою істотною проблемою є складність інтеграції різних інформаційних платформ і баз даних між партнерами. Оскільки кожен виробник, постачальник, дистриб'ютор тощо використовує власні системи управління, які відрізняються за архітектурою, форматами даних, протоколами безпеки та рівнем автоматизації, інтегрувати такі інструменти в єдину платформу чи базу даних часто буває проблематичним. Передусім це відбувається через технічні проблеми. Різні ERP, CRM чи SCM-системи можуть не підтримувати прямий обмін інформацією, що ускладнює синхронізацію даних про запаси, замовлення чи постачання. Через різні формати зберігання інформації виникають помилки при обміні, наприклад, дублювання записів, втрата даних або невідповідність показників. Застарілі інформаційні платформи часто не підтримують сучасні протоколи інтеграції, що породжує обмежену

гнучкість в управлінні ланцюгами постачання. Крім того, описана інтеграція також вимагає значних фінансових і технічних ресурсів.



Рис. 1. Інформаційні технології та наслідки їх впровадження в управлінні ланцюгами постачання на підприємстві

Впровадження нових інформаційних технологій потребує нових знань та відповідного рівня кваліфікації від спеціалістів, які з ними працюють. Нестача кваліфікованих кадрів для ефективного використання ІТ-рішень є доволі частою перешкодою для інноваційного зростання промислових підприємств. Крім того, вони зіштовхуються з опором вже працюючого персоналу змінам і цифровій трансформації бізнес-процесів. Дуже часто цей опір пояснюється побоюваннями щодо можливих витоків конфіденційної інформації через кібератаки, страхом втратити роботу та контроль над процесами, недостатністю професійних вмінь та навиків, низьким рівнем корпоративної культури.

Для ефективного управління ланцюгами постачання підприємство має володіти повними та достовірними даними. Проте на більшості промислових підприємств відсутній збір інформації, тому у розпорядження менеджерів потрапляють не точні і часто не оперативні дані. Це призводить до помилок при введенні, дублюванні записів, відсутності важливих показників, наприклад, термінів доставки, рівня запасів або стану виконання замовлень. Відсутність перевірки достовірності інформації разом з переліченими вище бар'єрами призводять до зниження ефективності аналітики та неправильних управлінських рішень.

Для подолання описаних вище проблем промислового підприємству потрібно здійснити цілий комплекс заходів. Ключовими серед них є розробка цифрової стратегії, забезпечення навчання персоналу, стандартизація даних та поступова інтеграція ІТ-систем

між підрозділами та партнерами по ланцюгу постачання, забезпечення кібербезпеки й захисту даних, здійснення поетапного впровадження систем, починаючи з пілотних проектів тощо.

Література

1. Avoiding the Exorbitant Cost of a New Third-Party Supply Chain Planning Software (2025)
URL: https://thrivetech.com/taking-stock/avoiding-the-exorbitant-cost-of-a-new-third-party-supply-chain-planning-software-march-2025?utm_source=chatgpt.com
2. Much does it cost to develop a supply chain software? (2025).
URL: https://www.truevalueinfosoft.com/supply-chain-software-cost.html?utm_source=chatgpt.com

Величко О.В.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ*

Полозук Д.Р.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ*

ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент є ключовим елементом у забезпеченні ефективної діяльності організацій у сучасному світі. Однак, з огляду на швидкі зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі, виникають нові проблеми, які потребують негайного вирішення [1, с. 165–166].

Серед головних викликів, з якими стикаються сучасні організації, є адаптація до цифрових технологій. Швидкий розвиток інформаційних технологій вимагає від менеджерів здатності швидко впроваджувати нові цифрові інструменти, використовувати великі дані та штучний інтелект для управлінських рішень [2, с. 169].

Управління змінами є ще одним викликом. Організації змушені постійно оновлювати свої стратегії та структури відповідно до зовнішніх та внутрішніх змін, що вимагає від менеджерів високої гнучкості та стратегічного прогнозування [3, с. 12].

Психологічний клімат та мотивація персоналу стають все більш складним аспектом управління. Менеджери повинні враховувати індивідуальні потреби працівників, сприяти розвитку їх потенціалу та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі [1, с. 170].

Не менш важливим є врахування етичних та соціальних аспектів управління. Сучасний менеджмент вимагає дотримання етичних норм та соціальної відповідальності, забезпечуючи баланс між прибутковістю та дотриманням соціальних стандартів, а також впливом рішень на навколишнє середовище [2, с. 172].

Інвестування в навчання та розвиток персоналу дозволяє організаціям адаптуватися до змінюваних умов та впроваджувати інновації. Важливим є впровадження гнучких управлінських структур, децентралізація процесів та створення крос-функціональних команд, що сприяє швидкій реакції на зміни та підвищенню ефективності [3, с. 15].

Розвиток корпоративної культури та створення сприятливого психологічного клімату підтримує цінності інновацій та співпраці. Забезпечення етичного лідерства менеджерів дозволяє приймати рішення, які відповідають моральним стандартам та сприяють сталому розвитку організації.

Адаптація до змін зовнішнього середовища. Підприємства постійно стикаються з необхідністю реагувати на динамічні зміни зовнішніх умов — економічних, технологічних, політичних і соціальних. Менеджмент має забезпечувати швидке прийняття управлінських рішень та гнучкість у стратегіях розвитку.

Рационалізація використання ресурсів. Однією з найгостріших проблем є неефективне використання матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів. Багато підприємств мають застаріле обладнання, що знижує продуктивність і підвищує витрати [Новакова, 2015, с. 104–105].

Недостатній рівень інноваційності. Сучасне виробництво потребує активного впровадження нових технологій, автоматизації та цифровізації процесів. Проте вітчизняні

підприємства часто відстають у темпах технологічного оновлення через обмежене фінансування та низький рівень інвестицій [Новакова, 2015, с. 104–105].

Проблеми управління якістю продукції. Недостатній контроль якості, застарілі стандарти та відсутність системи безперервного вдосконалення призводять до зниження конкурентоспроможності продукції на ринку [Новакова, 2015, с. 104–105].

Кадрові труднощі та низька мотивація працівників. Багато підприємств стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Відсутність належної системи навчання, перепідготовки та стимулювання персоналу негативно впливає на ефективність управління [Новакова, 2015, с. 104–105].

Відсутність стратегічного бачення розвитку. Часто менеджмент зосереджується лише на короткострокових завданнях, не формуючи довгострокової стратегії розвитку підприємства. Це призводить до слабкої конкурентоспроможності у майбутньому [Новакова, 2015, с. 104–105].

Складнощі в управлінні організаційними змінами. Перехід до сучасних моделей управління супроводжується опором персоналу, комунікаційними проблемами та недостатньою підтримкою з боку керівництва [Новакова, 2015, с. 104–105].

Неузгодженість між управлінськими рівнями. На багатьох підприємствах відсутня чітка система розподілу відповідальності між ланками управління, що створює дублювання функцій та знижує ефективність прийняття рішень [Новакова, 2015, с. 104–105].

Економічна нестабільність і вплив зовнішніх факторів. Висока інфляція, коливання валютних курсів, зміни податкової політики та військові дії створюють додаткові виклики для ефективного планування виробничої діяльності [Новакова, 2015, с. 104–105].

Необхідність розвитку інноваційного мислення менеджерів. У сучасних умовах успішний керівник має не лише контролювати процеси, а й виступати лідером змін, стимулювати творчість, гнучкість і ініціативність у колективі [Новакова, 2015, с. 104–105].

Отже, сучасні проблеми менеджменту вимагають від керівників високого рівня компетентності, гнучкості та етичної свідомості. Вирішення цих проблем сприятиме підвищенню ефективності організацій та їх здатності адаптуватися до змінюваного середовища [1, с. 172].

Література

1. Шкільняк М., Мельник А., Микитюк П., Дудкіна О., Овсянюк-Бердадіна О. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Вісник ТНЕУ. 2019. №2. С. 163–174. <https://elibrary.tneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1234>
2. Перезовова І. Пріоритетні напрями розвитку менеджменту в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2023. № 27. С. 168–174. <https://economics-society.com.ua/article/2023/27/168-174>
3. Болквадзе Н. МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВІЙНИ. Західноукраїнський національний університет. 2025. С. 12–16. https://www.researchgate.net/publication/389609685_MENEDZMENT_V_UMOVAN_NESTABILNOSTI_TA_VIJNI
4. Шевчук В. Я. Економіко-правові проблеми державотворення в Україні. Інститут законодавства Верховної Ради України. 2009. С. 236. http://izvr.gov.ua/book/2009/Shevchuk_Ekonomiko-pravovi_problemy.pdf
5. Святець Ю. А. Малописівні господарства: незаможні чи неоптимальні? Історіографічні та джерелознавчі проблеми історії України. 2000. С. 219–239. <https://history-ukr.org.ua/article/2000/219-239>

Ревако О.А.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

аспірант кафедри менеджменту ЗЕДП

Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Боровиков О.В.,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП

Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Охарактеризовано, що менеджмент транспортних підприємств є ключовим елементом, що забезпечує стабільності національної економіки та міжнародної торгівлі. Знаходячись в умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку перед транспортною галузю України постає низка системних проблем, що вимагає відповідних змін в управлінських підходах. Ефективність управління в цій сфері дозволяє зменшити логістичні витрати, а також підвищити якість послуг. Однак, місцями застаріла інфраструктура, недосконале законодавство та уповільнене впровадження інновацій створюють ті актуальні перешкоди для розвитку, що потребують від менеджерів розробки нових стратегій та адаптації до сучасних викликів.

Доведено, що транспортні підприємства функціонують у складному динамічному середовищі, де ключовими проблемами є:

- Фізичний та моральний знос інфраструктури та рухомого складу;
- Висока вартість паливно-мастильних матеріалів та енергоресурсів;
- Недосконалість нормативно-правової бази;
- Дефіцит кваліфікованих кадрів [1].

Враховуючі існуючі проблеми, транспортні підприємства мають значні перспективи у впровадженні сучасних технологій та підходів:

- Цифровізація та автоматизація;
- Інтегровані логістичні платформи;
- "Зелена" логістика;
- Розвиток мультимодальних перевезень [2].

Хоча перспективи розвитку є значними, саме процес модернізації ставить перед менеджерами нові виклики:

- Високі інвестиційні потреби;
- Кібербезпека;
- Необхідність перекваліфікації персоналу [3].

Серед основних переваг модернізації транспортних підприємств вважаємо такі:

- Підвищення операційної ефективності;
- Покращення якості обслуговування клієнтів;
- Зниження собівартості перевезень [4].

На практиці кожна з провідних логістичних компаній світу активно інвестує в інноваційні підходи:

- Створюються Автономні мобільні роботи (AMR), які самостійно переміщуються по складу, транспортуючи товари до пакувальних станцій. Це значно прискорює процес комплектації замовлень та знижує ризик людської помилки. Роботизовані сортувальники системи сортують, пакують та укладають вантажі на палети з високою швидкістю та точністю;
- Цифрові платформи, що безпосередньо з'єднує вантажовідправників з водіями, мінімізуючи роль посередників та підвищуючи ефективність використання транспорту, наприклад Uber Freight;
- Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів доставки;
- Впровадження використання дронів для доставки у важкодоступні райони.

Зроблені висновки, що транспортні підприємства перебувають на етапі глибокої трансформації. І разом з цим зазнають змін і управлінські процеси цих підприємств. Подолання таких системних проблем, як зношеність інфраструктури та недосконалість регулювання, є критично важливим для підвищення ефективності галузі. Перспективи розвитку вбачаються у цифровій трансформації, зменшенні викидів CO₂ та навчанні працівників. Компанії, які вчасно адаптують свої управлінські моделі до нових реалій та вдало інвестують в інновації, не тільки забезпечать власну стійкість, але й зроблять вагомий внесок у зміцнення економіки країни.

Література

1. Крихтіна Ю. О. Проблеми та суперечності державної політики розвитку транспортної галузі України / Ю. О. Крихтіна // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. - 2021. - Вип. 1. - С. 86-94.
2. Корнійко Я., Валявська Н., Міхеев О. (2024). Аналіз сучасного стану транспортної галузі України у розрізі вантажних перевезень. Економіка та суспільство, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-70>
3. Канцедал Н., Лега О., Морозов Є. (2025) Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. Економічний простір, (199). <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/326831>
4. Богуславська, С., & Поденко, Д. (2023). Передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємств. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-5>

Дяченко Л.А.,
*кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

Сидор О.К.,
*викладач кафедри лабораторної медицини КЗВО ЛОР
«Львівська медична академія імені Андрея Крупинського», м. Львів*

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ РЕКЛАМИ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ

Дослідження даної наукової теми показали, що до психологічних аспектів, які впливають на поведінку споживачів при купівлі товарів і послуг, їх реакцію на рекламу відноситься наступне: сприйняття, навчання, мотивація і потреби, відношення, індивідуальність, стиль життя тощо.

Виявлено, що до різних категорій споживачів, зокрема для дітей та молоді, характерним при прийнятті рішень є наступне:

- сприйняття ними реклами за допомогою почуттів;
- індивідуальне усвідомлення та надання рекламі певного змісту;
- мотивами є внутрішня сила, яка спонукає їх вести себе певним чином;
- змістом відношення людини є стійка позиція, почуття, яке відчувається нею до об'єкта та формується на основі її уявлень, а також веде до певної поведінки;
- змістом індивідуальності кожної людини є особливості її характеру та психологічного складу тощо.

Розглянемо нижче значення категорії «реклама». «Реклама» - грецьке слово та означає «кричати», «оголошувати» тощо. У Давній Греції та Римі оголошення викрикували голосно у людних місцях, на базарах та майданах [1, с.276].

Реклама, як не особова комунікація, використовує різні засоби масової інформації з метою схилити (до чогось) чи вплинути (якось) на певну категорію споживачів. Зокрема, реклама може вплинути на рішення людей: купувати або не купувати певні товари чи послуги, у т. ч. що може бути для них шкідливим або викликати залежність.

Поведінка споживачів на ринку товарів і послуг - складний процес, коли індивіди чи групи вибирають, купують, використовують чи розподіляють продукцію, товари, послуги, ідеї для задоволення своїх потреб чи бажань.

До відомих науковців, які досліджували поведінку споживачів на ринку товарів і послуг, під впливом реклами, варто віднести наступних:

- за Е. Енгелем, «поведінка споживачів – це дії осіб, які безпосередньо беруть участь у отриманні, використанні та розпорядженні економічними товарами та послугами, включаючи процеси прийняття рішень, які передують і визначають ці дії;
- за М. Блеквелом, «поведінка споживача – це дії та процеси прийняття рішень людьми, які купують товари та послуги для особистого споживання» [2, 3].

Варто звернути увагу, що існує нормативно-правове регулювання діяльності суб'єктів ринку реклами, діяльність яких визначає Закон України «Про рекламу», № 4116 – IX від 4.12.

2024р. [4]. Згідно Закону України «Про рекламу»: «Реклама – інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформулювати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких осіб чи товарів» [4].

Як свідчить досвід рекламної практики, приклади недобросовісної поведінки учасників ринку реклами - існують. Саме тому, є необхідність навчати людей медіа - освіти та медіа грамотності, особливо дітей та молодь.

З'ясуємо, що саме є змістом медіа - освіти та медіа - грамотності. Змістом медіа - грамотності є сукупність знань, навичок та умінь, які дозволяють людям аналізувати, критично оцінювати і створювати повідомлення різних жанрів і формах для різних типів медіа, а також розуміти і аналізувати складні процеси функціонування медіа - засобів у суспільстві, їх та вплив на прийняття рішення іншими людьми; вміння знаходити потрібну інформацію, переконатися в її достовірності, відокремити пропаганду від фактів тощо.

Медіа-грамотність дозволяє споживачам товарів і послуг критично аналізувати медіа - повідомлення аби бачити у них пропаганду, цензуру або односторонній підхід, наприклад: у новинах або програмах суспільного інтересу.

Завдання медіа - грамотності полягає в трансформації медіа - споживання в активний і критичний процес, допомагаючи споживачам реклами краще усвідомити потенційну маніпуляцію, а також допомогти зрозуміти роль мас-медіа і засобах масової інформації щодо формування громадської думки.

Змістом медіа - освіти для молоді є навчання теорії та практичним вмінням оцінювати інформацію із сучасних мас-медіа.

Досліджено, що змістом категорії «мас - медіа» є наступне: «мас – медіа» - це спеціальні соціальні інститути, які збирають, обробляють і розповсюджують інформацію [5,с.47].

Медіа-освіта є частиною основних прав кожного громадянина будь-якої країни світу на свободу самовираження і права на інформацію та інструмент підтримки демократії [5,с.6]. Медіа-освіта для молоді, учнів і студентів, дозволить критично мислити про прочитаний текст або малюнок, відеофільм, а також правильно інтерпретувати тексти та з'ясувати для себе, які цінності несуть медіа - засоби тощо.

Це забезпечить для споживачів медіа - продукції нові можливості: краще відбирати медіа - засоби, визначати їх соціальну та культурну направленість, а при потребі саме в них розміщувати власні медіа - тексти.

Варто зауважити, що серед науковців, які досліджували питання щодо впливу реклами на поведінку споживачів, зокрема дітей та молоді, необхідність їх медіа-освіти та медіа - грамотності відносяться наступні: Кріс Ворсноп, Роберт К'юбі, Джейн Браун, Джон Пандженте, Джеймс Поттер, Лен Мастерман, В.В. Різун, О.В. Федоров, В.Ф. Іванов, О.В. Волошенюк та інші [6, с.10-11].

Канадський науковець та консультант з питань медіа-грамотності Кріс Ворсноп вважає, що медіа - грамотність – це результат медіа-освіти, вивчення медіа. Американський науковець Роберт К'юбі вважає, що медіа-грамотність – це здатність використовувати, аналізувати, оцінювати та передавати повідомлення у різних формах [6, с.10-11].

Згідно наукових досліджень О.В. Федорова, медіа-освіта – це процес розвитку особистості через засоби мас – медіа задля формування культури спілкування з медіа,

придбання творчих комунікативних здібностей, критичного мислення, вмінь повноцінно сприймати, інтерпретувати, аналізувати й оцінювати медіа тексти, навчання різних форм самовираження за допомогою медіа техніки [7, с.17].

Змістом медіа-грамотності людини є її вміння знаходити потрібну інформацію, вміти переконатися в достовірності матеріалу, відокремити пропаганду від фактів тощо.

Основні принципи медіа-освіти в Україні: особистісний підхід, оновлення змісту, орієнтація на розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, пошанування національних традицій, пріоритет морально-етичних цінностей, громадянська спрямованість, естетична насиченість, продуктивна мотивація тощо.

У висновках слід зазначити наступне: саме така аудиторія споживачів товарів та послуг, як діти та молодь, потребує найбільше допомоги суспільства у придбанні знань із медіа - грамотності, що допоможе їм їм зробити правильний вибір при користуванні рекламною продукцією, рекламою товарів, послуг, ідей тощо. Медіа-освіта повинна бути інструментом, який забезпечить для молоді нові можливості: критично сприймати медіа - повідомлення та формувати таку особистість, яка є незалежною від медіа. Медіа - освіта повинна допомогти молоді вміти аналізувати та оцінювати медіа - тексти, повідомлення, анонси подій та уберегти їх від шкідливих впливів тощо.

Література

1. Гришук Н.Ю. Поняття про рекламу як соціально-психологічне явище: матеріали 1 міжн. наук. практ. конф (Харків, 20-21 листопада 2020 р.). Харків, 2020. С. 276–278.
2. Engel J.F., Kollat D.T., Blackwell R.D. Consumer Behavior. New York, 1975. 652 p.
3. Blackwell R., Miniard P., Engel J. Consumer behavior. Mason, 2006. 774 p.
4. Офіційний портал Верховної Ради України, [Електронний ресурс], <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 12.09.2025р.).
5. Іванов В.Ф. Медіаосвіта та медіа грамотність: підручник / В.Ф. Іванов, О.В. Волощенко; за ред. В. В. Різуна. — Київ.: Центр Вільної Преси, 2013. — 352с.
6. Український медіаландшафт.—Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні —Київ.: — 2011.- 41с.
7. Іванов В.Ф. Публіцистика. Масова комунікація: Медіаенциклопедія / За ред. В.Ф. Іванова. — Київ .: Центр Вільної Преси, 2007. — 780с.

Крупський О.П.,

*кандидат психологічних наук, доцент кафедри міжнародного менеджменту
Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

Каравасв Д.Д.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЕЗ-25-1
Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, м. Дніпро*

РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Наразі штучний інтелект (ШІ) активно інтегрується в управлінські процеси, пропонуючи можливості підвищення точності, швидкості та ефективності прийняття рішень [2; 7; 5]. Разом із перевагами, які забезпечує ШІ, виникають і суттєві ризики, що можуть впливати на якість управлінських процесів [6], етичність рішень [6] та соціально-економічні наслідки [3]. Але багато вчених вважає, що інтегрування ШІ у бізнес процеси підвищить інноваційний потенціал підприємства [4]. Метою роботи є ідентифікація ключових ризиків використання ШІ та визначення шляхів їх мінімізації.

Одним із найпоширеніших ризиків є виникнення упереджених рішень через алгоритми ШІ, які навчаються на історичних даних, що можуть містити соціальні, гендерні або культурні упередження [1]. Наприклад, системи підбору персоналу можуть автоматично віддавати перевагу певним категоріям кандидатів, відтворюючи дискримінаційні практики минулого. Для зменшення таких ризиків дослідники пропонують застосування пояснювального ШІ, регулярний аудит даних та залучення людини до контролю критичних управлінських рішень [1].

Хоча ШІ здатний обробляти великі обсяги інформації та виявляти складні закономірності, він не володіє емоційним інтелектом та емпатією [8; 7]. Це може призводити до технічно правильних, але морально нечутливих рішень. Наприклад, у випадку конфлікту між працівниками алгоритм може запропонувати оптимальне з точки зору продуктивності рішення, не враховуючи психологічних потреб залучених осіб. Дослідження підкреслюють необхідність поєднання алгоритмічного аналізу з людською емоційною компетентністю та етичною оцінкою [8; 7].

Якість управлінських рішень, що приймаються із залученням ШІ, безпосередньо залежить від точності, повноти та актуальності даних [2]. Неповні або викривлені дані можуть призвести до помилкових висновків і неефективних управлінських дій. Крім того, алгоритми ШІ можуть виявляти лише статистичні кореляції, які не завжди мають причинно-наслідковий зв'язок. Тому важливо забезпечувати регулярне оновлення даних, їх перевірку та поєднання аналітичних висновків ШІ з експертними судженнями людини [2].

Використання ШІ у бізнесі та маркетингу пов'язане також із ризиками несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації та зловживань алгоритмами [1; 5]. Зловмисники можуть впливати на моделі або викрадати дані, що призводить до порушення довіри клієнтів і зниження якості управлінських рішень. Для мінімізації таких загроз необхідно впроваджувати заходи кібербезпеки, контролю доступу та дотримання вимог законодавства щодо захисту персональних даних.

Автоматизація управлінських процесів за допомогою ІІІ може також змінювати структуру зайнятості й вимоги до компетенцій персоналу [7]. Частина рутинних завдань автоматизується, що знижує потребу в окремих категоріях працівників, але водночас створює попит на фахівців із новими цифровими навичками. Тому доцільно впроваджувати програми перекваліфікації, навчання роботі з інтелектуальними системами й розвиток здатності ефективно співпрацювати з ІІІ.

Таким чином, ефективне управління ризиками використання штучного інтелекту потребує не лише технічних заходів, а й формування нової управлінської парадигми, заснованої на етичній відповідальності, міждисциплінарній взаємодії та постійному моніторингу алгоритмічних процесів. Гармонійне поєднання аналітичних можливостей ІІІ з емоційним інтелектом, критичним мисленням і досвідом управлінців створює умови для підвищення якості рішень без втрати гуманістичного виміру управління. Отже, стратегічне впровадження ІІІ має супроводжуватися розвитком культури підприємства, цифрової етики, адаптацією програм навчання персоналу та інституційним закріпленням стандартів прозорості й підзвітності у прийнятті рішень.

Література

1. Akbar, M. A., Khan, A. A., Mahmood, S., Rafi, S., & Demi, S. (2024). *Trustworthy artificial intelligence: A decision-making taxonomy of potential challenges*. *Software: Practice and Experience*, 54(9), 1621-1650. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/spe.3216>
2. Ashritha, P., & Sathvika Reddy, P. (2024). Impact of artificial intelligence on management decision-making. *International Journal of Advances in Business and Management Research*, 01(02), 10–18. <https://doi.org/10.62674/ijabmr.2024.v1i02.002>
3. Bonab, A. B., Rudko, I., & Bellini, F. (2021). A Review and a Proposal About Socio-economic Impacts of Artificial Intelligence. *Business Revolution in a Digital Era*, 251–270. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59972-0_18
4. Krupskyi, O.P., Stasiuk, Yu.M., & Voloshyna, A.R. (2024). Strategic planning and realization of the innovative development potential of the enterprise. *Efektivna ekonomika*, 11, <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83>
5. Krupskyi, O.P., Vorobiova, V., & Stasiuk, Y. (2023). Prospects of using GPT chat in marketing. *Time Description of Economic Reforms*, 3(51), 89–97. <https://doi.org/10.32620/cher.2023.3.11>
6. Stahl, B. C. (2021). Ethical Issues of AI. *Artificial Intelligence for a Better Future*, 35–53. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69978-9_4
7. Vivek, R., & Krupskyi, O. P. (2024). EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues*, 32(3), 174-182. <https://doi.org/10.15421/192415>
8. Warriar, U., Shankar, A., & Belal, H. M. (2021). Examining the role of emotional intelligence as a moderator for virtual communication and decision making effectiveness. *Ann. Oper. Res.*, 335(3), 1519–1535. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04216-8>
9. Xie, Z., Niu, W., Lin, C.-L., Fu, S., Liao, K.-T., & Zhang, W. (2025). Loss of control: AI-based decision-making induces negative company evaluation. *Chinese Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/cms-12-2024-0979>

Сергієнко М.В.,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету, м. Херсон*

Гайдичук А.М.,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
аспірант кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету, м. Херсон*

РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Малий бізнес є одним із ключових факторів економічного розвитку, соціальної стабільності та інноваційного зростання суспільства. Його гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури роблять його особливо важливим в умовах посткризових трансформацій. Проте ефективність малого бізнесу значною мірою залежить від рівня розвитку системи менеджменту, яка нині зазнає глибоких змін під впливом цифровізації, глобалізації, соціальної відповідальності та нових моделей організаційної поведінки [1, С. 92].

Трансформація системи менеджменту передбачає перехід від класичних адміністративно-командних підходів до більш гнучких, адаптивних і людиноцентричних моделей управління. Це особливо актуально для малих підприємств, які функціонують у динамічному середовищі та потребують швидких управлінських рішень за обмежених ресурсів.

Малий бізнес формує основу економічної активності, забезпечуючи зайнятість населення, насичення ринку товарами та послугами, розвиток регіонів. В Україні він становить понад 90% усіх суб'єктів господарювання, але його внесок у ВВП залишається порівняно низьким через структурні, інституційні та управлінські проблеми. Саме тому розвиток малого бізнесу вимагає вдосконалення управлінських підходів, орієнтованих на ефективне використання ресурсів і побудову стійких бізнес-моделей.

Сучасна система менеджменту змінюється під впливом цифрових технологій, глобальних криз, соціокультурних трансформацій та переходу до економіки знань. Ключові тенденції цієї трансформації:

1. Цифровізація управлінських процесів. Використання CRM-систем, хмарних сервісів, бізнес-аналітики дозволяє малим підприємствам приймати обґрунтовані рішення навіть за браку ресурсів [2, С. 46].
2. Децентралізація управління. Підприємства переходять від жорстких ієрархій до більш гнучких структур, що полегшує прийняття рішень на нижчих рівнях [3, С. 39].
3. Інноваційність і підприємницьке мислення. Менеджери малих підприємств повинні поєднувати функції управління, маркетолога, фінансиста та інноватора.
4. Людиноцентричний менеджмент. Наголос робиться на розвитку персоналу, командній роботі, корпоративній культурі та лідерстві, орієнтованому на цінності.
5. ESG-підходи. Все більше підприємств включають екологічні, соціальні та управлінські критерії у свої бізнес-моделі, що впливає на репутацію та партнерські зв'язки [4, С. 24].

Таким чином, система менеджменту переходить від контролюючої функції до стратегічно-інноваційної, створюючи умови для сталого розвитку малого бізнесу.

Сучасні зміни в системі управління створюють як можливості, так і нові виклики для малого бізнесу.

Позитивні ефекти трансформації:

- підвищення ефективності управлінських процесів за рахунок автоматизації;
- поліпшення комунікацій між працівниками та клієнтами;
- формування стратегічного мислення серед власників бізнесу;
- підвищення конкурентоспроможності через інновації та цифрові технології.

Проблемні аспекти:

- обмежений доступ до сучасних управлінських технологій через фінансові бар'єри;
- недостатня управлінська компетентність власників малих підприємств;
- слабкий розвиток організаційної культури та кадрового потенціалу;
- складність адаптації до швидких змін ринку.

Незважаючи на ці труднощі, саме трансформація менеджменту є ключем до сталого розвитку малого бізнесу. Використання сучасних управлінських практик (agile-методологій, lean-підходів, стратегічного планування) дає змогу малим підприємствам зміцнювати свої позиції навіть в умовах невизначеності [5, С. 2].

Післявоєнне відновлення економіки України створює нові можливості для малого підприємництва. Водночас зростає потреба у створенні адаптивних моделей менеджменту, орієнтованих на гнучкість, партнерство та інноваційність. Такі моделі повинні забезпечувати баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та довгостроковим розвитком підприємства.

Розвиток малого бізнесу в умовах трансформації системи менеджменту є складним, але стратегічно важливим процесом. Нові підходи до управління, засновані на цифровізації, інноваціях, гнучких організаційних формах і розвитку людського капіталу, стають основою конкурентоспроможності підприємств.

Для України критично важливо забезпечити умови, які стимулюватимуть управлінські інновації у малому бізнесі — розвиток освітніх програм, цифрову інфраструктуру, фінансову підтримку та консультаційні сервіси. Трансформація менеджменту не лише підвищить ефективність діяльності малих підприємств, але й сприятиме формуванню нової економіки, орієнтованої на сталий розвиток, соціальну відповідальність і підприємницьку ініціативу.

Література

1. Mokhnenko A., Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Burak V. Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. *Ekonomika APK*, 2024. №31(5). P. 86-98.
2. Мохненко А.С., Наумов О.Б., Чмут О.О. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*, 2023. – № 48. – С. 45-49.
3. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Механізм інноваційного розвитку деокупованих територій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*, 2025. № 56. С. 37-42.
4. Mokhnenko A., Kishka I. Model of increasing the competitiveness of enterprises in the context of European integration development. *Сталий розвиток економіки*, №5 (56), С. 21-25.
5. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Особливості формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. № 19.

Українець, Г.І.,

*здобувач (магістерського) рівня вищої освіти групи Мз-073-24-1-3Д
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Новак В.О.,

*кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Подреза С.М.,

*професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У нинішньому глобалізованому та мінливому середовищі організаціям доводиться пристосовуватися до швидких змін, цифрових перетворень і нових сподівань працівників. У цьому контексті корпоративна культура перетворилася на один із ключових чинників стабільності, внутрішньої згуртованості та стратегічної гнучкості компанії. Однак жодна культура не виникає стихійно — її формування та розвиток великою мірою залежать від якості лідерства [1].

Лідерство, у найширшому розумінні, — це здатність впливати на людей та вести їх до досягнення спільної мети. У формуванні культури лідери відіграють роль провідників та носіїв цінностей. Вони не лише транслиують ключові ідеї та засади, а й моделюють бажану поведінку. Працівники швидко ідентифікують, чи відповідають слова керівника його діям. Тому автентичність лідерства — критично важлива умова формування здорової корпоративної культури [2, 5].

Значення лідерства в культурі особливо проявляється у сфері комунікації. Лідер визначає стиль спілкування в організації, впливає на рівень відкритості, підтримки, довіри та зворотного зв'язку.

Успішні лідери створюють простір, де кожен робітник може вільно висловлювати думки, не боячись осуду чи санкцій. Така атмосфера сприяє розвитку ініціативності, креативності й особистої відповідальності — якостей, що лежать в основі сучасного високоефективного оточення. У практиці управління все частіше використовуються концепції трансформаційного та сервісного лідерства.

Трансформаційні лідери надихають команду через бачення майбутнього, мотивують до самореалізації та зростання. Сервісні лідери ж, навпаки, зосереджені на потребах своїх підлеглих, будуючи культуру підтримки та розвитку. Обидва підходи демонструють, що справжній вплив лідера — це не влада, а здатність формувати моральний та етичний каркас організації [3, 6].

У періоди змін — наприклад, реорганізації, злиття або роботи під час війни чи кризи — саме лідери виступають джерелом стабільності та орієнтирів. Вони допомагають колективу втримати відчуття цілісності, навіть коли зовнішні обставини змінюються щоденно. Досвід українських компаній, котрі зуміли мобілізувати співробітників, підтримати їх морально й

емоційно у часи війни, ще раз доводить, що лідерство — це більше, ніж управління: це людяність, відповідальність і сміливість [4, 2].

Доведено, щоб дієво впливати на формування корпоративної культури, лідерам варто не ухиляючись від ключових цінностей компанії у власній поведінці та управлінських рішеннях. Необхідно не тільки декларувати місію чи етичні принципи, а й повсякчас демонструвати їх у взаємодії з працівниками. Радимо запровадити практику «лідерства прикладом», коли керівники постають носіями організаційної культури через особисту відповідальність, відкриту комунікацію, повагу до різноманіття та готовність приймати зворотний зв'язок. Такий підхід формує атмосферу довіри, де працівники відчувають підтримку і готові розділяти спільні цінності [1].

Науково обґрунтовано, що для посилення культурної єдності необхідно систематично розвивати лідерські навички на всіх щаблях управління. Особливої уваги заслуговують керівники середньої ланки, що мають повсякденний вплив на корпоративне оточення. Варто впроваджувати програми розвитку, які містять навчання емоційного інтелекту, етичного ухвалення рішень. Регулярне залучення лідерів до процесу формування й перегляду культурних норм дозволяє не лише закріплювати бажану модель поведінки, а й гарантувати сталість та актуальність корпоративної культури в умовах змін.

Зроблені висновки, що в сучасних організаціях лідерство виступає не лише двигуном змін, а й основою для формування культурної цілісності. Саме завдяки рішенням, поведінці та стилю спілкування лідера створюється середовище, що сприяє розкриттю командного потенціалу. Сьогодні успішними стають ті компанії, які не лише володіють чіткою стратегією, а й мають сильного лідера, здатного вибудувати згуртовану та змістовну корпоративну культуру.

Література

1. Савін С., Бериславський С. (2024). Керівництво та лідерство у формуванні організаційної культури. *Development Service Industry Management*, (3), 81–86.
2. Лебедєва Н. А. (2024). Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, № 3 (133), 71-75
3. Титаренко Л., Левченко І., Поткало К. (2024). Пріоритети корпоративної культури в умовах міжнародних трансформацій. *Економіка і регіон*, 1(92)
4. Храпкіна В., Храпкін О. (2024). Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Економіка і управління*, (1).
5. Guryna G.S., Kyrylenko OM, Novak V.O., Razumova KM, Lukianenko MO. Formation of a modern management model as a key to the adaptation of Ukrainian business to the conditions of globalization. *Electronic scientifically and practical journal "Intellectualization of logistics and Supply Chain Management"* (category "B") №27 (2024), P.19-26. October 2024, Kyiv
6. Razumova K., Kyrylenko O., Guryna G, Novak V. , Zarubinska I. Organizational and economic mechanism of ensuring corporate social responsibility. *Зб. наук. пр. ДВНЗ «Університет банківської справи» «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики»*. – Харків: ХННІ, 2022. - №2(43), С.342-348.

Сосюра Н.О.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ДЗ-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Ліскович Н.Ю.,

*доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ КОМПАНІЇ

Встановлено, що саме керівник є основним носієм іміджу організації, адже через його професіоналізм, стиль управління та культуру спілкування формується довіра суспільства. Розглянуто два основні шляхи створення іміджу: стихійний, що виникає природно, та цілеспрямований, який потребує системної роботи. Підкреслено, що позитивний імідж керівника сприяє підвищенню авторитету установи, ефективності управління та взаємодії з громадськістю. Виявлено, що успішний керівник має не лише професійно виконувати свої обов'язки, а й свідомо працювати над формуванням власного іміджу, який безпосередньо впливає на репутацію і результативність діяльності державної установи. [1, ст.43]

Імідж менеджера визначає сприйняття його авторитету, довіри з боку підлеглих і здатність ефективно впливати на колектив. Розглянуто механізми, через які позитивний імідж може підсилити мотивацію працівників, зменшити опір змінам і створити основу для прийняття якісних управлінських рішень. Виявлено, що імідж слугує не лише як додатковий атрибут, а як інструмент управлінської комунікації і психологічного впливу. Виявлено, що успішний менеджер має свідомо працювати над підтримкою свого іміджу — через послідовність дій, відкритість, компетентність — адже це безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень установою. [2, с.60]

Досліджено роль технологій зв'язків із громадськістю (PR) у побудові корпоративного іміджу. Встановлено, що позитивний імідж компанії сприяє підвищенню ринкової сили, зменшенню залежності від ціни, зниженню конкуренції і полегшенню доступу до ресурсів. Розглянуто категорії об'єктів імідж-формування, основні цілі PR-заходів (позиціонування, піднесення іміджу, антиреклама, контрреклама, відбудова від конкурентів тощо), а також поширені методи іміджмейкінгу (приєднання клієнта, вкладена дія, зміна каналу сприйняття, ефект «дива», натяк та ін.). Виявлено, що управління іміджем компанії має стати складовою PR-стратегії, а відсутність PR-структур у менеджменті призводить до відтворення старих стереотипів управлінських рішень. [3, с.63]

З'ясовано, що формування іміджу сучасного менеджера потребує комплексного підходу, який враховує цифрові технології, психологічні чинники, культуру поведінки й ефективну взаємодію з медіа. За дослідженнями Дорошенко О.В., використання соціальних мереж і корпоративних онлайн-платформ дозволяє керівникам підтримувати відкритий діалог із працівниками, підвищуючи рівень довіри та командного духу [4, с.71].

Крім того, Шевченко М.С. підкреслює, що психологічна складова іміджу менеджера є ключовою для підтримки мотивації колективу: високий рівень емоційного інтелекту, уміння керувати власними емоціями та розуміти емоційні стани підлеглих сприяють формуванню

позитивного соціально-психологічного клімату. Автор зазначає, що ефективні керівники демонструють емпатію, відкритість і справедливість у прийнятті рішень, що підвищує рівень лояльності персоналу, знижує плинність кадрів і стимулює готовність до інноваційних змін. Отже, менеджер із розвиненими психологічними компетенціями стає не лише управлінцем, а й лідером думок, який створює позитивний образ організації в очах суспільства [5, с.98].

Література

1. Korchak Tetyana Mykolaivna — Роль керівника в ефективному формуванні іміджу державної установи №5, 2023. с.42-45
2. Voron'ko-Nevidnycha T., Bahan N., Torganyuk A. — Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень №24, 2022, с. 59–63
3. Економіка і управління / ІПРЕД. Електронний ресурс: economics.net.ua, вип. 61, 2016, с. 61-65
4. Дорошенко О. В. Комунікативні стратегії менеджера у формуванні позитивного іміджу компанії. Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво, №2, 2024. – С. 70–74
5. Шевченко М. С. Психологічні аспекти формування іміджу керівника організації. Вісник економічної науки України, №1, 2023. – С. 95–100

Шакал Д.В.,
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-МО
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Наумова О.В.,
*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю, глобалізацією ринків та зростаючою складністю бізнес-процесів. Для того щоб забезпечити конкурентоспроможність та стійкий розвиток, компаніям необхідно приймати управлінські рішення швидко, на основі великого обсягу інформації та з урахуванням численних зовнішніх і внутрішніх факторів. Традиційні методи аналізу даних уже не завжди дають змогу вчасно реагувати на зміни середовища, що створює потребу у використанні новітніх технологій.

Однією з ключових інновацій, яка дедалі активніше інтегрується у сферу менеджменту, є штучний інтелект (ШІ). Завдяки здатності опрацьовувати великі масиви даних, виявляти приховані закономірності та формувати прогнози моделі, ШІ стає потужним інструментом удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Він дозволяє зменшити вплив суб'єктивних чинників, мінімізувати ризики та забезпечити підвищення ефективності роботи організацій.

Варто розглянути основні чинники, які сприяли стрімкому розвитку сучасних комп'ютерних технологій у сфері управління підприємством:

1. Швидкі зміни зовнішнього середовища потребують швидкого ухвалення найбільш оптимальних рішень, які виконавець не здатен прийняти протягом обмеженого проміжку часу. Неправильні рішення при управлінні можуть призвести до великих втрат чи становити загрозу власне існуванню підприємства.

2. Автоматизація управління підприємством та технологічними процесами стимулює швидкий розвиток підприємства чи його підрозділів, забезпечує економію фінансових ресурсів і підвищує ефективність виробничого процесу.

3. Потреба в використанні спеціалізованих технологій пошуку для оперативного відбору потрібних даних, які можуть впливати на життєздатність підприємства або відкривати нові можливості для його розвитку [1].

Перевагами використання ШІ на підприємствах є: швидкість та точність обробки даних, зменшення ризиків; підвищення продуктивності, підвищення інноваційності діяльності та конкурентоспроможності: [2, 3].

Незважаючи на наявність суттєвих переваг, впровадження штучного інтелекту в управління є джерелом таких ризиків:

- зміщення алгоритмів через недостовірну інформацію, на якій базується штучний інтелект;
- ризик витоку даних та оприлюдненню конфіденційності інформації;
- скорочення персоналу через автоматизацію процесів;

- Неготовність персоналу використовувати ІІІ, додаткові витрати на перепідготовку персоналу [4, 5].

Сьогодні менеджерам стало значно легше приймати управлінські рішення завдяки використанню штучного інтелекту. Якщо раніше керівникам доводилося витрачати багато часу на збір, обробку та аналіз великих обсягів інформації, то тепер ці процеси можуть виконуватися автоматизовано. Алгоритми штучного інтелекту швидко систематизують дані з різних джерел, узагальнюють їх та надають керівникам готові аналітичні висновки. Це дозволяє не лише економити час, а й зосередитися на стратегічних аспектах діяльності.

Крім того, менеджери отримали можливість працювати з прогнозами, які формуються на основі історичних даних і моделювання майбутніх тенденцій. ІІІ допомагає передбачати зміни попиту, коливання ринку чи можливі ризики, що робить процес ухвалення рішень більш обґрунтованим і менш залежним від випадковості. Важливо й те, що завдяки інтелектуальним системам менеджери можуть оперативно перевіряти різні сценарії розвитку подій. Це зменшує ймовірність помилок і дозволяє вибирати оптимальний варіант дій навіть у складних і невизначених умовах. Таким чином, штучний інтелект перетворився на ефективного «помічника», який позбавляє менеджера рутинної роботи, підвищує якість інформаційної бази та створює умови для прийняття більш точних, швидких і стратегічно виважених управлінських рішень.

Зрештою, роль штучного інтелекту полягає не в заміні менеджера, а у посиленні його можливостей: від аналізу даних і оцінки ризиків до формування обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень. Це створює нову якість управління, підвищує ефективність бізнес-процесів та формує конкурентні переваги на ринку. Тому не дивлячись на ризики, які існують при використанні штучного інтелекту, його роль все ж таки залишається вагомим у якісному прийнятті управлінських рішень.

Література

1. Ковтуненко Ю.В. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством: проблеми та переваги. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 94 С. 2019. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2019/No2/93.pdf>
2. Орехов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство* випуск # 64. 2024.
3. Застосування і переваги штучного інтелекту в менеджменті. URL: https://duikt.edu.ua/ua/news-1-593-12061-zastosuvannya-i-perevagi-shtuchnogo-intelektu-v-menedzhmenti_kafedra-menedzhmentu
4. Дороніна О.А., Дядій В.О. використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління* № 3(55)2024. С. 53.
5. Басюркіна Н., Лизогуб А. Модель прийняття інноваційно-інвестиційних рішень щодо розвитку сучасних підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-646-660](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-646-660)

Величко А.І.,
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-1-МО
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Ліскович Н.Ю.,
*доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

СКЛАД І ЗМІСТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Система управління (СУ) є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які формують цілісний механізм цілеспрямованого впливу на об'єкт управління з метою досягнення місії та стратегічних цілей організації. Це формалізований порядок, що забезпечує впорядкованість, передбачуваність і ефективність управлінської діяльності [1].

Встановлено, що ефективність системи управління зумовлюється дотриманням фундаментальних принципів, серед яких:

- Цілеспрямованість — орієнтація всіх елементів СУ на досягнення єдиних стратегічних цілей.
- Комплексність — охоплення всієї діяльності організації: фінанси, виробництво, персонал, маркетинг, логістика, комунікації тощо, що забезпечує інтегрованість управлінських процесів.
- Адаптивність (гнучкість). Було доведено, що здатність системи управління швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (кризи, ринкові коливання, технологічні трансформації) є ключовою умовою її життєздатності [2].

Оптимальне співвідношення централізації та децентралізації. Досліджено, що стратегічні рішення доцільно централізувати, тоді як оперативні функції потребують делегування та автономності структурних підрозділів.

Обґрунтовано, що система управління складається з п'яти взаємодіючих підсистем, кожна з яких виконує особливу роль у забезпеченні цілісності та ефективності СУ.

Досліджено, що методологічна підсистема формує світоглядну та стратегічну основу управління [1]. Вона включає:

- місію та візію — визначення призначення організації та бажаного майбутнього стану;
- цілі та стратегії — довгострокові й короткострокові орієнтири та оптимальні шляхи їх досягнення;
- принципи та методи управління — загальні правила та інструментарій (принцип єдиноначальності, делегування повноважень, матричні методики).

У дослідженні встановлено, що організаційна підсистема виконує роль «каркаса» системи управління та визначає її статистику:

- організаційні структури: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна, матрична, які визначають вертикальні та горизонтальні зв'язки;
- посади та ролі — формальний розподіл обов'язків, прав і відповідальності;
- нормативно-правова база — статuti, регламенти, положення про підрозділи, посадові інструкції, що стандартизують управлінську діяльність [3].

Функціональна підсистема відображає зміст управлінської діяльності та включає:

– основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль;
– спеціалізовані функції: управління персоналом, маркетинг, фінансовий менеджмент, операційний менеджмент, управління якістю (наприклад, стандарти ISO) [1].

Інформаційна підсистема, в свою чергу, забезпечує управлінський процес необхідними даними:

– інформаційні потоки — прямий та зворотний зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління;
– технічні засоби — апаратне та програмне забезпечення (MIS, ERP, CRM-системи);
– система документообігу — стандартизовані процедури створення, передавання, зберігання й архівування документів [2].

Технологічна підсистема визначає послідовність і порядок виконання управлінських дій:

– технологію прийняття рішень — від виявлення проблеми до оцінки результатів;
– управлінський цикл — процедури, терміни та відповідальні особи щодо реалізації ключових функцій управління.

Обґрунтовано, що зміст управління реалізується через замкнений, повторюваний цикл, структурований у ключові функції [1]:

– Планування. Визначає майбутній стан організації та ресурси для його досягнення. Передбачає стратегічне (3–5 років), тактичне (1–3 роки) й оперативне (до року) планування.
– Організування. Спрямоване на створення умов для реалізації планів: делегування повноважень, спеціалізацію праці, формування структурних підрозділів.
– Мотивування. Досліджено, що мотивація визначає якість та інтенсивність праці персоналу. Виокремлюють матеріальну та нематеріальну мотивацію.
– Контроль. Забезпечує зіставлення фактичних результатів із запланованими через попередній, поточний та підсумковий контроль [2].
– Координування. Спрямоване на забезпечення узгодженості дій усіх елементів СУ через ефективні комунікації, взаємодію та інтеграцію процесів.

Ефективність системи управління безпосередньо залежить від компетентностей керівників:

1. концептуальних — здатність бачити організацію як цілісну систему;
2. людських — уміння працювати з людьми, забезпечувати мотивацію та вирішувати конфлікти;
3. технічних — володіння професійними навичками в конкретній сфері.

Також встановлено, що вибір стилю управління (автократичний, демократичний, ліберальний) визначає швидкість, ефективність і якість прийняття рішень. Сучасні підходи акцентують на ситуаційному лідерстві, що передбачає адаптацію стилю під рівень зрілості та компетентності підлеглих [3].

Література

1. Теоретичні основи менеджменту. — Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5166366/>
2. Система управління, її функції та елементи. — Режим доступу: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/2565-sistema-upravlinnya-yiyi-funkcyi-ta-elementi.html>
3. Поняття системи управління та її елементи. — Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5012882/page:13/>

Гращенко І.С.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Музика Я.С.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-073-24-1-МО
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖИ У БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТІ

Соціальні мережі трансформують традиційні підходи до маркетингу, надаючи готелям можливість прямого діалогу з гостями, створення унікального досвіду та швидкого реагування на їхні потреби. У контексті українського готельного ринку, де конкуренція посилюється через обмежені ресурси та вплив зовнішніх факторів, таких як воєнний стан, ефективне використання цифрових каналів стає стратегічною необхідністю. [1] Розвиток брендингу в готельній індустрії бере початок з кінця XIX століття, коли перші великі мережі, такі як Ritz чи Hilton, почали формувати стандарти сервісу, що асоціювалися з конкретними іменами, забезпечуючи впізнаваність. [4] Особливої актуальності набуває питання цифрової трансформації бренд-менеджменту в готельній індустрії. Використання цифрових каналів та інструментів для просування бренду, взаємодії з аудиторією та проведення кампаній у соціальних мережах стає пріоритетним напрямом розвитку. Сучасні інструменти управління брендом включають контент-маркетинг для створення цінного контенту в соціальних мережах, інфлюенсер-маркетинг для залучення лідерів думок, інтерактивні заходи для емоційного залучення споживачів, клієнтоорієнтованість через персоналізацію обслуговування, управління онлайн-репутацією та brand storytelling для побудови історії бренду.

Аналітики підкреслюють, що лояльність зростає завдяки програмам, де користувачі отримують винагороди за поширення, створюючи ефект снігової кулі (табл. 1.2).

Табл. 1.

Ключові механізми впливу соціальних мереж на брендову лояльність*

Механізм	Характеристика впливу	Приклади реалізації
Послідовна взаємодія	Регулярна взаємодія з підписниками, відповіді на коментарі та запити клієнтів зміцнюють довіру та почуття спільноти	Щоденні відповіді в коментарях, проведення прямих ефірів, персоналізована комунікація
Персоналізація контенту	Адаптація вмісту відповідно до конкретних інтересів і потреб підписників дає їм відчуття, що їх цінують і розуміють	Сегментація аудиторії, таргетований контент, використання даних про поведінку користувачів
Ексклюзивні пропозиції	Надання підписникам спеціальних знижок, раннього доступу або ексклюзивного вмісту зміцнює їх прихильність до бренду	Промокоди для підписників, анонси новинок, закриті розпродажі

Користувацький контент (UGC)	Заохочення клієнтів ділитися своїм досвідом із брендом створює відчуття причетності та зміцнює лояльність	Конкурси з хештегами, репости відгуків клієнтів, кампанії зі залученням аудиторії
------------------------------	---	---

*складено автором на основі [1-3]

Лояльність споживачів у цифровому середовищі залежить від автентичності комунікації, де бренди, які швидко реагують на запити, набувають переваги над конкурентами. У наукових працях акцентується, наскільки важливим стає моніторинг відгуків, оскільки негативні коментарі можуть швидко поширитися, підриваючи репутацію [2]. У контексті маркетингу соціальні мережі дозволяють сегментувати аудиторію, пропонуючи персоналізований контент, що посилює відчуття індивідуального підходу. Дослідники зазначають, що в готельній сфері вплив проявляється через відгуки на TripAdvisor чи Instagram, де позитивні історії гостей підвищують довіру потенційних клієнтів [3]. Таким чином, формування бренду через мережі перетворюється на спільний процес, де споживачі стають співтворцями ідентичності. [1]

Стратегічне управління брендом у цифровому просторі вимагає від маркетологів переосмислення традиційних концепцій та адаптації до динамічного характеру онлайн-середовища. Відповідно до сучасних наукових поглядів, соціальні мережі функціонують як багатовимірний інструмент бренд-менеджменту, який створює можливості для зближення споживача і менеджера відповідно до попиту та пропозиції продукції [2]. Організації отримують унікальну можливість здобувати інформацію про споживачів безкоштовно та використовувати отримані дані для побудови стратегії, що робить соціальні мережі економічно вигідним інструментом бренд-менеджменту. [3]

Наведемо класифікацію інструментів в соціальних мережах (табл. 2).

Табл. 2.

Класифікація інструментів бренд-менеджменту в соціальних мережах [1]

Категорія інструментів	Функціональне призначення	Приклади платформ	Ключові можливості
Аналітичні системи	Моніторинг показників ефективності, аналіз поведінки користувачів	Google Analytics, Facebook Insights, Sprout Social	Відстеження охоплення, залученості, конверсій, демографічний аналіз
Управління контентом	Планування публікацій, створення візуального матеріалу	Canva, Adobe Express, Buffer, Hootsuite	Графічний дизайн, відеомонтаж, автоматизація публікацій
Моніторинг репутації	Відстеження згадок бренду, аналіз тональності	Brand24, Mention, Brandwatch	Соціальне слухання, кризовий менеджмент, аналіз настроїв
Управління спільнотами	Модерація, взаємодія з аудиторією	ManyChat, MobileMonkey, Agorapulse	Чат-боти, автоматизовані відповіді, організація конкурсів

Впливовий маркетинг	Пошук інфлюенсерів, управління кампаніями	BuzzStream, HypeAuditor, AspireIQ	Аналіз аудиторії блогерів, відстеження результатів співпраці
---------------------	---	-----------------------------------	--

Інструменти створення та управління контентом включають графічні редактори, відеоредактори, планувальники публікацій та системи керування цифровими активами.

Література

1. Чобаль Л. Ю., Шоля І. С. Комунікативні аспекти брендингу: роль менеджменту у формуванні іміджу підприємства. Академічні візії. 2025. Вип. 40/2025. С. 1–8.
2. Раменська С. Є., Чернявська А. Р., Котовська Н. В. Маркетинг соціальних мереж: сучасний виклик. Маркетинг і цифрові технології. 2023. S. 1. Vol. 7. No. 1. Р. 43-51. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/287> (дата звернення: 01.10.2025)
3. Рибіна О. І., Шепілов Д. О., Писаренко К. О. Сила «лайку». Вплив маркетингу в соціальних мережах на залучення клієнтів. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 1. С. 118–123. URL: <https://shorturl.at/FeLUI> (дата звернення: 03.10.2025)

Черевань І.В.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту, публічного адміністрування та маркетингу,

ВНЗ “Київський університет ринкових відносин”, м. Київ

СТАЛИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах високого рівня конкуренції в усіх секторах економіки та нестабільності зовнішнього середовища, позицію підприємства на ринку важко втримати навіть у короткостроковій перспективі. Тому важливого значення набувають підходи, методи та інструменти, здатні сприяти забезпеченню довгострокових конкурентних переваг. В цьому зв'язку актуалізується роль сталого маркетингу, тобто стратегії, сфокусованої на врахуванні соціально-екологічних детермінант при виробництві, реалізації та просуванні продукції на ринку. Сучасні українські дослідники підкреслюють втрату ефективності традиційних маркетингових стратегій в контексті зростаючих очікувань споживачів щодо етичності, екологічності та відповідальності компаній, доцільність застосування маркетингових інструментів, які, одночасно із задоволенням потреб споживачів, зменшують екологічний слід та сприяють реалізації соціально значимих ініціатив, а також наголошують на здатності сталих маркетингових інструментів побудувати довгострокову комунікацію з ринковими суб'єктами [1, 2, 3].

Слід відмітити, що основні принципи реалізації стратегії сталого маркетингу як складової конкурентоспроможності підприємства охоплюють широке коло питань, які лежать не тільки в площині соціально-екологічного розвитку, а й пов'язані з довгостроковими напрямками оптимізації його функціонування. До них варто віднести екологічну відповідальність перед усіма учасниками ринкових відносин, соціально відповідальну поведінку, налагодження прозорої комунікації з іншими суб'єктами ринку, передусім, із споживачами [4], сприяння покращенню репутаційної складової діяльності підприємства та добробуту суспільства в цілому, економічну ефективність маркетингових рішень, високий ступінь імплементації маркетингових інновацій.

Сталий маркетинг передбачає дотримання концепції людиноцентричності, що означає врахування індивідуальних характеристик, потреб, вимог споживачів у контексті соціально-відповідальної, екологічно орієнтованої комунікації з ними. Це досягається за рахунок використання таких інструментів як участь у програмах сталого розвитку і залучення потенційних та лояльних споживачів до спільної їх реалізації, розвиток корпоративної соціальної відповідальності як способу функціонування підприємства, а не іміджевого інструменту, пропозиція продукції з високими екологічними характеристиками і прозорість інформації щодо їх особливостей, забезпечення довгострокової присутності бренду на ринку, налагодження ефективних комунікаційних каналів із зручно побудованих зворотнім зв'язком, використання можливостей цифровізації в маркетинговій взаємодії із споживачами та іншими учасниками ринкових відносин. В умовах значних трансформацій, зумовлених війною, для українських підприємств сталий маркетинг набуває додаткових функцій, оскільки дозволяє імплементувати суспільно важливі ініціативи в маркетингову взаємодію із споживачами,

партнерами, співробітниками підприємства.

В цілому імплементація принципів сталого маркетингу в діяльність підприємств дозволяє оптимізувати такі складові конкурентоспроможності як позитивний імідж, рівень довіри споживачів, ступінь їх лояльності, ресурсний потенціал підприємства, інвестиційні можливості та інвестиційна привабливість підприємства, розвиток глобальних перспектив співпраці.

Література

1. Довгань Ю., Середницька Л. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС. Економіка та суспільство. 2023. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2354/2275>
2. Карпенко О., Карпенко І. Маркетинг сталого розвитку в умовах цифровізації. Economic synergy. 2025. 3 (17). С. 59-69. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2456832>
3. Серeda Н. М. Сталий маркетинг у забезпеченні довготривалої конкурентоспроможності українського бізнесу: стратегічні підходи та поведінкові чинники впливу. Актуальні питання економічних наук. 2025. 12. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/587/595>
4. Mastering sustainable marketing communication: A guide for eco-conscious brands. URL: <https://instituteofsustainabilitystudies.com/insights/guides/mastering-sustainable-marketing-communication-a-guide-for-eco-conscious-brands/>

Стасюк Ю.М.,

*старший викладач кафедри міжнародного менеджменту
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

Мелешко У.О.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи ЕД-22-2
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграційний курс України відкриває перед національною економікою нові горизонти для розвитку, водночас посилюючи її інтеграцію в глобальні економічні процеси. Вихід українських підприємств на міжнародні ринки набуває статусу не просто перспективного напрямку діяльності, а стратегічної необхідності, що сприяє зростанню експорту, інноваційному оновленню та посиленню конкурентних позицій української продукції. Сучасна глобальна економіка висуває нові вимоги до відкритих економік, особливо в умовах асоціації з ЄС, де важливо забезпечити інституційну готовність бізнесу до транснаціональної діяльності [1]. З одного боку, євроінтеграція створює передумови для приєднання українського бізнесу до єдиного економічного простору Європи, з іншого – вимагає глибокої адаптації підприємств до стандартів ЄС, правових норм, технічного регулювання та ринкових вимог. Для ефективної трансформації підприємництва потрібні гнучкі стратегічні моделі, що враховують не лише економічні, а й соціальні та екологічні фактори [2].

Одним із головних викликів, з яким стикаються українські підприємства на шляху виходу на міжнародні ринки, є значна кількість бар'єрів. Нетарифні бар'єри, багаторівневі регуляторні вимоги, жорсткі стандарти якості та складні сертифікаційні процедури формують серйозні перешкоди для виходу малих і середніх підприємств на міжнародні ринки. Багато з них відчувають дефіцит фінансових, кадрових і організаційних ресурсів, а також бракують практичного досвіду, необхідного для ефективного подолання зазначених викликів [3]. Відсутність чіткої експортної стратегії, обмеженість фінансування та слабка кадрова база ускладнюють процес виходу на зовнішні ринки. До цього додається й інформаційна асиметрія: бізнес нерідко не володіє достовірними та актуальними відомостями про структуру попиту, ринкові ніші чи механізми підтримки експорту.

Втім, ці виклики не нівелюють перспектив, які відкриває євроінтеграція. Угода про асоціацію між Україною та Європейський Союз забезпечує вільний доступ українських товарів і послуг до великого ринку, що налічує сотні мільйонів споживачів. Глибока та всеосяжна зона вільної торгівлі дозволяє зменшити або скасувати мита, гармонізувати митні процедури, спростити логістику та знизити трансакційні витрати. Це підвищує конкурентоспроможність українських підприємств, а також робить країну більш привабливою для іноземних інвесторів, які готові вкладати ресурси в перспективні експортно орієнтовані галузі. Євроінтеграція також відкриває доступ до європейських програм підтримки бізнесу, спрямованих на розвиток інновацій, цифровізацію та модернізацію виробництва.

Важливу роль у формуванні ефективної експортної стратегії України відіграють угоди про вільну торгівлю, укладені з рядом міжнародних партнерів. Вони забезпечують преференційний доступ до ринків, зменшують тарифні бар'єри та дозволяють використовувати переваги українського походження товарів [5]. Проте ефективність реалізації цих можливостей залежить від здатності підприємств орієнтуватися у складній системі правил походження, митних процедур та сертифікаційних вимог. Для багатьох експортерів саме ці знання стають визначальним фактором успішного виходу на міжнародний ринок.

Не менш важливим є залучення інструментів підтримки експорту, що вже діють в Україні. Такі інституції, як Офіс з просування експорту України чи Експортно-кредитне агентство України, надають консультативну, інформаційну та фінансову допомогу підприємствам, які планують розширення своєї діяльності за кордон. Програми компенсацій, кредитування, страхування експортних ризиків та надання державних гарантій знижують фінансові ризики для бізнесу та підвищують привабливість міжнародної торгівлі навіть для невеликих компаній.

Стратегічний вимір виходу на міжнародні ринки передбачає не лише економічну, а й організаційну трансформацію підприємств. Ключовим елементом є запровадження стратегічного управління змінами, що забезпечує адаптивність компаній до нових умов [4]. Це означає необхідність глибокого аналізу конкурентного середовища, сегментації ринку, адаптації продукції до потреб іноземного споживача та формування довгострокових партнерських відносин. Важливо також впроваджувати цифрові технології та автоматизацію бізнес-процесів, що підвищує ефективність та швидкість реагування на зміни у глобальному середовищі.

Маркетингові стратегії стають невід'ємною складовою цього процесу. Успіх українських компаній за кордоном значною мірою залежить від здатності правильно позиціонувати свої товари та формувати сильний бренд [3]. Участь у міжнародних виставках, активна присутність у цифровому просторі, співпраця з дистриб'юторами та маркетинговими компаніями, а також локалізація продукції з урахуванням культурних і правових особливостей країни призначення забезпечують ефективне просування на нових ринках.

Таким чином, вихід українських підприємств на міжнародні ринки в умовах євроінтеграції є комплексним процесом, що поєднує подолання бар'єрів, використання нових можливостей, ефективне залучення інструментів підтримки експорту та побудову сучасних стратегій розвитку. Це вимагає не лише зусиль окремих компаній, а й узгоджених дій держави, бізнес-асоціацій та партнерських структур. Євроінтеграція створює сприятливі умови для розширення економічної присутності України у світі, але скористатися цим потенціалом зможуть лише ті підприємства, які готові стратегічно мислити, інвестувати у власний розвиток і впевнено діяти на глобальному ринку.

Література

1. Апальков, С. С., Бененсон, О. О., & Булатова, О. В. (2021). *Глобальна економіка: актуальні проблеми та вектори розвитку: монографія*. Дніпро: ПП «Ліра ЛТД».
2. Гринько, Т.В. (Ред). (2023). *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр.* Видавець Біла К. О.

3. Олешко, А. А., & Терещенко, А. В. (2024). Зовнішньоекономічна діяльність малих і середніх підприємств в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи*, 10(52), 648–659.
4. Перескока, М. В., & Артменко, Л. П. (2025). Особливості управління стратегічними змінами на підприємствах в контексті євроінтеграційних процесів. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 186–187.
5. Толкачова, З., & Кравчук, І. (2024). Фактори маркетингової стратегії виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, 2(106), 248–257.

Губська К.С.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-МА,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Якущенко А.М.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-МА,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Гуріна Г.С.,

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЛІМАТИЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АВІАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

Доведено, що зростання частоти екстремальних погодних явищ, підвищення температури та зміна гідрологічного режиму безпосередньо впливають на безпеку польотів, надійність роботи аеропортів та якість авіаційних послуг. Водночас авіаційна галузь повинна декарбонізуватися, щоб досягти цілей нейтральності парникових газів[1].

Кліматичні ризики для авіаційної інфраструктури є багатограними і включають повені та підвищення рівня ґрунтових вод, що підриває експлуатаційну придатність злітно-посадкових смуг та підземних комунікацій, інтенсивні опади та штормові явища, що перевантажують дренажні системи, спекотні хвилі, що знижують аеродинамічну ефективність та вантажопідйомність літаків і спричиняють термічну деформацію асфальтобетонних покриттів, сильні вітри та шторми, що загрожують наземному обладнанню та навігаційним системам, а також місцеві викиди та високий рівень шуму в районах аеропортів, що створюють додаткові ризики для здоров'я населення та якості повітря, що вимагає комплексного поєднання заходів з адаптації та пом'якшення наслідків для забезпечення безпеки, стійкості та ефективності авіаційної діяльності[5].

Охарактеризовано, що практичні інженерні та технічні рішення щодо адаптації авіаційної інфраструктури повинні базуватися на сценаріях кліматичного навантаження на 10–50 років і включати[3]:

- Використання термостійких сумішей і збільшення товщини верхніх шарів покриття, підняття критичних ділянок на 0,5–1,5 м у прибережних і схильних до затоплення районах.

- Модернізацію дренажних систем, розрахованих на пікову інтенсивність опадів, що перевищує історичні значення на 30–50 %, створення водоймищ-регуляторів і зон інфільтрації.

- Встановлення сучасних метеостанцій і сенсорних мереж для моніторингу стану дорожнього покриття та прийняття оперативних рішень.

- Розробку автономних енергетичних систем та мікромереж на основі відновлюваних джерел з буферним зберіганням для безперебійної роботи ключових служб протягом 48–72 годин.

- Поетапне впровадження SAF та низьковуглецевих палив із цільовою часткою 2–5% до 2030 року, оптимізацію маршрутів та процедур посадки, управління водними ресурсами та мінімізацію використання агресивних реагентів під час зимового обслуговування.

Обґрунтовано та зазначено, що на практиці світових авіаційних інфраструктур

спостерігається поетапне впровадження заходів із адаптації та декарбонізації, спрямованих на забезпечення стійкості та зниження викидів CO₂. У відповідності до стратегії Великобританії *Powering Up Britain* (2023), біомаса є гнучким ресурсом для декарбонізації секторів, важко піддаваних електрифікації, включно з авіаційним та морським транспортом. Сингапур планує обов'язкове використання SAF на всіх рейсах з 2026 року з початковим показником 1%, з подальшим підвищенням до 3–5% до 2030 року. SAF може вироблятися як із синтетичних, так і з біологічних матеріалів (відпрацьована олія, деревні відходи). Використання SAF очікувано забезпечить близько 65% скорочення викидів CO₂, необхідного для досягнення нульового рівня викидів до 2050 року. Вартість SAF значно вища за традиційне паливо, тому CAAS пропонує встановлення збору на SAF для забезпечення економічної передбачуваності. Цей приклад демонструє ефективність поетапного впровадження SAF та важливість державного регулювання для стимулювання декарбонізації авіації[4].

Визначено, що національні стратегії розвитку авіаційної галузі України повинні бути інтегрованими з міжнародними стандартами для забезпечення безпеки, стійкості та ефективності інфраструктури. Це передбачає гармонізацію стандартів проектування аеропортів, запровадження ринкових механізмів для заохочення скорочення викидів, координацію землекористування з місцевими планами та оцінку ризиків і переваг для транспортної та транзитної пропускної спроможності. Моніторинг, навчання персоналу та прозорість у прийнятті рішень є ключовими елементами для адаптації інфраструктури до зміни клімату та декарбонізації авіації.

Зроблено висновок, що світова практика демонструє ефективну адаптацію авіаційної інфраструктури до кліматичних змін та декарбонізація авіації досягається поетапним впровадженням технічних, енергетичних і організаційно-правових заходів у поєднанні з державним регулюванням і міжнародною координацією.

Література

1. Aviation Adaptation and Resilience to Climate Change | EASA. EASA. URL: <https://www.easa.europa.eu/en/domains/environment/eaer/aviation-environmental-impacts/aviation-adaptation-and-resilience-climate>
2. Environmental Protection - Climate Adaptation Synthesis Report. *International Civil Aviation Organization*. URL: <https://www.icao.int/environmental-protection/Climate-Adaptation>
3. Iakovlieva A. V., Boichenko S. V., Vovk O. O. Overview of innovative technologies for aviation fuels production // *Chemistry and chemical technology*. — 2019. — Vol. 7. — № 3. — P. 305–312.
4. Reuters. Singapore to require departing flights to use sustainable fuel from 2026. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/singapore-require-departing-flights-use-sustainable-fuel-2026-2024-02-19/>.
5. Місія ЄС: Адаптація до зміни клімату – Офіс Горизонт Європа в Україні. *Офіс Горизонт Європа в Україні*. URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/structure/missions/climate-change-adaptation/>
6. Стратегія Сполученого Королівства із використання біомаси до 2050 року - SAF Україна. *SAF Україна*. URL: <https://saf.org.ua/news/1860/> (дата звернення: 25.09.2025).

Миколайчук І.П.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
«Державного торговельно-економічного університету», м. Київ

СТРАТЕГІЇ ЗБЕРЕЖЕННЯ WORK-LIFE BALANCE ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна агресія РФ проти України спричинила не лише трагічні події, а й глибокі соціально-економічні зміни в суспільстві. В умовах постійної загрози та невизначеності питання збереження психологічного й фізичного здоров'я громадян набуло особливої гостроти, де ключову роль відіграє баланс між роботою та особистісним життям, а також запобігання професійному вигоранню. Війна змушує багатьох осіб працювати в умовах підвищеної невизначеності, збільшеного навантаження, стресових навантажень і гібридних форм зайнятості, скорочення штату та обмежених ресурсів. В таких умовах праці часто відбувається порушення балансу між роботою та особистим життям, що призводить до зниження продуктивності, мотивації й емоційного виснаження працівників, негативно впливає на професійні досягнення, зокрема, призводячи до професійного вигорання, що й обумовлює актуальність дослідження.

Концепція Work life balance – це обсяг часу, що витрачається на роботу по відношенню до обсягу часу, що відводиться на сім'ю та дозвілля [1]. Це індивідуальне поняття, оскільки потреби та пріоритети кожної людини різняться. Для одних це може означати чіткі часові межі між роботою та відпочинком, для інших – гнучкий графік, що дозволяє поєднувати професійні завдання з особистими справами. Важливою складовою концепції є відчуття контролю над своїм часом та енергією, а також можливість приділяти увагу важливим аспектам життя поза роботою – сім'я, друзі, хобі, здоров'я та саморозвиток.

Концепція балансу між роботою та особистим життям не є новою чи унікальною. Ідея про те, що слід обмежувати час, проведений на роботі, сягає корінням у закони про виробництво кінця 1800-х років, коли робочий час жінок та дітей був обмежений [2]. Ця концепція є універсальною та застосовується до всіх людей на планеті, незалежно від статі, освіти чи інших факторів. Як чоловіки, так і жінки, освічені та неосвічені, грамотні та неписьменні люди стикаються з труднощами в ефективному балансуванні двох вимірів життя: роботи та особистого життя. «Робота» стосується не лише офісної чи організованої зайнятості; вона охоплює залученість людини протягом певного періоду для виконання завдань. І навпаки, «життя» охоплює широкий спектр, що включає сім'ю, суспільство та особистості. Термін «баланс між роботою та особистим життям» був введений у 1986 році з метою досягнення балансу між різноманітними ролями, які жінки виконують у житті [3]. Це явище стосується людей, які прагнуть гармонії між особистим та професійним життям.

Протилежністю *Work-Life Balance* є ситуація, коли робота починає домінувати, поглинаючи час та енергію, призначені для особистого життя. Тривалий дисбаланс може стати підґрунтям для розвитку професійне вигорання – багатогранний наслідок хронічного стресу на роботі, який негативно впливає на якість виконання завдань, викликає втрату мотивації до роботи і в крайніх випадках може призвести до зміни кар'єри або сфери діяльності [3]. Як вважає Г.Сухорукова, для українського бізнесу до звичних «work» і «life» додався ще один вимір – війна, тому ця концепція трансформувалася у *work-life-war balance*. Для втримання рівноваги під час

війни фахівчиня радить цілий ряд дієвих правил, які допомагають зберігати внутрішній баланс у найскладніші часи, в т.ч. фільтрація пріоритетів; використання принципу «спочатку обов'язкове, потім нагорода»; демонстрація собі і колегам неочевидної цінності роботи; створення простих ритуалів та символів в команді тощо.

Стратегічними рішеннями для збереження *Work-Life Balance* в умовах війни можуть бути наступні:

1. Ефективне управління власним часом та встановлення чітких меж між професійними обов'язками та особистим простором дозволяють підтримувати контроль над робочим навантаженням, зменшують когнітивну перевантаженість і сприяють стабілізації емоційного стану.

2. В умовах непередбачуваності доцільним є застосування гнучкого планування, яке передбачає розподіл завдань за пріоритетністю та залишає резерв часу на адаптацію до форс-мажорних обставин.

3. Систематичне використання технік психологічної гігієни, включно з фізичною активністю, короткими відпочинковими паузами та практиками усвідомленості, що дозволяє відновлювати психофізіологічні ресурси, знижувати рівень тривожності та підвищувати концентрацію уваги.

4. Соціальна підтримка на робочому місці, що реалізується через формування колективної культури турботи, гнучкі графіки роботи та надання доступу до психологічних консультацій, що сприяє зниженню ризику професійного вигорання та забезпечує стійкий рівень продуктивності персоналу.

Отже, в умовах сьогодення *Work-Life Balance* є визначальною умовою для збереження здоров'я працівників та успіху компаній. У воєнний час – це не про «ідеальну рівновагу», а про гнучкість, самоусвідомлення і турботу про власні ресурси. Ігнорування цього балансу провокує професійне вигорання з негативними наслідками для самопочуття та працездатності. Водночас ефективна протидія цьому явищу потребує системного підходу, що поєднує індивідуальні стратегії саморегуляції та організаційні зміни.

Література

1. Raja S., Stein SL. Work–Life Balance: History, Costs, and Budgeting for Balance. *Clinics in Colon and Rectal Surgery*. 2014. Vol. 27, №2. P.71-74. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4079063/pdf/10-1055-s-0034-1376172.pdf>
2. Baba, M. M., Krishnan, C., & Goswami, N.G. A five-decade analysis of work-life balance among women through systematic literature review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*. 2025. Vol.11. Article №162. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00584-w>
3. Кащенко К., Миколайчук І.П., Сичова Н.В. Дауншифтинг vs професійне вигорання працівників в реаліях війни. *Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 8 листопада 2024 р. Черкаси: Східноєвропейський центр наукових досліджень. Research Europe, 2024. 180с. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2024/11/re-08.11.24.pdf>
4. Сухорукова Г. Нові правила work-life-war balance для підприємців. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shist-pravyl-work-life-war-balance-dlya-pidpryyemcziv> (дата звернення – 15.10.2025)

Овсієнко Н.В.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та логістики
ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ», м. Київ*

Павицький З.В.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, групи 165
ПВНЗ «ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ», м. Київ*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК ФАКТОР ДОВГОСТРОКОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне економічне середовище характеризується прискореними змінами та непередбачуваністю, перед якою менеджмент організацій постає з необхідністю раціонально розподіляти дефіцитні фінансові активи для одночасного забезпечення поточної ефективності та можливостей розвитку. На практиці більшість вітчизняних бізнес-структур вирішують це завдання емпіричним шляхом, спираючись на суб'єктивні судження керівництва, що закономірно результується у розпорошенні ресурсів. Аналіз управлінської практики понад 150 організацій виявив, що значна частина менеджерів визнають суттєву дистанцію між офіційно прийнятою програмою розвитку та об'єктивною картиною розподілу грошових потоків. У контексті української економіки, де організації адаптуються до макроекономічної турбулентності та обмеженості механізмів залучення капіталу, відсутність комплексного інструментарію управління інвестиціями перетворюється на перепону для тривалого розвитку.

Конвенціональний фінансово-аналітичний підхід ґрунтується на кількісному оцінюванні окремих ініціатив через метрики чистої дисконтованої вартості та внутрішньої ставки дохідності [1]. Його недолік полягає у трактуванні кожного рішення як автономного явища, відірваного від цілісної траєкторії організаційного розвитку [2]. Менеджерський підхід, скерований на стратегічні виміри, змінює акцент із питання «забезпечуватиме цей проект дохід?» на запитання «як реалізація ініціативи переформатує позицію на конкурентному ландшафті та наблизить організацію до довгострокових цілей?» [3]. Такий парадигмальний зсув передбачає органічне вплетення фінансових індикаторів до комплексної системи оцінювання, де поруч із кількісними факторами функціонують стратегічні та організаційні компоненти.

Система стратегічної координації інвестиційної діяльності спирається на три взаємодоповнювальні складові. По-перше, формалізована програма розвитку повинна окреслити, які бізнес-напрями потребують укріплення, розширення чи адаптації [4]. На практиці це означає диференціацію портфеля на три групи: дефенсивні проекти для оптимізації операцій; експансивні проекти для розширення; трансформаційні проекти для адаптації до майбутніх трендів. Емпірично організації зі стійким річним зростанням 5-7% розподіляють капітальні кошти у співвідношенні 40% дефенсивні, 35% експансивні, 25% трансформаційні. По-друге, портфельна логіка розглядає ініціативи як органічно взаємозв'язану структуру, де синергійні ефекти несуть стратегічне значення [5]. По-третє, багатокритеріальна методика синтезує фінансові параметри та якісні координати: масштабність впливу на компетенції, синергія з активами, диверсифікація прибутку, масштабованість, відповідність стратегічним напрямам [6].

При екзаменуванні конкретної ініціативи – впровадження нової технологічної платформи – аналіз не може обмежуватися суто операційною економією; необхідне зважування латентних впливів: трансформація іміджу в очах партнерів, розвиток людського потенціалу, створення платформи для нових можливостей. Такі ефекти виявляють більш тривале й значиме впливання на векторозвитку. Невід'ємною складовою є безперервний механізм моніторингу та адаптивної корекції реалізації проектів [7]. Стратегічна форма моніторингу виконує постійну переоцінку релевантності проекту крізь призму динамічних ринкових умов, включаючи періодичну переревальвацію раціональності продовження та готовність припинення при втраті актуальності.

Упровадження такої системи зустрічає перешкоди [8]. По-перше, дефіцит людського капіталу: менеджери володіють навичками оперативного управління, але виявляють дефіцити у стратегічному аналізі. По-друге, макроекономічна волатильність сприяє скептицизму щодо довгострокових прогнозів. По-третє, функціональні структури демонструють розбіжності у пріоритизації. По-четвертому, компанії позбавлені адекватної інформаційної інфраструктури. Подолання вимагає: артикуляції програми розвитку на 3-5 років; конституалізації міжфункціональної ради; кодифікації методики валідації ініціатив; розвитку управлінських платформ; навчання керівного складу стратегічному мисленню.

Управління інвестиціями у стратегічному ключі не редукується до технічної задачі. Це трансформація менталітету менеджменту та культури організації, орієнтована на усвідомлення того, що розподіл грошових потоків матеріалізує стратегічні амбіції. Для вітчизняних структур, що функціонують у контексті турбулентності та ресурсних обмежень, системність управління інвестиціями постає необхідною умовою організаційної стійкості та успішної адаптації. Подальший розвиток наукового дискурсу має бути скерований на конструювання методичних підходів, адаптованих до малого та середнього бізнесу та галузевих особливостей.

Література

1. Корпоративні фінанси: навчальний посібник / За ред. А.М. Поддєрьогіна. – Київ: КНЕУ, 2021. – 468 с.
2. Терещенко О.О. Фінансове управління діяльністю підприємства. – Київ: КНЕУ, 2020. – 554 с.
3. Портал управління розвитком підприємства. Стратегічний менеджмент інвестиційної діяльності // Економіка та управління. – 2021. – № 3. – С. 112–125.
4. Чорна Л.М., Волощак А.М. Портфельний підхід у управлінні інвестиціями // Актуальні проблеми економіки. – 2021. – № 7(241). – С. 89–98.
5. Верба В.А., Гладкий О.В. Моніторинг та контроль реалізації інвестиційних програм // Вісник Львівської політехніки. – 2020. – № 875. – С. 41–48.
6. Швайка Л.А., Грисяк Н.В. Методика комплексної оцінки інвестиційних проектів // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2021. – № 2(37). – С. 156–167.
7. Романов А.А., Панасенко К.О. Розвиток компетенцій менеджерів у стратегічному управлінні інвестиціями // Управління розвитком. – 2021. – № 1(25). – С. 34–42.
8. Воробійєнко П.П. Інформаційні системи управління інвестиційною діяльністю // Інформаційні технології та комп'ютеризація. – 2020. – № 4. – С. 78–86.

Яцко О.С.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-073-24-1-ЗД
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Коваленко Ю.О.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Мотивація персоналу є ключовим елементом ефективного управління підприємством, безпосередньо впливаючи на продуктивність, якість роботи та досягнення його стратегічних. В умовах глобалізації та швидких змін у бізнес-середовищі, використання сучасних підходів в управлінні мотивацією персоналу дозволяє адаптувати передові практики та підвищувати конкурентоспроможність. Мотивація є ключовим елементом стратегічного управління і поєднує внутрішні (самореалізація, розвиток) та зовнішні (зарплата, бонуси, пільги) стимули, які впливають на поведінку працівників. Ефективна система мотивації підвищує прибутковість на 21% та знижує плинність кадрів на 17% [3].

Міжнародний досвід показує, що ефективна система управління мотивацією персоналу вимагає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптованих до культурного контексту. Наприклад, у США (Google, Starbucks) акцент робиться на акціонерному володінні та гнучких винагородах, у ЄС (IKEA, Siemens) - на соціальних гарантіях, well-being програмах та балансі між роботою та життям, а в Японії (Toyota) - на корпоративній культурі та системі «кайдзен». Сучасні інструменти включають гейміфікацію (Salesforce), персоналізовані винагороди (Amazon) та цифрові платформи зворотного зв'язку (Workday). В цілому, аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу підприємства показує, що провідні компанії (Google, IKEA, Salesforce) активно використовують програми добробуту, менторства та цифрові платформи зворотного зв'язку. Ці інструменти, хоча і вимагають інвестицій, забезпечують високу залученість і лояльність персоналу. На думку Бондар Т.В. та Краснонос А.В., з урахуванням ментальних особливостей персоналу, підприємствам в Україні доцільно в системі нематеріальної мотивації зосереджуватися на демонстрації цінності працівників для організації, підвищенні змістовності праці, гнучкості організації праці та ін. [1]. В свою чергу, Заставнюк Л. І. підкреслює, що система мотивації персоналу є ефективною за умови використання різних форм мотивації, які формуються на основі поєднання потреб працівників та можливостей підприємства [2].

Для підвищення ефективності системи управління мотивацією персоналом доцільним є застосування комбінованого підходу із використанням класичних теорій (наприклад, теорії Маслоу, Герцберга), які закладають основу задоволення базових і гігієнічних потреб, та сучасних (самодетермінація, залучення), які орієнтуються на автономію, компетентність і внутрішню мотивацію. Для українських компаній, на нашу думку, доцільно комбінувати забезпечення базових потреб (теорія Маслоу) із сучасними підходами, орієнтуючись на нематеріальні стимули (визнання, навчання, гнучкий графік) з огляду на економічні

обмеження та поточну ситуацію в країні. Суттєве значення матиме поетапне впровадження елементів нематеріальної мотивації, таких як система SMART-цілей для підвищення прозорості та справедливості винагород, програми менторства для розвитку кадрового потенціалу, а також використання цифрових інструментів.

Література

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>
2. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893>
3. State of the Global Workplace: Report 2022. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/392070/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>

Белов І.Р.,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи D3-25-І-МО Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

Ліскович Н.Ю.,

доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ

СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ У ПРАКТИЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамікою змін, цифровізацією, глобалізацією ринків і посиленням конкуренції. У таких умовах ефективно управління підприємствами стає вирішальним чинником для забезпечення їх життєздатності, стабільності та конкурентоспроможності. Це вимагає переосмислення підходів до менеджменту та впровадження сучасних принципів управління. [5, с.2-3]

Управління на підприємстві охоплює дві основні сфери: виробничо технічну, що включає організацію, координацію та регулювання виробничих процесів, а також соціальну, яка спрямована на врегулювання взаємин між учасниками виробництва. [3, с.7]

Принципи управління підприємством — це базові засади, на яких будується система ефективного керівництва організацією. Вони визначають, як саме має функціонувати управління, аби забезпечити стабільний розвиток, конкурентоспроможність і адаптивність підприємства. [4, с.2-4]

До ключових принципів сучасного управління підприємством можна віднести: Цілеспрямованість, адаптивність (окремо в умовах цифровізації), інноваційність, орієнтація на клієнта, розвиток людського капіталу. [1, с.6]

Застосування сучасних принципів управління в практиці менеджменту є вирішальним чинником ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства. У сучасному динамічному середовищі, де технології швидко змінюються, а конкуренція посилюється, підприємства повинні впроваджувати сучасні підходи до управління, аби залишатися конкурентоспроможними. [2, с.12]

Застосування сучасних принципів управління підприємством у практиці менеджменту:

Цілеспрямованість реалізується через стратегічне планування, формування чіткої місії, визначення цілей. Адаптивність проявляється у впровадженні гнучких форм організації праці (дистанційна робота, гнучкий графік), використанні сучасних цифрових інструментів. Інноваційність реалізується через створення умов для розробки нових продуктів і процесів, цифрову трансформацію бізнесу, а також впровадження штучного інтелекту й аналітики даних. Розвиток людського капіталу включає постійне навчання персоналу, підтримку професійного зростання, впровадження мотиваційних програм і створення умов для реалізації потенціалу працівників. Орієнтація на клієнта передбачає глибоке вивчення ринку, використання зворотного зв'язку та персоналізацію послуг для формування довготривалих відносин із клієнтами. [1, с.6]

У комплексі ці принципи дозволяють підприємствам бути конкурентоспроможними, інноваційними та стійкими до зовнішніх викликів.

Як висновок, сучасні принципи управління не є абстрактними поняттями — це конкретні підходи, що активно застосовуються в реальному управлінні підприємствами. Вони дозволяють менеджерам бути ефективними, приймати зважені рішення, швидко адаптуватися до змін, орієнтуватися на споживача й будувати сильні команди. У результаті — підприємство не лише виживає в умовах конкуренції, а й успішно розвивається, впроваджуючи інновації та створюючи цінність для всіх зацікавлених сторін.

Література

1. Н.М. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). «Сучасні принципи управління підприємством». Економіка та держава, №1, 2014. Режим доступу: econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/1_2014/26.pdf
2. Навчальний матеріал з курсу «Менеджмент організацій». Режим доступу: studfile.net/preview/10066904/page:12/
3. Інтернет-джерело. Менеджмент. Навчальний посібник. Режим доступу: buklib.net/books/25321
4. Інтернет-джерело. «Принципи управління підприємством». Режим доступу: info-library.com.ua/books-text-5366.html,
5. Інтернет-джерело. «Основи менеджменту. Загальні принципи управління». Режим доступу: http://megalib.com.ua/content/2496_23_Zagalni_principi_ypravlinnya.html

Прядка К.Р.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-22-1-3Д
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Коваленко Ю.О.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В РЕЖИМІ ОНЛАЙН

В сучасних умовах розвиток цифрових технологій та процеси глобалізації здійснюють значний вплив на зміну традиційних підходів до організації праці. Все більше компаній, освітніх і державних установ переходять на дистанційний або гібридний формат роботи, який базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Такі зміни актуалізують питання ефективного управління командами в онлайн-середовищі, де взаємодія між членами колективу відбувається переважно через цифрові платформи. Це вимагає, насамперед, пошуку нових підходів та інструментів забезпечення якісної внутрішньої комунікації. Працівники, які перебувають у різних часових поясах або культурних контекстах, по-різному сприймають інформацію, що створює додаткові ризики непорозумінь. Тому, для ефективного управління комунікацією менеджерам необхідно впроваджувати структуровані канали зв'язку, визначати чіткі правила взаємодії та використовувати сучасні цифрові інструменти: Slack, Microsoft Teams, Google Workspace, Zoom тощо. Особливо важливим є дотримання принципу прозорості інформації - коли кожен член команди має доступ до актуальних даних щодо проєктів і завдань [3].

Наступним важливим питанням є контроль ефективності та визначення дієвих методів мотивації персоналу. Онлайн-середовище зменшує можливості для безпосереднього контролю, тому зростає значення системи оцінювання результатів. З цією метою доцільно формувати чіткі критерії оцінювання ефективності (КРІ), які враховують не лише кількісні, а й якісні показники роботи. Зауважимо що зазначені критерії повинні формуватися з урахуванням специфіки і сфери діяльності працівників. Також в сфері контролю за результатами діяльності зростає значення методів самоменеджменту, коли кожен працівник несе більшу відповідальність за власні результати [1]. Разом з цим, у деяких компаніях впроваджуються програми для відстеження робочого часу або активності працівників.

В контексті підвищення залученості персоналу дієво працюють нематеріальні стимули, серед яких публічне визнання досягнень, довіра до самостійного прийняття рішень, можливість професійного розвитку. Крім того, вагомим фактором мотивації працівників у віддаленому форматі стає емоційний інтелект керівника [2]. Лідери, здатні виявляти емпатію, підтримувати доброзичливу атмосферу та розуміти індивідуальні потреби співробітників, забезпечують вищий рівень продуктивності та задоволеності роботою.

Оскільки в умовах онлайн роботи працівники компанії, зазвичай, позбавлені повноцінного неформального спілкування, для посилення сприйняття корпоративних цінностей, підвищення рівня залученості до ефективного розвитку компанії доцільно запроваджувати віртуальні заходи, наприклад, командні збори, онлайн-свята, тимбілдинги, а

також гейміфікацію як інструмент підвищення залученості (заохочення балами, нагородами, рейтингами активності) [4]. Також важливо підтримувати зворотний зв'язок через регулярні опитування щодо рівня задоволення роботою, що дозволяє вчасно реагувати на проблеми у команді. Такий підхід сприяє підвищенню довіри, зменшенню емоційного вигорання та формуванню позитивного клімату. Зважаючи на зазначене вище, у найближчі роки очікується зростання попиту на фахівців із цифрового лідерства, які поєднують технічні знання з управлінськими навичками.

В цілому, управління командою в режимі онлайн є складним процесом, що вимагає глибокого розуміння як технічних, так і соціально-психологічних аспектів. Ефективність онлайн-команди значною мірою визначається здатністю керівника оптимальним чином інтегрувати інноваційні технології з людським фактором, що дозволяє онлайн команді досягти поставлених перед нею цілей.

Література

1. Asfahani A. M. Navigating digital leadership: Unraveling the dynamics of remote work environments. TEM Journal. 2025. 14(1). P. 823-835. URL: https://www.temjournal.com/content/141/TEMJournalFebruary2025_823_835.pdf
2. Ashkenas R. The pandemic proved that remote leadership works. Harvard Business Review. 2025. URL: <https://hbr.org/2025/03/the-pandemic-proved-that-remote-leadership-works>
3. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>
4. Höddinghaus M., Nohe C., Hertel G. Leadership in virtual work settings: What we know, what we do not know, and what we need to do. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2024. 33(2).P. 188-212. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/1359432X.2023.2250079?needAccess=true>

Командровська В.Є.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та бізнес-технологій
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Марковська О.І.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-24-1-ЛГ
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку економіки ефективне управління підприємством є ключовим фактором досягнення стратегічних цілей. Актуальність теми полягає у необхідності гнучкого реагування на зміни в бізнес-середовищі та впровадження сучасних методів управління. Як відомо, управління – це вплив на «об’єкт управління» задля досягнення цілей підприємства. Його основою є міждисциплінарна база знань і практичний досвід. Принципи управління, актуальні і сьогодні, розробив сучасник Ф. Тейлора француз А. Файоль. Всі здійснювані на підприємстві операції він поділив на шість груп: технічні; комерційні; фінансові; обчислювальні; охорона майна і осіб; адміністративні [1]. Існує кілька ключових підходів. Системний підхід бачить організацію як сукупність взаємозв’язків із зовнішнім середовищем. Процесний підхід розглядає управління як послідовність взаємопов’язаних дій і функцій, де керівництво спрямовує підлеглих на досягнення цілей. Комплексний підхід враховує всі економічні, соціальні, екологічні та інші фактори для якісного управління. Функціональний підхід визначає управлінські функції, обирає кращі варіанти і створює нові об’єкти для покращення організації [2].

Еволюція методів управління від інтуїтивних підходів до науково обґрунтованих систем. У класичному періоді з’явилися теорії Тейлора, Файоля, Вебера, що заклали основи раціонального менеджменту. У XX столітті зросло значення людського фактора – теорії Маслоу, МакГрегора, Мейо внесли поведінкові аспекти [3]. Важливим розвитком сучасного менеджменту є розвиток гнучких методологій. Гнучкий підхід наголошує на ітеративній розробці, міжфункціональній співпраці та клієнтоорієнтованості, що різко контрастує з традиційними моделями [4].

Розгляне вказане на прикладі розвитку логістичної діяльності. Сучасна логістика перетворилася з функції транспортування та зберігання на складну систему керування потоками — матеріальних, інформаційних і фінансових. Ця трансформація стала можливою завдяки радикальній зміні методології управління, яка перейшла від реактивного до проактивного та предиктивного підходу. Технології не лише автоматизують процеси, але й фундаментально змінюють саму логіку прийняття управлінських рішень.

Серед сучасних напрямів удосконалення управління логістичною діяльністю підприємства доцільно звернути увагу на впровадженні та розвитку цифрової логістики як одного з інструментів управління транспортними потоками; застосуванні автономних транспортних засобів для доставки вантажів (дрони, безпілотні вантажівки тощо) [5]. Сьогодні ми також спостерігаємо перехід до інтелектуального управління на основі даних. Завдяки

аналітиці Big Data та машинному навчанню управління перестає бути «мистецтвом» і стає «наукою». Менеджери отримують доступ до прогностичного моделювання, яке дозволяє точно передбачати попит, враховуючи сезонність, вплив маркетингових акцій та навіть погодні умови. Одночасно відбувається перехід від ізольованих процесів до інтегрованого управління ланцюгом поставок. Сучасні інтегровані SCM-системи створюють єдине інформаційне середовище для всіх учасників – від постачальника сировини до кур'єра. Це забезпечує повну прозорість ланцюга поставок: менеджер бачить не лише стан запасів на складі, але й місцезнаходження вантажу в дорозі та динаміку продажів у реальному часі.

Крім того, системи динамічної маршрутизації тепер не просто будують оптимальні маршрути, але й перераховують їх у реальному часі, враховуючи пробки, погодні умови та терміни доставки. Сучасні WMS-системи з елементами ІІІ можуть самостійно оптимізувати розміщення товарів на складі, передбачаючи попит і розміщуючи найзатребуваніші позиції в найзручніших зонах. Важливим напрямом розвитку також стало й перехід від фіксованої інфраструктури до гнучкої моделі "логістики як послуги". Замість інвестування у власні склади, автопарк та ІТ-системи, компанії все частіше використовують хмарні платформи та аутсорсинг.

Підсумовуючи, зазначимо, що сучасний розвиток методів управління на прикладі в логістичній діяльності демонструє, що ключова задача сьогодні полягає не в оперативному відстеженні вантажів, а в побудові стійких, адаптивних та економічно ефективних логістичних мереж, де управлінські технології виступають не допоміжним інструментом, а фундаментом нової управлінської парадигми. Отже, відбувається еволюційний перехід від адміністрування до стратегічного аналітичного менеджменту.

Література

1. Основи менеджменту. Web-сайт. Режим доступу: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18712/
2. Методологічні основи менеджменту. Web-сайт. Режим доступу: <https://e-tk.lntu.edu.ua>
3. Evolution of Management. Web-сайт. Режим доступу: <https://managementadda.com/evolution-of-management>
4. Evolution of Management Theories & Practices. Web-сайт. Режим доступу: <https://youaccel.com/lesson/evolution-of-management-theories-practices/premium>
5. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю. Web-сайт. Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/16.pdf

*Ліскович Н.Ю.,
доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

УКРАЇНЬСЬКА АВІАЦІЯ ПІСЛЯ ВІЙНИ: СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Війна є серйозним викликом для будь-якого суспільства, економіки та окремих галузей. Вона випробовує соціальні сфери, підприємницьку діяльність, державу та громадян. Проте не менш важливим є період післявоєнного відновлення, який потребує нових підходів та пристосувань. Однією з ключових галузей у цьому контексті є авіація. Як зазначають Суворова І.М. та Ігнатуша М.С., авіація не лише транспорт, а інструмент сучасного світу, що активне зростання по всьому світу робить життя людей зручнішим, стимулює економіку та відкриває нові можливості для співпраці [1, с. 63]. Розвиток авіації у постконфліктний період розглядається як інвестиція у динамічне майбутнє.

Питання адаптації українських авіакомпаній до післявоєнних викликів набуває загальноекономічного значення. Для цього слід визначити зміст поняття «стратегічна адаптація» у сфері авіації. Законодавство України прямого визначення цього терміна не містить, але можна опиратися на розуміння «адаптації» як процесу пристосування, а «стратегічного» – як набір фундаментальних принципів та орієнтирів для діяльності [4;5]. Капітанець Ю.О. зазначає, що стратегічна адаптація – це процес швидкого реагування та гнучкого пристосування ресурсів підприємства до змін зовнішнього середовища [6, с. 260].

Авіаційні правила України «Організація повітряного руху» визначають обов'язкові вимоги щодо обслуговування повітряного руху через організацію та застосування операційних процедур [2]. Законодавство також вживає терміни «авіакомпанія» та «авіапідприємство», які охоплюють будь-яке підприємство, що пропонує або експлуатує повітряні сполучення [7]. Таким чином, стратегічна адаптація українських авіакомпаній полягає у швидкому реагуванні та гнучкому пристосуванні до оновлених вимог організації повітряного руху.

В умовах війни авіаційна галузь зазнала серйозних збитків: було пошкоджено або знищено літаки та аеропорти, скоротилися пасажирські й вантажні перевезення, що призвело до втрат доходів компаній. Закриття повітряного простору України 24 лютого 2022 року та активні ракетні обстріли з боку РФ завдали руйнувань більшості аеродромів (19 із 35, включно з цивільними та подвійного призначення) [10, с. 16–17]. Брак досвідченого персоналу та скорочення нальотних годин пілотів, мобілізація й еміграція технічних фахівців ускладнили роботу галузі [1, с. 63].

Попри це, деякі українські авіакомпанії продовжують діяльність за кордоном. Так, SkyUp пропонує літаки у мокрий лізинг іноземним авіаперевізникам, співпрацюючи з Tailwind Airlines, Corendon Dutch Airlines, HiSky та FlyEgypt [11;12]. Авіакомпанія «Роза Вітрів» відновила рейси з Тівата до європейських міст під брендом Air Montenegro [12]. Така діяльність підтримує авіаційний флот та зберігає кваліфікацію персоналу, що важливо для повоєнного відновлення галузі [1, с. 63].

Фахівці пропонують низку заходів для адаптації авіакомпаній після війни: підтримка держави, відновлення інфраструктури, стимулювання попиту, розвиток кадрового потенціалу, впровадження інновацій, застосування екосистемного підходу [1, с. 64;13, с. 31]. Відновлення авіаційної інфраструктури потребує участі компаній, які можуть впливати на формування сучасних стандартів з урахуванням енергоефективності, екологічності та інклюзивності.

Кадрове питання включає повернення фахівців, перекваліфікацію персоналу, навчання нових

пілотів, технічних спеціалістів та інженерів. Особливу увагу варто приділити психологічному супроводу та адаптації працівників із бойовим досвідом або постраждалих від війни. Євроінтеграційні процеси потребують запровадження нових стандартів і навчання за принципами ЄС. Можливе залучення іноземних фахівців вимагає адаптації як їх, так і українських авіакомпаній до нових професійних підходів.

Стратегічна адаптація передбачає також впровадження інноваційних технологій: нові види палива, безпілотні літальні апарати, інтеграція штучного інтелекту та цифрових технологій у процес управління перевезеннями. Водночас інновації пов'язані з екологічною безпекою та відповідністю світовим стандартам. Особливу увагу слід приділяти впливу змін клімату та національному екологічному чиннику, оскільки шкода докільно, завдана війною, потребує масштабних трансформацій в економіці та авіації.

Стратегічна адаптація має включати:

- відновлення та модернізацію авіаційної інфраструктури;
- реструктуризацію галузі та посилення кадрового потенціалу;
- інтеграцію з європейською авіаційною системою;
- інвестування в інновації та цифровізацію;
- адаптацію до глобальних кліматичних змін та екологічних вимог;
- міжнародну співпрацю та пошук підтримки;
- дотримання повоєнних правил організації авіаперевезень та повітряного права;
- врахування нових безпекових загроз, включно з терористичними та диверсійними ризиками;
- використання штучного інтелекту для оптимізації управління повітряним рухом.

З огляду на викладене, стратегічна адаптація українських авіакомпаній є критично важливим етапом відновлення та сталого розвитку авіаційної галузі. Вона забезпечує конкурентоспроможність на міжнародному ринку, підвищує безпеку перевезень та сприяє економічному зростанню України.

Література

1. Суворова І.М., Ігнатуша М.С. Перспективи розвитку авіаційної галузі в постконфліктній Україні. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2024 р. № 1 (131), С. 62-66. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/12.pdf (дата звернення: 31.01.2025).
2. Про затвердження Авіаційних правил України «Організація повітряного руху : наказ Державної авіаційної служби України від 09.12.2021 № 1920. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-22#Text> (дата звернення: 31.01.2025).
3. Про затвердження Інструкції про порядок організації та проведення професійно-психологічного відбору кандидатів на навчання у вищих військових навчальних закладах Служби безпеки України: наказ Служби безпеки України від 01.03.2012 № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0436-12#Text> (дата звернення: 31.01.2025).
4. Стратегічний. *Словник української мови: в 11 тт.* / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т. 9. С. 751. Інтернет-ресурс «Словник UKRLIT.ORG. Публічний електронний словник української мови». URL:

<http://ukrlit.org/slovnkyk/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9> (дата звернення: 31.01.2025).

5. Адаптація. *Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т. 1. С. 19.* Інтернет-ресурс «Словник UKRLIT.ORG. Публічний електронний словник української мови». URL: http://ukrlit.org/slovnkyk/%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F#google_vignette (дата звернення: 31.01.2025).

6. Капітанець Ю.О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 599: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, С. 257–261. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/814fef50-2dd1-4a77-956c-949917ece6b4/content> (дата звернення: 31.01.2025).

7. Про затвердження Тимчасових правил контролю з метою забезпечення безпеки цивільної авіації : постанова Кабінету Міністрів України від 02.08.1995 № 592. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/592-95-%D0%BF#Text> (дата звернення: 31.01.2025).

8. Зайцева О. І., Жосан Г. В., Бегіна В. О. Стратегічна адаптація підприємства й аналіз методичних підходів до її оцінки в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3, С. 348-353. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_3_56 (дата звернення: 31.01.2025).

9. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. Інтернет-ресурс «Kyiv School Of Economics». URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 31.01.2025).

10. В режимі очікування. Що відбулося з українськими авіакомпаніями за понад рік війни. Інтернет-ресурс «РБК-Україна. Travel». URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/rezhimi-ochikuvannya-shcho-vidbulosya-ukrayinskimi-1680001581.html> (дата звернення: 31.01.2025).

11. Продовжують підкорювати небо: де літають українські авіакомпанії під час війни? Інтернет-ресурс «Visit Ukraine. Today». URL: https://visitukraine.today/uk/blog/2612/continuing-to-conquer-the-skies-where-do-ukrainian-airlines-fly-during-the-war?srsId=AfmBOoQD5pOXTdh4cxGO9dikh_TpflNcfmQIcljQnvClDypvz54ODib1 (дата звернення: 31.01.2025).

12. Україна програє у стратегічній адаптації до війни. Що потрібно зробити. Інтернет-ресурс «Texty.org.ua». URL: <https://texty.org.ua/articles/112005/ukrayina-prohraye-u-stratehichnij-adaptaciyi-do-vijny-sho-potribno-zrobyty/> (дата звернення: 31.01.2025).

13. Бугайко Д.О. Екосистемний підхід до відродження авіабудівної галузі України з орієнтацією на майбутнє. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44), С. 24-34. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/194466/03-Bugaiko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 31.01.2025).

14. Коваленко Н. О., Горностаєв О. В. Економічні аспекти розвитку цивільної авіації в умовах післявоєнної відбудови: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4730> (дата звернення: 31.01.2025).

15. Волокіта В. В. Україні порахували екологічні збитки за 1000 днів великої війни. Інтернет-ресурс «Економічна правда. Українська правда». URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/11/19/722032/> (дата звернення: 31.01.2025).

Онопрієнко В.П.,

*доктор педагогічних наук, професор кафедри туризму
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

Котенко А.О.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи ТУР2401-1м
Сумського національного аграрного університету, м. Суми*

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ТУРИЗМІ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах туристична галузь стикається з численними викликами глобального та локального характеру, що зумовлюють необхідність пошуку нових моделей управління. Пандемія, воєнні дії, кліматичні зміни та цифрова трансформація стали потужними факторами, які визначають стратегічний розвиток туризму. Саме тому ключову роль відіграє управління інноваційними процесами, адже вони стають не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й необхідною умовою стійкого функціонування туристичного бізнесу [1, с. 8].

Однією з основних проблем менеджменту у сфері туризму є інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси. Використання штучного інтелекту, великих даних, інтернету речей, VR/AR та блокчейн відкриває широкі можливості для підвищення якості сервісів, оптимізації управлінських рішень, персоналізації туристичного досвіду. Проте їх ефективне впровадження потребує глибоких організаційних змін: від перебудови структури компаній до формування нових підходів у кадровій політиці.

Важливо, щоб інновації не впроваджувалися фрагментарно, а були складовою цілісної стратегії розвитку бізнесу. У цьому контексті завдання менеджменту полягає не тільки у впровадженні технічних рішень, але й у створенні середовища для безперервного навчання персоналу, підвищення цифрової грамотності та розвитку інноваційної культури всередині організацій [2].

Другим важливим управлінським аспектом є орієнтація на сталий розвиток. Екологічна відповідальність, соціальна справедливість та економічна ефективність стають критеріями, за якими оцінюється діяльність туристичних компаній. Для менеджерів це означає необхідність розробки стратегій екологізації послуг, впровадження систем сертифікації та формування партнерських мереж для розвитку зеленого туризму. В Україні, зокрема, актуальною є розробка програм відновлення локальних дестинацій, що враховують як природний потенціал, так і безпекові ризики. Наприклад, у багатьох громадах розвивається концепція «зеленої дестинації», яка поєднує екологічно чисті технології, енергоефективність і традиційну культуру, що забезпечує не лише економічний, але й соціально-культурний ефект [1, с. 20].

Значного поширення набувають інноваційні підходи до управління клієнтськими відносинами. Туристи дедалі більше очікують індивідуалізації, унікального досвіду, швидкої реакції на запити та прозорих механізмів бронювання. Це вимагає від менеджерів активного використання CRM-систем, автоматизованих сервісів та маркетингових інновацій. У цьому контексті проблемою є не лише вибір технологічних рішень, а й побудова правильної стратегії

комунікації, яка здатна інтегрувати онлайн і офлайн-канали, враховувати специфіку поколінь Z та Alpha.

Важливим викликом для менеджменту залишається антикризове управління. В умовах воєнних дій та економічної нестабільності туристичний сектор змушений швидко адаптуватися: від розробки безпечних маршрутів і локальних продуктів до впровадження дистанційних форм діяльності, таких як онлайн-екскурсії чи віртуальні музеї. Ці рішення, попри вимушений характер, відкривають нові перспективи, адже дозволяють залучати іноземних споживачів навіть у період обмеженого фізичного пересування. Управлінські рішення мають враховувати гнучкість, диверсифікацію ризиків та багаторівневу систему безпеки, що стає базою для довгострокового відновлення галузі [3].

Крім того, в сучасному менеджменті особливої ваги набуває розвиток партнерських моделей. Туристичні підприємства дедалі частіше об'єднуються з місцевими громадами, освітніми установами та ІТ-компаніями для створення комплексних продуктів. Такий підхід не лише підвищує якість сервісів, але й сприяє більшій стійкості до криз, адже забезпечує диверсифікацію ресурсів і спільну відповідальність за розвиток дестинацій.

Таким чином, сучасні проблеми менеджменту у сфері туризму пов'язані не лише з упровадженням технологічних інновацій, але й з необхідністю стратегічного переосмислення підходів до управління. Від здатності менеджерів швидко реагувати на зміни, залучати партнерські ресурси, впроваджувати сталий підхід і формувати нові бізнес-моделі залежить не лише успіх окремих компаній, але й конкурентоспроможність туристичної галузі загалом.

Наші дослідження підтверджують, що управління інноваціями у туризмі – це комплексне завдання, яке охоплює стратегічне планування, маркетинг, організацію персоналу, комунікації та антикризове реагування. Сучасні менеджери мають враховувати вплив цифровізації та формувати нові моделі управління, що ґрунтуються на адаптивності й орієнтації на клієнта. Важливим чинником стає розвиток партнерських відносин, які посилюють інноваційний потенціал галузі.

Сталий розвиток і соціальна відповідальність поступово перетворюються на ключові індикатори конкурентоспроможності туристичних підприємств. Вони вимагають від менеджменту здатності інтегрувати екологічні практики, етичні стандарти та інноваційні рішення у щоденну діяльність.

В умовах воєнних викликів Україна має можливість закласти нову модель управління туризмом, яка базується на інноваційності, гнучкості та партнерстві. Саме поєднання технологічних інновацій із сучасними управлінськими стратегіями здатне забезпечити довгостроковий розвиток туристичного ринку та зміцнити позиції країни у глобальному туристичному просторі.

Література

1. Лисюк Т. В. Інноваційні технології в туризмі : навчальний посібник. Луцьк : ФОП Мажула Ю. М., 2025. 323 с.
2. Несторишен І. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. №1 (7). 21-26. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.4)
3. Роїк О., Заневич Д. Антикризове управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. *Економіка і регіон. Economics and Region*. 2024. №4 (95). 40-47. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3605](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605)

Чернов М.Г.,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Одеського державного аграрного університету, м. Одеса*

Сахацький М.П.,

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту
Одеського державного аграрного університету, м. Одеса*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЕКОНОМЕТРИЧНИЙ АСПЕКТ

В умовах глобальних викликів та загострення системних криз з особливою актуальністю постає питання ефективного функціонування підприємств аграрного сектору, від яких залежить ступінь продовольчої безпеки суспільства країни, стан розвитку економіки та її експортний потенціал. Первинною основою формування високорентабельного рівня ефективності функціонування підприємств є їх ресурсний потенціал, його стан, відповідність сучасним технологіям, структура та ступінь оптимальності сполучення окремих його елементів. Справедливою є думка Сулими Н. та співавторів, які зазначають: «... у сучасних умовах інноваційного розвитку аграрних підприємств формування ресурсного потенціалу є ключовим фактором їх успіху. Цей процес вимагає комплексного підходу» [1]. При цьому Степаненко С.В. звертає увагу на те, «... що ефективність використання ресурсного потенціалу визначається не лише кількістю та якістю наявних ресурсів (факторів), а і їх співвідношенням, відповідністю їх величини та складу потребам завдань, що вирішуються» [2]. Ресурсний потенціал вважається й основою інноваційної диверсифікації діяльності підприємств аграрного сектору, особливо коли йде мова про впровадження діяльності з вирощування нішевих культур [3].

Незважаючи на численні дослідження проблеми управління формуванням і використанням ресурсного потенціалу аграрних підприємств, розміру, динаміки та оцінки ефективності використання окремих його складових, невирішеними залишаються питання щодо оптимізації сполучення окремих його елементів. Вирішення цього завдання вимагає здійснення комплексного факторного аналізу, який дозволить оцінити ефект впливу кожного елементу ресурсного потенціалу на результативні показники діяльності підприємств. Найбільш доцільним у цьому відношенні є прийом моделювання з побудовою економетричної моделі, що дозволить оцінити причинно-наслідкові і структурні зв'язки щодо об'єкту дослідження. Такий підхід дозволить отримати «банк» економетричних моделей (виробничих функцій) як складову інформаційної системи управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Банк статистичних моделей може включати сукупність лінійних та нелінійних моделей. Так, лінійні економетричні моделі можуть бути використані для оцінки щільності зв'язку між варіацією результативних та факторних ознак, а нелінійні – для пошуку оптимальних параметрів розміру ресурсного потенціалу (поліноміальні моделі) та оцінки характеру розвитку ресурсного потенціалу підприємств (степеневі моделі).

З метою побудови виробничої функції залежності варіації результативних показників використання ресурсного потенціалу та факторних ознак – показників наявності ресурсного

потенціалу, був проведений економетричний аналіз з використанням статистичної інформації вибіркової сукупності типових аграрних підприємств Південного регіону за період 2020 - 2022 рр., що дозволило сформувати статистичну базу, яка налічувала 30 спостережень (табл. 1).

За підсумками проведених розрахунків у середовищі Excel з використанням інструменту «Регресія» отримана багатофакторна лінійна модель, яка з надійністю 95 % описує виявлену щільну залежність між виходом доходу від реалізації продукції з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь та показниками наявності елементів ресурсного потенціалу. З огляду на те, що визначальним ресурсом аграрного виробництва і первісною основою його ресурсного потенціалу є земельні ресурси і потреба в інших ресурсах визначається саме з огляду на розмір площі сільськогосподарських угідь, всі інші показники – індикатори факторних ознак для побудови моделі взято з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь. Коефіцієнти регресії отриманої лінійної моделі, вказують на пряму залежність результативного показника від варіації показників кожного чинника. Для виявлення ступеня впливу кожного чинника на результативний показник побудовано нелінійну багатофакторну степеневу модель (1).

Табл. 1

Економетрична модель залежності результативності використання ресурсного потенціалу від наявності виробничих ресурсів

Показники	Результати аналізу
Лінійна модель регресії $Y_{X1,2,3,4} = -2734,78 + 4,6929X_1 + 1,0328X_2 + 0,5692X_3 + 0,3170X_4$	
Факторні ознаки (X_i): - X_1	Витрати на оплату праці з розрахунку на 100 га с.г. угідь, тис. грн
- X_2	Основний капітал з розрахунку на 100 га с.г. угідь, тис. грн
- X_3	Оборотний капітал з розрахунку на 100 га с.г. угідь, тис. грн
- X_4	Площа сільськогосподарських угідь, га
Результативна ознака (Y_{xi})	Дохід від реалізації продукції з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн
Коефіцієнт кореляції (R)	0,9506
Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,9037
Нормований R-квадрат	0,8883
F- критерій	36,0080

Джерело: побудовано автором за даними статистичної звітності сукупності аграрних підприємств Південного регіону

За проведеними розрахунками, степенева модель (1), як і лінійна, характеризується надійними статистичними оцінками (коефіцієнт кореляції становить 0,96; R^2 – 0,865; F – критерій 40,172).

$$Y_{X1,2,3,4} = 0,027003 \times X_1^{0,4906} \times X_2^{0,1389} \times X_3^{0,5859} \times X_4^{0,4008} \quad (1).$$

Коефіцієнти регресії степеневої моделі дозволили виявити, що найбільш впливовим елементом ресурсного потенціалу у досліджуваних аграрних підприємствах є оборотний капітал: з його зростанням на 1 % дохід від реалізації продукції з розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь зростатиме на 0,59 %. При цьому сума коефіцієнтів регресії даної виробничої функції (перевищує 1,0) вказує на зростаючі масштаби діяльності у досліджуваній сукупності підприємств.

Таким чином, отримані економетричні моделі можуть бути використані в обґрунтуванні управлінських рішень при аналізі, плануванні, прогнозуванні розвитку ресурсного потенціалу аграрних підприємств досліджуваної сукупності.

Література

1. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. (2024). Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024(63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47>
2. Степаненко С.В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. №2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.96
3. Шевченко А., Петренко О., Никифорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Випуск 8. С. 297 – 311. (2025) DOI 10.58423/2786-6742/2025-8-297-311

Романчук Л.Д.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Боровик Т.М.,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

УПРАВЛІННЯ ЦІННОСТЯМИ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ – ЯК КЛЮЧ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ БРЕНДУ ДЛЯ КЛІЄНТА

Сфера гостинності в Україні нині проходить складний етап трансформації, спричинений воєнними подіями, внутрішньою міграцією, перебудовою туристичного ринку та зміною очікувань споживачів [1]. Водночас саме зараз формується нова якість української гостинності, де головним активом стають не матеріальні ресурси, а цінності – як основа поведінки персоналу, спілкування з гостями та репутації бренду. Цінність бренду для гостя в готельному бізнесі полягає не лише у комфорті, а в емоційному досвіді – почутті турботи, довіри, щирого ставлення, що створюють працівники. Таким чином, цінність бізнесу для гостя безпосередньо пов'язана з тим, як самі працівники сприймають цінність своєї праці. Коли співробітник відчуває, що його робота має сенс, що він важливий для команди та гостей – це транслюється у сервіс, який формує лояльність і довіру споживачів [2].

Отже, управління цінностями персоналу в сфері гостинності стає стратегічним інструментом формування цінності бренду, що поєднує внутрішній досвід працівника та зовнішній клієнтський досвід. Для споживачів у сфері гостинності бренд має цінність тоді, коли він забезпечує емоційний, функціональний і соціальний комфорт. Це означає не лише чистий номер чи смачний сніданок, а й атмосферу привітності, безпеки та поваги. Дослідження показують, що у сфері гостинності до 70% сприйняття бренду формується через особисту взаємодію з персоналом [1]. Саме тому найвищу цінність для гостя створює не продукт, а поведінка людей, які цей продукт представляють. У готельному бізнесі бренд – це не логотип, а відчуття, яке залишається після контакту з адміністратором, офіціантом, покоївкою чи менеджером. Цінність бренду у сфері гостинності складається з:

- довіри (гостю комфортно і безпечно);
- емоційного зв'язку (позитивне ставлення персоналу, автентичність);
- стабільної якості сервісу (послідовність дій незалежно від зміни обставин);
- соціальної значущості (відчуття, що готель розділяє цінності спільноти, проявляє турботу).

Таким чином, “цінність бренду = цінність людської взаємодії”, і саме вона стає головним конкурентним чинником на сучасному українському ринку.

Формування бренд-цінності в індустрії гостинності починається не з маркетингу, а з внутрішньої культури компанії. Якщо працівники не розуміють, заради чого працюють, не відчувають довіри та підтримки, вони не здатні передати позитивну енергію гостям. Підхід “inside-out” (зсередини назовні) передбачає, що цінності бренду спершу формуються

всередині організації – у щоденній поведінці лідерів, системі найму, навчання, винагород і комунікації. Лише тоді вони переходять на зовнішній рівень і стають помітними для клієнта.

Ключові елементи формування цінності бренду через персонал:

- ціннісний підбір кадрів;
- онбординг і навчання;
- лідерство через приклад;
- визнання і зворотний зв'язок;
- зв'язок між employee experience та customer experience.

У практичному вимірі це означає: гостинність неможливо стандартизувати без людяності. Клієнт не відчуває, що його люблять за інструкцією, він відчуває щирість – і саме це створює цінність бренду.

Теза “цінність бізнесу для гостя – цінність роботи для персоналу” описує глибинний взаємозв'язок між внутрішньою мотивацією працівників і сприйняттям бренду клієнтами. Коли співробітник бачить сенс у своїй праці, він починає діяти не за обов'язком, а з бажанням створити приємний досвід для гостя. Це особливо важливо в умовах емоційного виснаження персоналу, характерного для кризових періодів у туризмі. Працівники, які мають внутрішню гордість за бренд, демонструють проактивність, уважність до деталей, здатність вирішувати проблеми гостей без наказу “згори”. Вони стають “носіями бренду” у щоденній комунікації [3]. З іншого боку, якщо персонал почувається недооціненим, позбавленим права на ініціативу, це одразу проявляється в сервісі, а гості відчувають байдужість, формальність, а отже, цінність бренду знижується.

Підсумовуючи все вищевикладене можемо зробити наступний висновок: цінність бізнесу для гостя дійсно дорівнює цінності роботи для персоналу. Ця формула має стати основою нової філософії української гостинності – такої, що базується не на стандартах, а на людяності. Системна робота з цінностями персоналу – через найм, навчання, визнання, лідерство й соціальну місію – формує довіру, лояльність і репутацію бренду, що стає конкурентною перевагою у поствоєнний період.

Література

1. Vovk, I. et al. (2024). Sustainable personnel management in the hospitality industry: Enhancing organizational performance through employee engagement and commitment. URL : https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46499/1/04_JEMS_2024_9_2_Vovk%20et%20al.pdfResearchGate.
2. Zavidna, L., Kolesnikova, K., Barna, M., Shelemetieva, T., Lanytsia, I. Integrated Strategic Models for the Post-War Recovery of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry (March 01, 2025). OIDA International Journal of Sustainable Development, 18 (10), 29-40, 2025.
3. But, T. (2024) “Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine”, Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 1(27), pp. 32-43.

Гращенко І.С.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Бойко К.Р.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-24-1-МО
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Астапенко Е.В.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти групи Б-073-24-1-МО
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ: СУТНІСТЬ ТА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ

Управлінські рішення є ключовим елементом системи менеджменту, оскільки саме вони визначають напрями діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах ринкової економіки, що характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та конкуренцією, здатність керівника приймати виважені, науково обґрунтовані рішення стає запорукою успішної роботи організації [1, с. 84].

Сутність управлінського рішення полягає у свідомому виборі найкращої альтернативи дій серед кількох можливих варіантів, спрямованих на досягнення мети організації. Як зазначає Ф. І. Хміль, управлінське рішення — це результат творчої діяльності менеджера, що поєднує аналіз, прогнозування, вибір та реалізацію певного курсу дій [1, с. 85]. Ефективне рішення завжди спирається на достовірну інформацію, досвід і професійну інтуїцію керівника.

Процес прийняття управлінського рішення, за науковими підходами, складається з кількох послідовних етапів: Виявлення проблеми — аналіз ситуації, встановлення причин відхилення від планових показників. Формування цілей і завдань — чітке визначення мети, якої прагне досягти організація. Збір та аналіз інформації — вивчення факторів, які впливають на проблему, оцінка можливостей. Розробка альтернатив — створення кількох варіантів рішень, що можуть усунути проблему. Оцінювання альтернатив і вибір найкращої — визначення оптимального варіанта за критеріями ефективності, ризику, витрат і строків реалізації [3, с. 84–86]. Прийняття рішення та його реалізація — оформлення у вигляді наказу, розпорядження чи усної вказівки. Контроль виконання та коригування — відстеження результатів, оцінка ефективності та внесення змін у процес реалізації [4, с. 14–15].

Важливо, щоб кожне рішення було науково обґрунтованим, цілеспрямованим, оптимальним і своєчасним. Рішення, ухвалені із запізненням або без достатньої аналітичної бази, часто призводять до втрати можливостей, неефективного використання ресурсів або конфліктів у колективі [1, с. 87].

За характером рішень виділяють програмовані (типові, стандартні) та непрограмовані (творчі, унікальні) [3, с. 86]. Програмовані рішення приймаються у ситуаціях, що часто повторюються, і не потребують додаткового аналізу, тоді як непрограмовані застосовуються у нових або кризових умовах і вимагають від керівника творчого підходу.

Як зазначає М. В. Чорний, ефективність управлінських рішень залежить від якості інформаційного забезпечення, рівня відповідальності менеджера, мотивації персоналу та здатності

передбачати наслідки обраного курсу дій [2, с. 8]. Менеджер повинен враховувати як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні умови його діяльності.

Компанія «Київстар» — один із лідерів телекомунікаційного ринку України, діяльність якої пов'язана з високою конкуренцією та постійними технологічними змінами. Для підтримання стабільного розвитку керівництво компанії активно використовує сучасні методи прийняття управлінських рішень.

Одним із прикладів ефективного управлінського рішення стало впровадження цифрової стратегії обслуговування клієнтів. Проблемою, яку потрібно було вирішити, стало зростання кількості звернень до кол-центрів і зниження швидкості обробки запитів. Менеджмент компанії розглянув кілька можливих варіантів: збільшення штату операторів, розширення каналів комунікації або цифровізацію системи обслуговування.

Після аналізу альтернатив було прийнято рішення створити автоматизовану платформу самообслуговування клієнтів «Мій Київстар», що дало змогу зменшити навантаження на операторів, підвищити швидкість реакції на запити та покращити якість обслуговування. Це рішення є прикладом системного підходу до управління, коли всі етапи прийняття рішення проходять послідовно — від виявлення проблеми до контролю результату.

Таким чином, приклад діяльності компанії «Київстар» демонструє, що управлінські рішення в реальному бізнесі базуються на аналізі інформації, прогнозуванні наслідків і вмінні швидко адаптуватися до змін середовища. Ефективне рішення поєднує стратегічне бачення, логіку та практичну доцільність.

Отже, управлінські рішення — це не лише обов'язковий етап у діяльності керівника, а й показник рівня розвитку організації загалом. Вони формують управлінську культуру підприємства, визначають взаємодію між керівниками та працівниками й забезпечують досягнення стратегічних цілей. Для майбутніх менеджерів вивчення цього процесу має велике практичне значення, адже саме здатність приймати ефективні рішення є головною умовою успіху у професійній діяльності.

Література

1. Хміль Ф. І. Менеджмент: теорія і практика. — Київ : Академвидав, 2003. . — с.212-216
2. Чорний М. В. Управління процесом прийняття управлінських рішень на підприємстві. — Дніпро : ДДАЕУ, 2021. — 79 с. — С. 8,
3. Лекція 3. Управлінські рішення в менеджменті.— Житомир: ДУ «ЖТУ», 2022. — С. 84–88. https://arm.navs.edu.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_3.pdf
4. Шаманська О. І., Красняк О. П., Паламаренко Я. В. Управлінські рішення: методичні рекомендації для студентів. — Вінниця : ВНАУ, 2017. — 42 с. — С. 14–15 <http://socrates.vsau.org/b04213/html/cards/getfile.php/15154.pdf>
5. Освіта.ua. Реферат «Управлінські рішення». <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> .

Величко О.В.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

Добровольська В.В.,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ*

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна економіка України та світу характеризується високою турбулентністю. Військові дії, глобальні фінансові кризи, інфляція та порушення логістичних ланцюгів створюють серйозні виклики для підприємств. У цих умовах ефективний фінансовий менеджмент стає ключовим фактором забезпечення стійкості підприємства. Підприємства повинні не лише оптимізувати витрати, а й адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, зберігати ліквідність та мінімізувати ризики [1]. Для українських компаній це особливо актуально, адже вони працюють у період економічної та геополітичної нестабільності. Підвищення фінансової стійкості дозволяє не тільки вижити в кризових умовах, а й створює умови для довгострокового розвитку. Метою роботи є визначення ролі фінансового менеджменту у забезпеченні стійкості підприємства та аналіз сучасних практичних підходів в Україні з використанням прикладів конкретних компаній

Фінансовий менеджмент – це комплекс заходів із планування, контролю та оптимізації фінансових ресурсів підприємства, спрямованих на забезпечення його стійкості та ефективного розвитку [1;2]. Основними функціями є управління ліквідністю, контроль за доходами і витратами, управління капіталом і ризиками, а також стратегічне фінансове планування.

Ефективний фінансовий менеджмент дозволяє підприємству:

- підтримувати платоспроможність;
- мінімізувати фінансові ризики;
- оптимізувати структуру капіталу;
- підвищувати конкурентоспроможність;
- забезпечувати довгострокову стабільність.

Збереження балансу між активами та зобов'язаннями є критично важливим. Прикладом ефективного застосування фінансового менеджменту у кризовий період є компанія «МХП», яка у 2022–2023 рр. змогла уникнути дефолту завдяки реструктуризації боргів та залученню міжнародних кредитів[2].

Ризики валютних коливань та інфляції в умовах війни та економічної нестабільності значно впливають на фінансові результати. Українські банки впровадили форвардні контракти та хеджування для експортерів, що дозволяє стабілізувати доходи компаній [2].

Баланс між власним і позиковим капіталом визначає фінансову стійкість. Наприклад, ТОВ «Нова пошта» у 2023 р. залучила інвестиції для розвитку цифрової логістики, зберігаючи

при цьому низький рівень кредитного навантаження. Це сприяло зниженню фінансових ризиків і підвищенню адаптивності підприємства.

Систематичне бюджетування дозволяє прогнозувати доходи й витрати та ефективно розподіляти ресурси. ІТ-компанії України, зокрема SoftServe та EPAM, впроваджують ERP-системи для управління фінансами в умовах релокації персоналу та зміни ринків збуту [3].

Використання фінтех-технологій дозволяє ефективно контролювати грошові потоки, підвищувати прозорість операцій і знижувати транзакційні витрати. Згідно з даними НБУ, понад 60% підприємств в Україні у 2023 р. використовували електронні платіжні системи [3].

Серед основних викликів для українських підприємств – високий рівень інфляції, коливання валютних курсів, обмежений доступ до зовнішнього фінансування та зміни ринкових умов. Це потребує адаптивного управління, швидкого реагування на зміни і впровадження антикризових стратегій.

Подальший розвиток фінансового менеджменту передбачає:

- впровадження міжнародних стандартів управління ризиками;
- використання штучного інтелекту та Big Data для прогнозування фінансових результатів;
- посилення ролі державних та міжнародних інструментів підтримки підприємств;
- активне впровадження цифрових технологій у фінансові процеси.

Фінансовий менеджмент є фундаментальною основою забезпечення стійкості -- підприємств в умовах кризових викликів. Його ефективність проявляється через управління ліквідністю, оптимізацію капіталу, впровадження бюджетування та фінансових технологій. Українські компанії демонструють успішні приклади адаптації до сучасних викликів, що підтверджує високий потенціал розвитку навіть у період нестабільності.

Література

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. Київ: Ніка-Центр, 2020.
2. Korneyev M. Financial Management and Risk Mitigation in Crisis: The Case of Ukraine. Journal of Eastern European Economics, 2022.
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
4. World Bank. Enterprise Resilience and Financial Management in Emerging Markets. Washington, 2021.
5. PwC Ukraine. Financial resilience of Ukrainian companies: Report 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua>

Супрун Є.В.,
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-073-24-1-ЗД
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Коваленко Ю.О.,
*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

У сучасних умовах транспортно-логістичні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування міжнародних ланцюгів постачання. Їх конкурентоспроможність визначається ступенем адаптованості до змінних умов міжнародного середовища з урахуванням основних засад сталого розвитку, рівнем фінансової стійкості, здатністю до цифрової трансформації. На думку Попової Н.В. та Россолова О.В., суттєвими факторами конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної системи є цифровізація, яка впливає з позицій технологічних змін та характеристики VUCA-світу, оскільки швидкість змін, які відбуваються потребують гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, що впливає на конкурентні переваги [3]. Боняр С.М. та Харчук О.Г. серед основних факторів впливу на конкурентоспроможність транспортно-логістичної компанії виділяють політичну стабільність країни, особливо в умовах російської збройної агресії проти України, державне регулювання міжнародних вантажних перевезень, темпи економічного зростання країни, рівень інфляції, ступінь розвитку технологічних інновацій [1].

Аналіз сучасних досліджень також підтверджує, що міжнародна конкурентоспроможність транспортно-логістичних підприємств формується під впливом багаторівневої системи факторів. Для українських підприємств цієї сфери ключовими зовнішніми детермінантами в умовах дії воєнного стану є вплив євроінтеграційних процесів; ризики, зумовлені дією воєнного стану, в тому числі руйнування та блокада критичної транспортної інфраструктури, необхідність в деяких випадках зміни міжнародних маршрутів транспортування на користь більш складних і довгих, можливість затримок; стан транспортної інфраструктури та доступ до міжнародних ринків [4]. На мезорівні суттєве значення має розвиток мультимодальних логістичних хабів і цифрових платформ управління перевезеннями.

На мікрорівні міжнародна конкурентоспроможність підприємств визначається якістю сервісу, інноваційністю управління, ефективністю використання ресурсів, впровадженням цифрових технологій у розвиток транспортно-логістичних операцій, зокрема, Інтернету речей, блокчейн, штучного інтелекту та Big Data [2]. Їх використання дає такі конкурентні переваги підприємствам на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг: аналіз великих обсягів інформації, відстеження вантажів, контроль за їх міжнародним транспортуванням та дотриманням основних його умов, збереження інформації про рух товарів, оптимізація міжнародних маршрутів транспортування, надання можливості прийняття рішень в режимі реального часу з урахуванням ситуації у зовнішньому середовищі. Врахування зазначених детермінант створюватиме підґрунтя для формування стійких конкурентних позицій

підприємств на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг.

Література

1. Боняр С. М., Харчук О. Г. Досвід підвищення конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств країн ЄС для адаптації в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2024. №5. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/104/107>
2. Македон В.В. Інтеграція цифрових інструментів у міжнародну логістичну діяльність. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4486/4425>
3. Попова Н.В., Россолов О.В. Конкурентоспроможність підприємств транспортно-логістичної системи у цифровому середовищі. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 34. С.225-236.
4. Холоденко А., Петрусик Н. Вплив воєнного стану на якість логістичних послуг. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2024. №4(89). С.130-140. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/548/503>

Коваленко Ю.О.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський Авіаційний Інститут», м. Київ*

Дісяк Я.С.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-3Д
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ХЕДЖУВАННЯ РИЗИКІВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В останні роки світова економіка стикається з підвищеною невизначеністю через геополітичні конфлікти, пандемії, зміни в торговельній політиці, коливання валютних курсів, а також енергетичні та кліматичні потрясіння. Для організацій, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, ця невизначеність перетворюється на більший ризик: коливання валютних курсів, цін на сировину, транспортних витрат, перебої в ланцюгах поставок тощо. Хеджування є одним з основних інструментів управління цими ризиками. Воно дозволяє компаніям зменшити негативний вплив несприятливих подій, стабілізувати доходи та забезпечити передбачуваність фінансових результатів.

До основних типів ризиків у зовнішньоекономічній діяльності варто віднести наступні: валютний ризик (FX-risk) - ризик збитків внаслідок коливання обмінного курсу між моментом укладання контракту та моментом розрахунку; ціновий ризик - ціни на товари, сировину та послуги можуть змінюватись під впливом попиту; логістичні ризики - затримки, нестабільність постачань, санкції, транспортні перебої; політичний та регуляторний ризик - зміна ставок мита, тарифів, лімітів, заборони чи квоти, нестабільна зовнішня політика; ризик фінансування - зміна вартості кредиту, доступність капіталу, процентні ставки; ризик форс-мажору, війни, форсованих подій - особливо актуально для України.

Хеджування є важливим інструментом управління ризиками в періоди глобальної економічної нестабільності. Його основною метою є зменшення впливу коливань валютних курсів, цін на сировинні товари або процентних ставок на фінансові результати компаній. Практика українських компаній підтверджує важливість адаптації хедж-стратегій до умов локального ринку. На ринку зернових підприємства часто застосовують форвардні контракти або ручне балансування грошових потоків через обмежений доступ до біржових інструментів [3]. Металургійні компанії використовують карти ризиків і математичні моделі для прогнозування змін цін на сировину та курсів валют [1]. Водночас в Україні активно розвиваються механізми страхування експорту, включаючи покриття військових ризиків, що допомагає зменшити ризики транспортування [2]. В аграрному та енергетичному секторах дедалі частіше застосовуються деривативи, форварди, ф'ючерси та опціони як засоби управління цінами та валютними ризиками [1].

В умовах невизначеності доцільно враховувати наступні аспекти. По-перше, необхідно оцінити співвідношення витрат і вигід, оскільки хеджування завжди має свою ціну у вигляді премій, марж або спредів. Важливо вибрати оптимальний горизонт хеджування, збалансувавши короткострокову гнучкість і довгострокову стабільність. У багатьох випадках

застосовується часткове хеджування, при якому покривається лише частина ризику, щоб зберегти можливість отримати вигоду від сприятливих ринкових змін. Прогнозування та планування сценаріїв є не менш важливими, що передбачає моделювання сценаріїв шоківих ситуацій та стрес-тестування хеджованого портфеля. Вибір інструментів також залежить від ліквідності ринку, регуляторних вимог та рівня ризику контрагента.

З метою підвищення ефективності управління ризиками компанії повинні розробити чітку політику хеджування, яка визначає види ризиків, ступінь захисту, відповідальний персонал та процедуру оцінки результатів. Сценарне планування та стрес-тестування допомагають оцінити стійкість компанії до екстремальних подій, таких як коливання валютних курсів, торговельні обмеження або перебої в постачанні. Оптимальний підхід передбачає поєднання інструментів, наприклад, форвардів разом з опціонами та природним хеджуванням, що дозволяє досягти балансу між рівнем захисту та пов'язаними з ним витратами. В цілому, систематичний, збалансований та гнучкий підхід до хеджування не тільки зменшує фінансові втрати, але й підтримує довгострокову стійкість компаній, які функціонують в умовах впливу фактору невизначеності зовнішнього середовища.

Література

1. Диха М., Диха В. Інструменти хеджування в управлінні ціновими ризиками (на прикладі аграрного і енергетичного ринків України). Економіка України. 2024. №3 (748). С.19-36.
2. Україна розширює доступні інструменти страхування військових ризиків для експортерів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-rozshyriuie-dostupni-instrumenty-strakhuvannia-viiskovykh-ryzykiv-dlia-eksporteriv-iuliia-svyrydenko>
3. Prokhorova V., Abernikhina I., Mushnykova S., Bozhanova O., Toporkova O. Risk management based on hedging tools in an export-oriented economy. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2024. 2/13 (128). С. 26–34. URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/299651/295009>

Гончар Л.О.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу і логістики,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ*

Опенько А.С.,

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СИСТЕМУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Цифрова трансформація сьогодні виступає ключовим чинником розвитку та конкурентоспроможності підприємств, суттєво впливаючи на всі аспекти їхньої діяльності. Під цифровою трансформацією розуміють системний процес змін у діяльності підприємства, що охоплює бізнес-модель, організаційну структуру, операційні процеси та корпоративну культуру через впровадження цифрових технологій [1]. Вона не обмежується модернізацією IT-інфраструктури, а передбачає комплексну інтеграцію технологічних рішень у стратегію розвитку підприємства в цілому, безповоротно впливаючи на усі без винятку системи і механізми його функціонування, породжуючи поряд із можливостями нові виклики, що у сукупності складають систему ризиків для менеджменту підприємств. А відповідно саме комплексна система управління ризиками (Enterprise Risk Management, ERM) покликана забезпечити ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і контроль ризиків у контексті досягнення стратегічних цілей, базуючись на стандартах ISO 31000 та концепції COSO ERM [2].

Цифрова трансформація істотно змінює підходи до функціонування системи ризик-менеджменту. З одного боку, вона створює нові можливості для ефективного управління ризиками. Використання аналітики великих даних і машинного навчання дає змогу прогнозувати потенційні загрози, моделювати сценарії розвитку подій і приймати рішення на основі обґрунтованих даних. Завдяки автоматизації процесів і впровадженню цифрових контрольних механізмів підвищується точність оцінки ризиків, зменшується вплив людського фактору та скорочується час реагування на інциденти. Хмарні технології й інтегровані інформаційні панелі забезпечують моніторинг ризиків у режимі реального часу, що значно покращує управлінську видимість і контроль за діяльністю підприємства [3].

З іншого боку, цифровізація породжує нові ризики, що потребують системного управління. Найбільш актуальними є кіберризики, пов'язані зі зростанням кількості атак на конфіденційність, цілісність і доступність даних. Масове підключення пристроїв до мережі, використання хмарних сервісів і стороннього ПЗ розширює поверхню атаки та підвищує ймовірність критичних інцидентів. Водночас зростає ризик у ланцюгах постачання: навіть високий рівень власного кіберзахисту не гарантує безпеки, якщо вразливим є контрагент, як це показали атаки на SolarWinds і Maersk [4].

Не менш значущими є алгоритмічні ризики, пов'язані з використанням штучного інтелекту, адже помилки або упередження в даних можуть призвести до хибних рішень і репутаційних втрат. Крім того, зростає потреба у забезпеченні прозорості, етичності та контролю за роботою алгоритмів. Додатково посилюються регуляторні та правові ризики – держава активніше впроваджує вимоги щодо кіберстійкості, захисту персональних даних і регулювання AI, тому підприємства мають адаптувати політики управління ризиками, аби уникнути санкцій і невідповідності законодавству [5].

Для ефективного реагування на виклики цифрової епохи класична система ризик-менеджменту має піддаватись концептуальному оновленню. Насамперед, необхідно забезпечити стратегічне вирівнювання між цифровою стратегією підприємства та його ризик-апетитом, сформулювати єдину цифрову таксономію ризиків, що включатиме категорії кіберризиків, ризиків даних, операційних, постачальницьких, алгоритмічних та регуляторних ризиків. Наступним кроком є розбудова сучасної архітектури контролів, у якій ключову роль відіграватимуть автоматизовані системи моніторингу (SIEM/SOAR), прогнозна аналітика з використанням AI, а також платформи управління ризиками та комплаєнсом (GRC), що забезпечують інтеграцію даних і звітність у реальному часі.

В умовах цифрової трансформації системи ризик-менеджменту особливого значення набуває управління постачальниками. Компанії повинні впроваджувати процедури аудиту, оцінки ризиків третіх сторін і постійного моніторингу безпеки партнерських ланцюгів. Важливо також розвивати людський капітал: підвищення цифрової грамотності співробітників, створення міждисциплінарних команд із фахівців у сфері ризик-менеджменту, аналітики даних та кібербезпеки дозволить підвищити ефективність управління ризиками в умовах цифровізації.

Ефективність системи управління ризиками в цифровому середовищі може оцінюватися за допомогою показників (KPI), таких як середній час виявлення та реагування на інциденти, рівень автоматизації контрольних процедур, кількість не виправлених критичних вразливостей або показник цифрової зрілості ризик-функції. Моніторинг цих показників допомагає підприємствам оцінювати прогрес цифрової трансформації у сфері ризик-менеджменту та визначати напрями для подальшого вдосконалення.

Отже, цифрова трансформація істотно змінює архітектуру ризиків і водночас надає підприємствам нові інструменти для їх ефективного управління, дозволяючи перейти від реактивного до проактивного підходу, де ризики прогнозуються й контролюються у режимі реального часу. Для цього необхідно інвестувати в цифрову інфраструктуру, підвищувати компетентність персоналу та формувати культуру усвідомленого ставлення до ризиків. Таким чином, цифровізація не лише ускладнює бізнес-середовище, але й створює можливості для підвищення стійкості підприємств, які інтегрують цифрові ризики у стратегічне управління, забезпечуючи свою довгострокову конкурентоспроможність.

Література

1. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ "Київський Політехнічний Інститут"*, №26, 2023. С. 148-153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988> (дата звернення: 15.10.2025).

2. Traditional Risk Management VS. Enterprise Risk Management. Visure Solutions. URL: <https://visuresolutions.com/alm-guide/traditional-risk-vs-enterprise-risk/> (date of access: 15.10.2025).
3. Що таке хмарні технології: визначення та ключові аспекти. *IT-компанія повного циклу розробки програмних продуктів WEZOM*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/scho-take-hmarni-tehnologiyi-viznachennya-vazhlivist-ta-zastosuvannya> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Джугалик Д. Хакери все частіше атакують ланцюги постачання великих корпорацій. *FT. Mezha.Media*. 22.09.2025. URL: <https://mezha.media/news/hackers-are-targeting-big-companies-suppliers-305021/> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Коваль В. Закон ЄС про ШІ вводить жорсткі правила для компаній. *AI 360*. 08.08.2025. URL: <https://ai360.com.ua/zakon-yes-pro-shi-vstanovliuie-standarty-bezpeky-i-ryzyku/> (дата звернення: 15.10.2025).

Борисюк А.В.,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

аспірант кафедри менеджменту ЗЕДП

Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

Кириленко О.М.,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ

ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ВІДНОВЛЕННЯМ АЕРОПОРТІВ У ПОВОЄННОМУ КОНТЕКСТІ

Технології цифрових двійників (Digital Twin) є одним із найперспективніших напрямів стратегічного управління трансформацією аеропортів у післявоєнний період, поєднуючи принципи сталості, ефективності та стійкості. Цифрові двійники — це віртуальні копії фізичних систем, які забезпечують моніторинг у реальному часі, прогнозу аналітику та прийняття управлінських рішень на основі даних. У процесі відновлення українських аеропортів після війни вони здатні моделювати різні сценарії реконструкції, аналізувати енергоефективність, пасажиропотоки та майбутні операційні витрати, що знижує інвестиційні ризики й запобігає нераціональним витратам. Розглянуто міжнародний досвід використання цифрових двійників у транспортній та авіаційній інфраструктурі, проаналізовано успішні й проблемні кейси, а також визначено ключові чинники, які можуть забезпечити ефективність цієї технології в українських реаліях післявоєнного відновлення.

Авіаційна галузь переживає глибоку трансформацію, пов'язану зі зростанням вимог до сталого розвитку, енергоефективності та цифровізації. Для України, яка постала перед завданням відбудови транспортної інфраструктури після війни, особливої актуальності набувають інноваційні підходи до планування та управління аеропортами. Технології цифрових двійників дозволяють створити динамічні цифрові моделі аеропортів, що інтегрують реальні дані з сенсорів, систем енергоспоживання, транспортних потоків та кліматичних умов. Це забезпечує можливість віртуального експериментування з різними сценаріями розвитку, що суттєво зменшує витрати на помилки проектування та модернізації.

Цифровий двійник — це інтерактивна віртуальна модель фізичного об'єкта або системи, що відображає його стан у реальному часі за допомогою технологій IoT, штучного інтелекту, великих даних та хмарних сервісів. У світовій практиці цифрові двійники застосовуються у таких аеропортах, як Hamad International Airport (Катар), Louis Armstrong International Airport (США) та Vancouver International Airport (Канада). Вони використовуються для оптимізації проектування, прогнозування пасажиропотоків, підвищення енергоефективності та скорочення витрат на технічне обслуговування на 25–30 %. За даними Siemens Xcelerator, використання цифрових двійників у логістиці дозволяє підвищити точність планування на 40 % і зменшити споживання енергії до 18 %.

У стратегічному управлінні цифрові двійники забезпечують основу для прийняття рішень, орієнтованих на довгострокову стійкість і ефективність. Вони дозволяють проводити віртуальне моделювання сценаріїв реконструкції аеропорту, оцінювати вплив рішень на економічні,

екологічні та соціальні показники, забезпечувати інтегроване управління активами та ресурсами. Наприклад, у Ванкуверському аеропорту (YVR) використання цифрового двійника дозволило скоротити час прийняття управлінських рішень на 35 % та підвищити ефективність роботи служб підтримки на 22 %. Для українських аеропортів цифрові двійники можуть стати інструментом прозорого планування, контролю інвестицій і міжнародного партнерства у процесі відновлення.

Попри високу початкову вартість, впровадження цифрових двійників є стратегічно виправданим. Створення віртуальної моделі аеропорту дозволяє перейти від підходу «будувати й коригувати» до принципу «моделювати — аналізувати — реалізовувати». Це дає змогу зменшити капітальні витрати на 15–20 %, скоротити терміни проєктування до 30 % і знизити операційні витрати до 25 % завдяки точнішому прогнозуванню. Згідно з прогнозом PwC (2024), ринок цифрових двійників у транспортній інфраструктурі досягне \$73 млрд до 2030 року. Цифровий двійник виступає не лише інженерним, а й управлінським інструментом, який допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення щодо масштабів і пріоритетів відновлення.

Успішні приклади: Vancouver International Airport (Канада) — цифровий двійник терміналу та перонів; Pittsburgh International Airport (США) — цифрова інтеграція BIM та GIS; Aberdeen Airport (Велика Британія) — частковий двійник для оптимізації turnaround-процесів. Проблемні приклади: Sydney Airport (Австралія) — труднощі з інтеграцією даних і супротив персоналу; окремі інфраструктурні проєкти ЄС — перевитрати бюджету й незавершені моделі. Основні причини невдач: недостатня стандартизація даних, відсутність культури цифрового управління, нереалістичні очікування від технологій. Урок для України — починати з пілотних проєктів, стандартизувати дані, впроваджувати систему управління змінами.

Технології цифрових двійників є стратегічним напрямом для сталого відновлення української авіаційної інфраструктури. Вони дозволяють ухвалювати інвестиційні рішення на основі точних симуляцій, мінімізувати ризики помилок і неефективних витрат, підвищити прозорість та довіру міжнародних партнерів. Україна має унікальний шанс інтегрувати цифрові двійники у процес планування відбудови, створивши технологічну, стійку та екологічно відповідальну систему авіаційного управління нового покоління.

Література

1. Digital Twins Fly High in the Aviation Industry. Twinsights Blog, 2023.
2. Hamad International Airport Launches Digital Twin Initiative. Future Travel Experience, 2022.
3. National Academies of Sciences. Asset Information Handover Guidelines for Airports, 2023.
4. Siemens Xcelerator. How the Digital Twin Transforms the Future of Sustainability and Aviation, 2023.
5. Entropy. Untangling Airport Chaos: How Digital Twins are Revolutionising the Passenger Journey, 2024.
6. Dimitriou D., Karagkouni A. Airports' Sustainability Strategy: Evaluation Framework upon Environmental Awareness. Frontiers in Built Environment, 2024.
7. DiGlobal. The Digital Twin Illusion: Why the Industry's Favorite Solution Fails in Infrastructure Projects, 2024.
8. ICAO. Innovation Framework and Digitalization in Aviation Systems, 2024.

Лейко К.К.,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-073-24-1-ЗД
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Кириленко О.М.,

*доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «МХП»

В умовах інтенсифікації глобальної конкуренції, збільшення геополітичної нестабільності та поглиблення цифрової трансформації світової економіки підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є ключовим фактором стійкого стратегічного розвитку українських підприємств. У минулі роки підприємства вітчизняного аграрного сектора показали суттєву стійкість і високий рівень адаптивності до ризиків в умовах дії воєнного стану [1]. Цю позитивну тенденцію важливо продовжувати та посилювати комплексом нових адаптаційних заходів, щоб ефективно пристосуватися до змінних факторів на зовнішніх ринках та на ринку України.

Для агропромислових холдингів, зокрема ПрАТ «МХП», що експортує продукцію більш ніж у 80 країн світу, актуальним завданням стає підвищення ефективності управління ЗЕД шляхом автоматизації бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту, використання аналітичних систем і розвитку професійних компетенцій людських ресурсів.

При ідентифікації та обґрунтуванні оптимальних шляхів підвищення ефективності ЗЕД агропідприємств-експортерів необхідно враховувати ефекти від упровадження інноваційних технологій, оптимізації управлінських процесів, автоматизації аналітичної діяльності та підвищення кваліфікації працівників [2]. Для цього важливо застосовувати системний підхід до дослідження ефективності ЗЕД підприємства для визначити відставання підприємства від основних конкурентів за окремими напрямками (інноваційність, автоматизація, цифровізація управління ЗЕД). На основі цього можна забезпечити розробку адекватних заходів для зменшення відставання та нарощування конкурентного потенціалу компанії.

Реалізований порівняльний аналіз із провідними аграрними корпораціями світу – Cargill і Tyson Foods (США), JBS (Бразилія) – показав, що ПрАТ «МХП» займає стабільну позицію з-поміж експортерів курятини на ринках ЄС, Близького Сходу та Африки, проте має також потенціал для вдосконалення у сфері цифрової трансформації та управління експортними ризиками, що може допомогти у стратегічній перспективі розвитку діяльності на зарубіжних ринках.

Також встановлено, що ПрАТ «МХП» має переваги у якості продукції, стабільності постачання та сертифікації (ISO, Halal, HACCP), що можна активно використовувати для розширення присутності підприємства на ринках Близького Сходу та Африки, де зберігається висока динаміка попиту на аграрну продукцію певних категорій.

Одним із дієвих заходів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних агропідприємств може бути застосування моделі аналітичної системи на базі штучного інтелекту, що поєднує воедино машинне навчання, прогнозу аналітику й автоматичний моніторинг актуальних ринкових тенденцій у режимі реального часу.

У сучасному управлінні ЗЕД підприємств доцільно застосовувати сучасні цифрові технології [3]. При аналізі ринків збуту за допомогою AI-аналітики можна відзначити, що можливим є використання API ChatGPT і Power BI для формування інтелектуальних дашбордів, що агрегують дані з митної статистики, звітів FAO та міжнародних платформ (Statista, World's Poultry Trends). Зокрема, алгоритми машинного навчання дозволяють передбачати попит у регіонах ЄС та Азії з точністю до 90%, що допомагає планувати обсяги виробництва та поставок.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності ЗЕД визначено автоматизацію операційних та управлінських процесів ПрАТ «МХП». При цьому доцільно реалізувати ERP-систему SAP S/4HANA з модулем "Global Trade Management" для забезпечення повної інтеграції фінансів, логістики, складського обліку, контрактів і валютних операцій.

Ключовим фактором ефективності зовнішньоекономічної діяльності є кваліфікація персоналу. Проведене анкетування 120 працівників ПрАТ «МХП» показало, що лише 37% володіють сучасними знаннями з цифрових інструментів для управління експортом, а 45% потребують додаткової підготовки у сфері міжнародного маркетингу, Incoterms 2020 та митного права [4; 5]. Найбільш дієвими шляхами підвищення ефективності ЗЕД ПрАТ «МХП» можна вважати партнерство з університетами та бізнес-школами для стажування фахівців з міжнародної торгівлі та використання симуляційних тренінгів і кейс-методу: моделювання експортних угод, аналіз логістичних сценаріїв та управління ризиками постачання.

Маркетингова політика ПрАТ «МХП» має бути орієнтована на цифровізацію та використання актуальних даних про поведінку споживачів. Доцільно впроваджувати data-driven marketing, що ґрунтується на використанні великих масивів даних (Big Data).

Таким чином, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «МХП» потребує комплексного підходу – поєднання технологічних інновацій, гнучкого стратегічного планування, орієнтації на сталий розвиток та постійного удосконалення компетенцій персоналу. Реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню позицій підприємства на глобальному ринку, підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості при адаптації до зовнішніх викликів.

Література

1. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahramoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (дата звернення: 05.10.2025).
2. Меженна Н. М., Жалдак Г. П. Напрями удосконалення експортної діяльності агропромислового підприємства. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329497> (дата звернення: 05.10.2025).
3. Кишакевич Б. Ю., Лучаківський А. О., Зварич Б. Я., Следзь С. Ю. Інноваційні підходи до управління ризиками в ЗЕД: використання технологій блокчейн та штучного інтелекту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №8. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/43> (дата звернення: 05.10.2025).
4. MHP Integrated Annual Report and Accounts. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (дата звернення: 06.10.2025).
5. MHP Integrated Group Annual Report and Accounts 2024. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).

Дісяк Я.С.,
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти групи М-D3-25-1-3Д
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

Наумова О.В.,
*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту ЗЕДП
Державного університету «Київський авіаційний інститут», м. Київ*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ У ВІДНОВЛЕННІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні українські компанії змушені діяти в екстремальних умовах через порушення традиційних економічних моделей внаслідок війни. У цьому контексті ресурсний потенціал має вирішальне значення як для стабільності, так і для зростання. Здатність менеджерів збалансувати трудові, фінансові, матеріальні та інформаційні активи впливає на виживання окремих підприємств і економіки в цілому [1].

Для компаній, які залишилися життєздатною під час війни, основними викликами стали:

- розрив господарських зв'язків із постачальниками;
- втрата частини ринку збуту через міграцію населення;
- обмежене фінансування;
- ускладнена логістика.

Ситуація вимагає переоцінки структури ресурсів підприємств, які повинні стати джерелом переваг. Окрім традиційних категорій, важливе значення набули ресурси сталого розвитку, такі як резервні запаси, альтернативні джерела енергії та надійні партнерські відносини, а також ресурси адаптивності, що відображають гнучкі стратегії управління та здатність швидко змінювати стратегічні пріоритети.

Управління ресурсним потенціалом в умовах кризи вимагає постійної адаптації та пошуку нових методів. Ключовими факторами є стабільність робочої сили, зростання ресурсів стійкості та адаптивності, а також проактивне впровадження цифрових технологій.

У воєнний час цифрові рішення мають вирішальне значення для збереження ресурсного потенціалу. Для українських підприємств, особливо тих, що займаються зовнішньою торгівлею, інформаційні технології є ключовим інструментом контролю та управління [2].

ERP-системи, зокрема SAP та Odoo, пропонують інтегроване відстеження ресурсів, контроль контрактів та управління фінансовими потоками. CRM-інструменти допомагають підтримувати зв'язки з партнерами та клієнтами за кордоном, особливо коли стандартні канали комунікації порушені. Хмарні платформи та інструменти для спільної роботи дозволяють компаніям продовжувати діяльність попри фізичні бар'єри [3].

Найбільш перспективною сферою зовнішньоекономічної діяльності є використання систем на базі штучного інтелекту. Ці алгоритми можуть аналізувати величезні обсяги даних на міжнародних ринках, прогнозувати попит та виявляти потенційні ризики в ланцюгах постачання. У логістиці штучний інтелект допомагає знайти оптимальні маршрути з урахуванням ризиків блокування або затримок.

Для українських компаній це створює можливості для підвищення ефективності внутрішнього управління та активної роботи на зовнішніх ринках. Інтелектуальні аналітичні

системи можуть допомагати в прийнятті рішень щодо міжнародних контрактів, а чат-боти та віртуальні асистенти сприяють швидкому спілкуванню з клієнтами та постачальниками.

В умовах невизначеності стратегічна диверсифікація ресурсів та впровадження інноваційних моделей управління мають вирішальне значення. Поєднання традиційного управління ресурсами з цифровими технологіями та штучним інтелектом дозволяє розробляти більш гнучкі та стійкі бізнес-моделі [4].

Для українських підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, це означає:

- розширення можливостей виходу на світові ринки;
- зменшення залежності від окремих постачальників або партнерів;
- прискорення адаптації до нових економічних і політичних умов;
- підвищення прозорості управління та зміцнення довіри серед іноземних інвесторів.

Підсумовуючи можна сказати, що майбутнє зростання залежить від інтеграції систем штучного інтелекту в управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це не тільки підвищує ефективність управління, але й забезпечує довгострокову конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку навіть у складні часи.

Література

1. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Журнал наукових праць «Економічний аналіз»*. 2018. ISSN 2219-4649. URL: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35774/econa2018.03.154>
2. Війна в Україні: подолання кризи та підготовка до її наслідків / М. Брюкнер та ін. *Accenture*. 2022. URL: <https://sal0.li/c4a2364>
3. Ліскович Н. Ю., Овсак Б. О., Тульчинська С. О. Методологічні аспекти управління проектами в галузі інформаційних технологій. *Науковий журнал «Economic synergy»*. 2023. вип. 4. С. 8-22. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-1>
4. *Between Missile Alerts and Power Outages, Ukrainian Manufacturers Build Chairs and Cabinets. The Wall Street Journal*. 2025. URL: <https://sal0.li/33B7Dd1>

НАУКОВЕ ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

«СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ»

збірник тез за матеріалами доповідей

XXI Міжнародної науково-практичної конференції

Відповідальний секретар/редактор – *Ліскович Н.Ю.*

Верстка та дизайн – *Ліскович Н.Ю.*

Видано у Державному університеті «Київський авіаційний інститут»

03058, Україна, м.Київ, просп. Любомира Гузара, 1

Тел.: (044) 406-76-47

Ел. адреса: mzedp@ukr.net