

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS

**Збірник матеріалів / Proceedings
V Міжнародної наукової студентської конференції /
5th International Scientific Student Conference**

**м. Київ / Kyiv
15 листопада 2024 р. / November 15, 2024**

**УДК 005(06)
М50**

Рецензенти

Купалова Г.І., д-р екон. наук, професорка
(Київський національний університет імені Тараса Шевченка)
Птащенко О.В., д-р екон. наук, професорка
(Західноукраїнський національний університет)

*Рекомендовано до друку Вченою Радою
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»,
Протокол № 3 від 28.11.2024*

***Матеріали друкуються в авторській редакції.
Відповідальність за науковий рівень публікацій, обґрунтованість висновків,
достовірність результатів, наявність плагіату несуть автори.***

М50 Менеджмент: виклики та перспективи: Зб. матеріалів V Міжнародної наукової студентської конференції [Електронний ресурс]. – К.: КНЕУ, 2024. 205 с.
ISBN 978-966-926-527-2
DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-926-527-2>

Визначено зміни концепцій та інструментарію управління організацією в контексті сучасних глобальних тенденцій щодо забезпечення цілей сталого розвитку бізнесу і суспільства; охарактеризовано сучасні цифрові тренди та інновації в менеджменті; здійснено спробу виокремлення зовнішніх викликів менеджменту; окреслено особливості управління людськими ресурсами й менеджменту в межах євроінтеграційних процесів.

УДК 005(06)

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-926-527-2

© КНЕУ, 2024

Передмова

Учітесь, читайте, і чужому навчайтесь, й свого не цурайтесь...
Т. Шевченко

Шановні колеги та учасники V Міжнародної наукової студентської конференції «Менеджмент: виклики та перспективи». Кафедра менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана має честь представити збірник тез матеріалів, що містить результати досліджень українських та зарубіжних здобувачів усіх рівнів вищої освіти у сфері менеджменту. Ця конференція уже вп'яте стає важливим майданчиком для обміну ідеями та напрацюваннями, які відкривають нові горизонти в управлінській практиці.

Матеріали збірника тез структуровано за актуальними тематичними напрямками, в яких представлено нові підходи, що формують сучасний менеджмент. Особливу увагу приділено питанням сталого розвитку бізнесу та суспільства, адже ці аспекти є надзвичайно актуальними в умовах сучасних викликів. Також у збірнику представлені дослідження, що розглядають цифрові тренди та інновації в менеджменті, які відіграють вирішальну роль у трансформації управлінських процесів. Управління людськими ресурсами, як один із найважливіших чинників успіху, заслуговує на особливу увагу у рамках нашої дискусії. Не менш важливими є питання зовнішніх викликів менеджменту, які вимагають гнучкості та адаптивності від сучасних управлінців, а також висвітлено виклики та можливості менеджменту в контексті євроінтеграційних процесів, що формують нові реалії для бізнес-середовища. Сподіваємося, що матеріали цього збірника стануть корисними для подальшого наукового та практичного розвитку в галузі менеджменту. Дякуємо всім учасникам за вашу активну участь і внесок у цю важливу дискусію.

*Михайло САГАЙДАК,
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Preface

Study, read, and learn from others, and do not shy away from your own...
T. Shevchenko

Dear colleagues and participants of the 5th International Scientific Student Conference “Management: Challenges and Prospects”. The Department of Management at Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman is honored to present the collection of abstracts encompassing the results of research conducted by Ukrainian and international students at all levels of higher education in the field of management.

This conference, now held for the fifth time, serves as an important platform for the exchange of ideas and insights that open new horizons in management practice. The materials in this collection of abstracts are structured around relevant thematic areas, showcasing new approaches that shape contemporary management. Particular emphasis were given to the issues of sustainable development of business and society, as these aspects are particularly relevant in the face of modern challenges. Additionally, the collection includes studies addressing digital trends and innovations in management, which play a crucial role in transforming management processes. Human resource management, as one of the most important success factors, deserves particular focus in our discussions. Equally important are the issues surrounding external challenges in management, which demand flexibility and adaptability from today's managers, as well as the challenges and opportunities for management in the context of European integration processes that are shaping new realities for the business environment. We hope that the materials in this collection will be useful for further scientific and practical development in the field of management. We extend our sincere gratitude to all participants for their active engagement and contribution to this significant discussion.

*Mykhailo SAHAIDAK,
Doctor in Economics, Professor, Head of Management Department,
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman*

Організаційний комітет конференції

Михайло САГАЙДАК – Голови оргкомітету, завідувач кафедри менеджменту, гарант ОНП третього (освітньо-наукового) рівня «Менеджмент», д.е.н., професор, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Ваня ВЕЛБРУК, доктор, професор, Хайльброннський університет прикладних наук (Федеративна Республіка Німеччина)

Вероніка ВЕРБА, гарант ОПП другого (магістерського) рівня «Менеджмент проєктів і консалтинг», д.е.н., професорка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Вікторія ГОНЧАР, гарант ОПП другого (магістерського) рівня «Бізнес-адміністрування (універсальна)», д.е.н., професорка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Олександр КАЛІНІН, д.е.н., професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Марія МАХСМА, д.е.н., професорка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Ніно ПАПАЧАШВІЛІ, Ph.D., професорка, Університет Сульхан-Саба Орбеліані, директорка Інституту досліджень розвитку факультету бізнесу та технологій (Грузія)

Інеза ГАГНІДЗЕ, Ph.D., д.е.н., доцентка, Тбіліський державний університет імені Іване Джавахішвілі, факультет економіки і бізнесу (Грузія)

Наталія ГОЛІОНКО, гарант ОПП другого (магістерського) рівня «Менеджмент бізнес-організацій», к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Ірина КОЛОС, заст. зав. кафедри менеджменту, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Денис ЛФІНЦЕВ, гарант ОПП другого (магістерського) рівня «Комп'ютерно-менеджмент організацій», доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Кароліна НЕССЕЛЬ, Ph.D., доцентка, Ягеллонський університет у Кракові (Республіка Польща)

Армінда ду ПАКУ, декан факультету соціальних і гуманітарних наук, Ph.D., доцент, професорка кафедри бізнесу та економіки, Університет Бейра Інтеріор (Португальська Республіка)

Єлена ПРОХОРОВА, заст. зав. кафедри менеджменту, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Каріна САРКІСЯН, Ph.D., доцентка, Економічна академія ім. Д. Ценова (Республіка Болгарія)

Тетяна СОБОЛЄВА, к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Крістіна ФЛЕШЕРІУ, Ph.D., доцентка, Університет Бабеш-Больяй (Румунія)

Олена ШАТІЛОВА, гарант ОПП першого (бакалаврського) рівня «Менеджмент бізнес-організацій», к.е.н., доцентка кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Ангеле ТАМУЛЄВІЧУТЕ-ШЕКСТЕЛЄНЕ, заступниця декана факультету креативних досліджень, Вільнюський технічний університет імені Гедімінаса (Литовська Республіка)

Organizing Committee of the Conference:

Mykhailo SAHAIDAK – **Chairman of the Organizing Committee**, Head of Management Department of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Doctor of Economics, Professor, Head of the Program «Management», Ukraine

Viktoriya GONCHAR, Doctor of Economics, Professor of the Management Department, Head of the MBA program, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Cristina FLESERIU, Ph.D., Associate professor, Babeş-Bolyai University, Romania

Oleksandr KALININ, Doctor of Economics, Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Mariia MAKHSMA, Doctor of Economics, Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Arminda do PAÇO, President of the Faculty of Social and Human Sciences, Ph.D. in Management, Associate Professor of the Department of Business and Economics, University of Beira Interior, Portugal

Nino PAPACHASHVILI, Professor, PhD, Director of Institute for Development Studies, Sulkhani-Shabua Orbeliani University, Georgia

Veronika VERBA, Doctor of Economics, Professor of the Management Department, Head of the Program «Project Management and Consulting», Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Wanja WELLBROCK, Dr., Professor, Heilbronn University of Applied Sciences, Germany

Ineza GAGNIDZE, Associate Professor, PhD, Doctor of Economics, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Faculty of Economics and Business, Georgia

Nataliia HOLIONKO, Ph.D., Associate Professor of the Management Department, Head of the Program «Management of Business-Organizations», Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Iryna KOLOS, Ph.D., Associate Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Denys LIFINTSEV, Ph.D., Associate Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Head of the Program «Compliance management of organizations», Ukraine

Karolina NESSEL, PhD, Assistant Professor, Jagiellonian University in Kraków, Poland

Yeliena PROKHOROVA, Ph.D., Associate Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Angelė TAMULEVIČIŪTĖ-ŠEKŠTELIENĖ, Vice-Dean, Faculty of Creative studies, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania

Tetiana SOBOLIEVA, Ph.D., Associate Professor of the Management Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Olena SHATILOVA, Ph.D., Associate Professor of the Management Department, Head of the Program «Management of Business-Organizations», Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Karina SARKISYAN, Ph.D., Associate Professor, International Economic Relations Department, D. Tsenov Academy of Economics, Bulgaria

ЗМІСТ / CONTENT

СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / TRACK 1. MODERN CONCEPTS AND TOOLS OF MANAGEMENT	10
СНУБКА Ілона THE ROLE OF SUSTAINABLE CORPORATE BRANDING IN MAINTAINING THE REPUTATION OF COMPANIES IN THE FACE OF GLOBAL CRISES	10
БАБИЧ Олександр ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ / BABYCH Oleksandr JUSTIFICATION OF STRATEGIC DIRECTIONS OF ENTERPRISES DEVELOPMENT FOR MODERN CHALLENGES	13
ЖУК Костянтин LEAN ЯК СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ / ZHUK Kostyantyn LEAN AS A STRATEGY TO IMPROVE EFFICIENCY AND REDUCE COSTS	16
КРУШЕЛЬНИЦЬКА Софія ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АУДИТОРСЬКІЙ КОМПАНІЇ / KRUSHELNYTSKA Sofiia JUSTIFICATION OF DIRECTIONS FOR IMPLEMENTATION OF AGILE-TECHNOLOGIES PROJECT MANAGEMENT IN THE AUDITING COMPANY	19
ЛЕВЧУК Олена ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ / LEVChUK Olena ECONOMIC RESILIENCE OF THE ENTERPRISE UNDER MARKET INSTABILITY	22
ОПЕНЬКО Анастасія ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕС-АНАЛІЗІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ / OPENKO Anastasia INOVATIVE TECHNOLOGIES IN BUSINESS ANALYSIS AS A FACTOR OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES	26
ПАВЛЕНКО Костянтин РОЗВИТОК КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ / PAVLENKO Kostiantyn DEVELOPMENT OF KEY COMPETENCIES FOR PROJECT MANAGERS	29
РОМАСЮК Арсеній ВАЖЛИВІСТЬ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ / ROMASIUK Arsenii IMPORTANCE OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING A CRISIS MANAGEMENT STRATEGY	32
РУДЬ Богдан ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ “БІОПЕК” З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА / RUD Bohdan INCREASING THE OPERATIONAL EFFICIENCY OF "BIOPEK" LLC USING LEAN-TOOLS	34
СЕРІКОВ Володимир ІНСТРУМЕНТИ SWOT, PEST, GAP-АНАЛІЗУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ / SERIKOV Volodymyr SWOT, PEST, GAP ANALYSIS TOOLS IN MANAGEMENT ACTIVITIES	37
СТУПКА Данило РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ / STUPKA Danylo DEVELOPMENT OF MEASURES TO IMPROVE MARKETING MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION WITHIN THE LEGAL SERVICES MARKET ...	39
ХАРИТОНОВА Дар’я МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА / KHARYTONOVA Daria METHODOICAL APPROACHES TO MANAGEMENT ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE.....	42
ШПА Марія АДАПТАЦІЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕНТУ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ / SHPA Mariia ADAPTATION OF PROJECT MANAGEMENT TO THE CHALLENGES OF WARTIME	45
ЯЦИШИЙ Максим ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ФІНАНСІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ / YATSYSHYN Maksym OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE FIELD OF FINANCE AS A MEANS OF INCREASING THE COMPANY'S EFFICIENCY	48

СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА / TRACK 2. SUSTAINABILITY MANAGEMENT	51
AGAPISHVILI Albina CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN WASTE MANAGEMENT FOR GEORGIA'S GREEN ECONOMY TRANSITION	51
BAIASHVILI Beka AI-POWERED CIRCULARITY: TRANSFORMING WASTE INTO RESOURCES	56
GAZDELIANI Irakli, GAZDELIANI Luka IMPLEMENTATION SIGNIFICANCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN GEORGIA'S AGRICULTURAL SECTOR	59
КАЗНОДІЙ Єлизавета СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ / KAZNODII Yelyzaveta SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR SOLVING SOCIAL PROBLEMS	64
ПОНОМАРЕНКО Нікіта ПРОАКТИВНЕ СПРИЙНЯТТЯ МАЙБУТНІХ ТЕНДЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ / PONOMARENKO Nikita PROACTIVE PERCEPTION OF FUTURE TRENDS IN MANAGEMENT	67
ТКАЧУК Марта ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ЛІДЕРСТВА / TKACHUK Marta THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO UNDERSTANDING THE ESSENCE OF LEADERSHIP	70
ШАЛЬКО Іван, АГЛОТКОВА Анна МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА / SHALKO Ivan, AHLOTKOVA Anna MANAGEMENT IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BUSINESS AND PUBLIC	73
ЯЦЮК Сергій МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ / YATSUK Serhii METHODOLOGY FOR THE IMPLEMENTATION OF THE INTERNATIONAL STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS	77
СЕКЦІЯ 3. ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / TRACK 3. DIGITAL TRENDS AND INNOVATIONS IN MANAGEMENT	80
BARANOVA Oleksandra IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN IMPROVING TRANSFER PRICING PROCESSES	80
KISILOVA Kateryna INTEGRATING AI INTO MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESSES	83
TSAKADZE Natia PERCEIVED RISK AS A DETERMINANT OF CONSUMER BEHAVIOR	85
ВУ Аліна СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ІТ-РЕКРУТИНГУ / VU Alina MODERN IT RECRUITING TECHNOLOGIES	88
ГАВРИЛЮК Владислав ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ / HAVRYLIUK Vladyslav TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CORPORATE CULTURE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION	93
ЄЛИЗАРОВ Владислав ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ / YELYZAROV Vladyslav DIGITAL TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONS: THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT AND ADAPTATION OF BUSINESS MODELS TO MODERN CHALLENGES	96
НЕЧИПОРЕНКО Дар'я РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ / NECHYPORENKO Daria THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PROJECT MANAGEMENT: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES	99
СІВКО Марія РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ДОСВІД ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ ТА КЛЮЧОВІ ІННОВАЦІЇ / SIVKO Maria THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN ENHANCING BUSINESS PROCESS EFFICIENCY: THE EXPERIENCE OF LEADING COMPANIES AND KEY INNOVATIONS	103
ШТІЛЬГОЙЗ Олександр ІННОВАЦІЇ В ЛОГІСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / SHTILHOIZ Oleksandr INNOVATIONS IN LOGISTICS MANAGEMENT	107

СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / TRACK4. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	111
БАНАШКО Ольга КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗМІСТ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ / BANASHKO Olga HUMAN RESOURCES OF THE ORGANIZATION: CONTENT AND WAYS OF IMPROVEMENT	111
ГАНУШЕВИЧ Вікторія ОНЛАЙН-РЕКРУТИНГ ТА ПОШУК ТАЛАНТІВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ / HANUSHEVYCH Viktoriia ONLINE RECRUITING AND TALENT SEARCH: MODERN CHALLENGES	114
ГОЛУБЯТНИКОВ Степан ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ВОРОНКИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО SMM-ФАХІВЦЯ / HOLUBIATNIKOV Stepan MASTERY OF THE MARKETING FUNNEL AS THE BASIS OF THE EFFICIENCY OF THE MODERN SMM-SPECIALIST	117
ГРЕДІЛЬ Вероніка КАДРОВИЙ ПРОФАЙЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ / HREDIL Veronika HR PROFILING AS A TOOL TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF HR MANAGEMENT PROCESSES	120
ЗІНЧЕНКО Наталія УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / ZINCHENKO Natalia HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	123
КАЛІШ Іванна ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ / KALISH Ivanna PRESERVATION AND ADAPTATION OF BANKS STAFF IN WAR CONDITIONS	126
НІКОЛАЙЧУК Валерія УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ / NIKOLAICHUK Valeriia MANAGING REMOTE TEAMS: CHALLENGES AND REQUIREMENTS	129
ПОНОМАРЬОВА Владислава ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / PONOMAROVA Vladyslava IMPROVING THE LABOR PRODUCTIVITY MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION	132
ПОСТОЙ Олена ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕКРУТИНГУ ЩОДО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ / POSTOI Olena PECULIARITIES OF HUMAN CAPITAL RECRUITMENT IN MODERN CONDITIONS	134
ПРАВДЮК Владислава УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ / PRAVDIUK Vladyslava PERSONNEL MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS: PROBLEMS AND SOLUTIONS	137
РАДЗІЄВСЬКА Ольга УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНИЙ ФЕНОМЕН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / RADZIEVSKA Olga MANAGEMENT AS A SOCIAL PHENOMENON UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL LAW	140
САРДАК Анна, САВЧУК Денис ВАЖЛИВІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / SARDAK Anna, SAVCHUK Denys THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN ORGANIZATION MANAGEMENT	144
СКРИННИК Дмитро МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ: СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ / SKRYNNYK Dmytro MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK: STRATEGIES AND TOOLS ...	147
СОКУРЕНКО Катерина ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЧНОГО СТАНУ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / SOKURENKO Kateryna THE INFLUENCE OF THE PSYCHOLOGICAL STATE OF EMPLOYEES ON LABOR PRODUCTIVITY UNDER MARTIAL LAW	150
СТАРОВАТОВА Валерія СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ГІБРИДНИМИ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ / STAROVATOVA Valeriia LEADERSHIP STRATEGIES IN THE MANAGEMENT OF HYBRID PROJECT TEAMS	153
ЧОЛАК Марія РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ / CHOLAK Mariya THE ROLE OF WORK MOTIVATION IN INCREASE OF PRODUCTIVITY AND EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION	156

СЕКЦІЯ 5. ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ / TRACK 5. EXTERNAL MANAGEMENT CHALLENGES	159
KATCHARAVA Nana THE ROLE OF INSTITUTIONS IN BUILDING A STRONG AND RESPONSIBLE SOCIETY	159
БЕЗПЕЧНИЙ Олександр ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ BEZPECHNYI Oleksandr TRENDS IN MANAGING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS	163
ГАРАЖА Владислава ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ / HARAZHA Vladyslava CHALLENGES OF MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF DOMESTIC ENTERPRISES OF THE DAIRY INDUSTRY IN THE CONTEXT OF MILITARY OPERATIONS ON THE TERRITORY OF UKRAINE	166
ДЕМИДОВА Діана СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДО СУЧАСНИХ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ / DEMYDOVA Diana STRATEGIES FOR ADAPTING ENTERPRISE MANAGEMENT TO MODERN EXTERNAL THREATS	168
МАНДЗІЮК Оксана РОЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ДИСТАНЦІЙНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ / MANDZIUK Oksana THE ROLE OF EFFECTIVE COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT OF REMOTE TEAMS IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION	171
СЕКЦІЯ 6. ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / TRACK 6. MANAGEMENT CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	175
САВЧУК Дмитро МІЖНАРОДНІ ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ / SAVCHUK Dmytro INTERNATIONAL GRANT PROGRAMS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN BUSINESS	175
СОСНІН В'ячеслав МОДЕЛЬ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД ПРОВАДЖЕННЯ В ТЕКСТИЛЬНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ ЄС ТА УКРАЇНИ / SOSNIN Viacheslav CIRCULAR ECONOMY MODEL FOR TEXTILE PRODUCTION	178
ПОГУЛЯЙЛО Євгеній РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ / POHULIALO Yevhenii ORGANISATIONAL COMMUNICATIONS ROLE IN PREVENTING CORRUPTION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES	182
ХАМАЙКО Владислав ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ / KNAMAİKO Vladyslav FORMATION OF CORPORATE CULTURE AT THE ENTERPRISE	187
BESPALOV Kyryl THE ROLE OF VALUE ENGINEERING IN PROJECT DECISION-MAKING PROCESSES	189
ДЯЧЕНКО Ігор СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК ФАКТОР ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ / DYACHENKO Igor SOCIAL SECURITY OF WORKERS IN WAR CONDITIONS AS A FACTOR OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION	192
ЗВЕРЄВ Богдан ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЗА УМОВ БІЗНЕС-ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ / ZVIERIEV Bohdan DIGITAL TRANSFORMATION MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION UNDER THE CONDITIONS OF BUSINESS-TRANSCENDENCE	196
МОРОЗ Антон УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ БІФУРКАЦІЙНИХ ЗМІН / MOROZ Anton MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN ORGANIZATIONS UNDER BIFURCATION CHANGES	199
СІМШАГ Ірина СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ / SIMSHAN Iryna STRATEGIC PARTNERSHIP IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATION	202

**СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ /
TRACK 1. MODERN CONCEPTS AND TOOLS OF MANAGEMENT**

Ilona CHUBKA,
bachelor's student, 4th year,
educational program "International management and business communications"
V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine
ORCID 0009-0001-9993-7244

Chubka2021.9512855@student.karazin.ua

Research supervisor: **Tetiana ASTAPOVA,**
PhD, Associate Professor of Business Foreign Language and
Translation Department, School of Foreign Languages

**THE ROLE OF SUSTAINABLE CORPORATE BRANDING IN
MAINTAINING THE REPUTATION OF COMPANIES IN THE FACE OF
GLOBAL CRISES**

Abstract. In today's volatile business environment, characterized by global crises, sustainable corporate branding emerges as a strategic tool for companies to maintain reputation and foster resilience. This article examines how transparency, authenticity, and social responsibility form the core of sustainable branding, helping brands build emotional connections with consumers and adapt to change. Using Nova Post as a case study, it highlights the role of sustainable branding in supporting communities and reinforcing trust even in challenging times.

Keywords: sustainable branding, corporate reputation, consumer trust, global crises, social responsibility

Introduction. Global crises are changing consumer expectations and decreasing trust in brands. This dynamic compels companies not only to survive, but also to maintain and strengthen their reputation. Sustainable corporate branding, a comprehensive strategy rooted in transparency, authenticity, and social responsibility, is now more crucial than ever for building long-term consumer loyalty and securing market position.

Purpose. This abstract examines the significance of sustainable branding principles, such as transparency, authenticity, environmental responsibility, and social impact, in managing corporate reputation during crises. It assesses the capacity of these principles to help companies adapt to and thrive amid global challenges, creating a solid foundation for consumer trust.

Results. Sustainable branding is not just a set of marketing techniques; it is a strategy that takes into account the company's values, social initiatives and environmental responsibility. This approach allows not only to respond to short-term challenges, but also to create a foundation for sustainable development in the face of

uncertainty. In this thesis, we will explore how sustainable corporate branding affects a company's reputation, particularly in the face of global crises.

Sustainable branding is based on several key principles, including transparency, authenticity, environmental sustainability and social responsibility. These principles do not only help companies strengthen their reputation, but also determine their ability to adapt effectively to changes. For example, during the COVID-19 pandemic, consumers actively supported brands that demonstrated social responsibility and transparency in their activities, offering assistance to medical institutions or ensuring safe conditions for employees [1].

This highlights the importance of transparency, which is the willingness of a company to communicate openly with customers and respond to criticism. Authenticity, in turn, implies that the company's actions are in line with its declared values. Combined with environmental sustainability, these principles create a long-term emotional connection with consumers, which is especially important in times of crisis.

When faced with crises, companies are often forced to introduce innovations that can dramatically change their operations and market positioning. This is not only a reaction to new conditions, but also an opportunity to strengthen reputation through brand renewal. The use of digital technologies, an active presence on social media, and the introduction of new products and services are all becoming an essential element of sustainable branding.

The COVID-19 pandemic has become a catalyst for many companies to adapt their strategies quickly. Many businesses have moved to an online format, created new products, or changed their approaches to customer service. For example, restaurants have started offering food delivery, which has allowed them to retain customers even under the strict quarantine restrictions. This underscores the importance of branding innovations that allow companies to remain relevant and increase consumer trust.

One of the most important elements of sustainable branding is creating an emotional connection with consumers. In times of crisis, when the level of stress and uncertainty is rising, emotional branding helps companies maintain the loyalty of their customers. This approach is based on a deep understanding of consumers' needs and values and the brand's ability to show its solidarity in difficult times.

An emotional connection with customers helps to increase the brand's resilience to crisis challenges, as consumers feel supported by the company [2, p. 154]. An example of the use of the emotional aspect in the activities of Ukrainian companies during the martial law regime is “Nova Post”. During the war, the company did not only continue its core business, but also actively supported Ukrainian society through numerous initiatives aimed at helping the population and the military. One of these initiatives was the «Humanitarian Nova Post», which provided free delivery of humanitarian goods to the frontline and reoccupied regions, and supported volunteer organizations working with the evacuation of civilians [3].

Through the activities of the humanitarian “Nova Post” the company has created a strong emotional connection with the Ukrainian society demonstrating solidarity, care and social responsibility. This initiative did not only meet the urgent needs of citizens in difficult times, but also underlined “Nova Post's” readiness to take responsibility for helping the country in times of crisis. The company also continued to organize

campaigns to support the Ukrainian military including collecting and delivering necessary materials to the frontline, which helped to build consumer`s confidence and strengthen the company's reputation.

This approach clearly demonstrates the importance of emotional connection as a basis for maintaining customer`s loyalty and building a positive image in times of crisis. “Nova Post” has shown that social responsibility and community support can become key elements of sustainable corporate branding, providing long-term benefits even in the most difficult periods. However, sustainable branding has more than just a short-term impact on a company's reputation. It also ensures long-term stability and reduces the risks associated with reputational damage. Companies that consistently adhere to their values, even during crises, have a better chance of maintaining customers` trust and strengthening their market position. This underscores the importance of developing sustainable development strategies and investing in social and environmental initiatives.

Taking into account previous studies, it can be argued that sustainable corporate branding is a critical factor in maintaining a company's reputation in the face of global crises. Companies that base their strategies on transparency, social responsibility and authenticity retain customers` trust even in the most difficult periods. This proves the need to invest in reputation management, develop brand strategies that take into account social and environmental aspects, and use modern communication tools to support customers` engagement.

Conclusions. The development of sustainable corporate branding is becoming an important prerequisite for a company's long-term success in the face of growing global threats. Investing in social and environmental initiatives, as well as transparency and authenticity in communications, it will help companies maintain their reputation and ensure market stability even in the face of global problems.

REFERENCES

1. He H., Harris L. The impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. P. 176–182. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030> (Accessed October 19, 2024).
2. Riel C. V., Fombrun C. J. *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. FT Press, 2003. 304 p. (Accessed October 19, 2024).
3. Humanitarian Nova Poshta. Nova Poshta. URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/> (Accessed October 19, 2024).

Олександр БАБИЧ,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
Національний університет харчових технологій, Україна
ORCID 0009-0005-5780-3669
a.babich1983@gmail.com

науковий керівник: **Скопенко Н.С.**,
професорка кафедри економіки праці та менеджменту, д.е.н., професор

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Oleksandr BABYCH,
National University of Food Technologies, Ukraine

JUSTIFICATION OF STRATEGIC DIRECTIONS OF ENTERPRISES DEVELOPMENT FOR MODERN CHALLENGES

Abstract. The state and dynamics of the canned food production market in Ukraine are analyzed. The key trends and influencing factors on the development of the canned food market in Ukraine have been established. The novelty of the obtained results of the performed research lies in the applied aspect - the development of proposals regarding the directions of strategic development of the Ukrainian producer of canned products, taking into account the challenges of today.

Keywords: strategy; development; development strategy; strategic potential; value; business model; project; efficiency; canned food production.

Актуальність. В умовах сьогодення особливого значення і важливості набуває забезпечення населення високоякісною, екологічно чистою овочевою продукцією українського виробництва. Водночас, функціонування українських виробників пов'язано зі здатністю адаптуватися до зміни зовнішніх умов і виживання. Цього можна досягнути шляхом стратегічного планування через пошук нових ринків, нових покупців, нових видів продукції, нових сфер використання традиційної продукції, що сфокусовано на забезпечення підприємству можливості генерування додаткового грошового потоку і збільшення рівня прибутку.

Постановка завдання. Важливою метою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є досягнення успіху на ринку й генерування достатнього грошового потоку і, як наслідок, накопичення прибутків (бізнес-організації), а також реалізація місії і цілей (некомерційні організації). Досягненню цієї мети сприяє формування стратегії підприємства і розроблення стратегічних напрямів розвитку з обґрунтованим вибором ключових. Базисом для розроблення є наявні конкурентні переваги з орієнтацією на посилення, що сприяє створення нових переваг для успіху в майбутньому в умовах нових економічних реалій. На вирішення такої проблематики сфокусовано виконане дослідження.

Результати дослідження. Стратегія розвитку кожного підприємства, як наголошується [1, с. 40], формулюється під конкретне завдання або місію, яку

планується досягти, а різноманітність цілей визначає широкий тип стратегії. Доцільним є напрацювання, обґрунтування та розгляд з подальшим вибором раціональних стратегічних альтернатив з урахуванням відповідності загальній концепції стратегічного розвитку бізнес-організації, а також адаптування до можливостей і загроз зовнішнього оточення.

Пріоритетним комплексним завданням стає аналіз ринку, що передбачає встановлення ключових чинників впливу на попит на окремий вид продукту (створювану цінність для споживача) в минулому, сьогоденні та майбутньому. Знання цих чинників і вміння їх використовувати дозволяє розробляти і здійснювати ефективну стратегію розвитку підприємства. Не менш важливим є розуміння місця на ринку самого підприємства. Відсутність достовірної інформації такого типу викликатиме ускладнення в розробленні / планування конкретних напрямів / заходів / кроків подальшого розвитку.

За результатами аналізу ринку консервованих продуктів в Україні в 2023 р., що виконано аналітиками компанії Pro-Consulting [2], встановлено достатній рівень розвиненості і різноманітності. Основними учасниками на ринку є великі підприємства, які виробляють консерви масового вжитку, а також місцеві виробники, які спеціалізуються на місцевих традиційних продуктах. Як відзначено в аналітичному огляді, за останні роки ринок консервації в Україні збільшується і постійно розвивається. Ключовими тенденціями є [2]: фізичне зменшення кількості споживачів; зростання потреби у стратегічному запасі; активний сплеск виробництва м'ясних консервів; збільшення експорту м'ясних консервів; збільшення потреби у потужностях переробки; зростаючий попит у контексті ризиків обстрілу енергетичної інфраструктури; випуск нових видів продуктів із цікавими смаковими характеристиками й інноваційними упаковками; підтримка вітчизняного виробника; збільшення ринку онлайн-рітейлу; збільшення популярності власних торгових марок; консервована продукція займає велику частину раціону бійців; ресторанний бізнес, який є одним зі споживачів овочевої і фруктової консервації, продовжує відновлення.

Протягом 2023 року на ринок консервованих продуктів в Україні впливали різноманітні чинники, що спричиняли зміни і тенденції в цінах, попиті, асортименті та стратегіях підприємств-виробників. Найбільш важливими чинниками впливу за їх проявом є [2]: збільшення цін на сировину; зміни у споживчих уподобаннях; політична нестабільність; цифрова трансформація й онлайн продажі; популярність локального виробництва; конкуренція на ринку; стратегії маркетингу й орендування; повномасштабне вторгнення і збільшення армії ЗСУ.

За результатами виконаних PEST-аналізу, SWOT-аналізу та оцінювання рівня стратегічного потенціалу одного з підприємств переробної промисловості (основний вид діяльності за КВЕД – 10.39 Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів) ідентифіковано напрями розроблення заходів щодо стратегічного управління такими об'єктами:

—Матеріально-технічне забезпечення (необхідність оновлення парку основних засобів і посилення ефективності складської логістики). Заміна на нове обладнання першочергово сприятиме покращенню якості готової продукції і

забезпечить енергоощадливість виробництва. Раціональне управління матеріальними запасами сприятиме мінімізації / уникненню додаткових витрат на утримання і зберігання залишків матеріальних запасів в місцях зберігання (на складах виробничих запасів через формування додаткового залишку виробничих запасів, складах готової продукції через затоварювання).

—Кадрове забезпечення з орієнтацією на достатню зацікавленість в результатах роботи кожного працівника з передбаченням стимулюючих заходів таких, як: траєкторія кар'єрного просування, соціальний пакет (медичне страхування, медичний супровід, підтримання фізичного і метального здоров'я), бонуси у вигляді участі в капітал для топ-менеджменту, розподілу частини чистого прибутку для заохочувальних виплат відповідно до адекватних критеріїв, навчання і розвиток професійних навичок, також продумати цільові виплати для учасників ЗСУ і їх сімей. Це сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в колективі і розвитку особистих навичок з фокусуванням на внесок в результат діяльності підприємства.

—Розрахунки з партнерами (замовниками / покупцями і постачальниками) шляхом посилення партнерської співпраці і розрахункової дисципліни з орієнтацією на мінімізацію касових розривів й раціонально-цільове використання грошових коштів.

—Цифрова трансформація і налагодження комунікаційних зв'язків із замовниками з можливістю виходу на B2C-сегмент ринку консервованих продуктів.

—Створення цінності для клієнта через пропозицію прихованої переваги перегляду асортименту і доповнення / укомплектовування столовими Еко-приборами (з берези чи кукурудзяного крохмалю від українського виробника) різної комплектації в розрізі основної асортиментної лінійки підприємства.

Ці напрями можливо реалізувати як окремо кожен, так і інтегровано за певною логічною послідовністю або ранжуванням за пріоритетністю з позиції готовності до змін керівництва і персоналу аби мінімізувати опір перетворенню.

Висновки. Отже, результати проведеного дослідження мають практичну цінність і можуть бути частково або повною мірою використані в процесі розроблення й імплементації стратегії розвитку для зміцнення конкурентної позиції й підвищення рівня показників економічної ефективності підприємств, що функціонують на українському ринку виробництва консерв. Раціональна стратегія розвитку підприємства дозволяє досягати успіху у довгостроковій перспективі, саме це обумовлює практичну значущість одержаних результатів.

REFERENCES

1. Shved V., Horobets A. (2023) Stratehiia rozvytku pidpriemstva: sutnist ta znachennia. [ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY: ESSENCE AND SIGNIFICANCE] *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*. Issue 49. pp. 36-43. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>
2. Analiz rynku konservovanykh produktiv v Ukraini. 2024 rik [Analysis of the canned food market in Ukraine. 2024 year]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-konservirovannyh-produktov-v-ukraine-2024-god> (Accessed November 1, 2024).

Костянтин ЖУК,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Міжнародна економіка»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0000-1642-9416
zhuk.23109377717@gmail.com
науковий керівник: **Віннікова І.І.**,
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

LEAN ЯК СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ

Kostyantyn ZHUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

LEAN AS A STRATEGY TO IMPROVE EFFICIENCY AND REDUCE COSTS

Abstract. This text explores the relevance and application of Lean management in today's dynamic and unstable business environment. Lean is a methodology aimed at continuous improvement, rapid response to market changes, and cost reduction to maintain profitability. The core objective of Lean management is to streamline processes by identifying and eliminating inefficiencies, which often result from resource mismanagement or poorly formulated strategies. The research highlights five fundamental principles of Lean management and explains how Lean management can help managers deal with problems leading to costs. Additionally, the text mentions seven types of waste commonly found in organizations, such as overproduction, waiting, unnecessary transportation, excessive processing, surplus inventory, unnecessary movements, and defects. The effective application of Lean principles enables managers to quickly adapt to external changes, make rational decisions, and improve the overall productivity and competitiveness of the organization.

Keywords: Lean management, Cost reduction, Continuous improvement.

Актуальність. Сучасне бізнес-середовище є надзвичайно динамічним і водночас нестабільним. Зміни в попиті, інновації та коливання цін на ресурси вимагають гнучкості від компаній. LEAN – це та стратегія, яка підходить до цих змін, фокусуючись на постійному вдосконаленні, швидкому реагуванні та на зниженні витрат для збереження прибутковості.

Постановка завдання. Правильно сформульована стратегія управління в організації є наріжним каменем успішності та досягнення організаційних цілей. Через неефективність управління ресурсами або неправильно сформульовану стратегію багато компаній, від великих до маленьких, не можуть розкрити свій потенціал або взагалі несуть величезні збитки. Для того, щоб зменшити витрати та підвищити ефективність, як виробництва, так і управління існує стратегія Lean.

Вона дає можливість зрозуміти де організація втрачає або зовсім неправильно діє. Завдання – визначити, як стратегія Lean зможе допомогти менеджерам підвищити продуктивність, забезпечити розвиток та зберегти конкурентоспроможність самої організації.

Результати дослідження. Lean management – це управлінська філософія спрямована на підвищення ефективності бізнесу шляхом мінімізації витрат та оптимізації виробництва. Вона спрямована на створення максимальної цінності для споживача при мінімальному використанні ресурсів. Батьком даного підходу можна вважати Таїчі Оно, який розробив унікальну виробничу систему для корпорації Toyota – Toyota Production System (TPS) [1]. На заході дану концепцію назвали Lean, яка згодом стала одним з найпопулярніших методів управління.

Цей підхід базується на п'яти основних принципах [2]:

1. **Визначити цінність.** Цінність – це те, за що готовий платити покупець, зважаючи на свої бажання та потреби. Дуже важливим є виявити потреби покупця. Іноді вони самі не знають, що хочуть або не в змозі сформулювати це. Особливо часто це зустрічається, коли мова йде про нові продукти або технології. Хоча способів виявити потреби багато, ключовим завданням є зрозуміти чого покупці хочуть, як і за яку ціну. Це дозволяє уникнути створення непотрібних функцій або продуктів, скорочуючи витрати на розробку та виробництво.

2. **Побудова потоку створення цінності.** Визначення всіх етапів виробничого процесу, від сировини до готового продукту, щоб визначити дії, які додають цінності та усунути ті, що створюють втрати.

3. **Створення потоку.** Після усунення непотрібних дій потрібно забезпечити безперервний потік процесів, що дозволяє уникнути затримок та зменшити час очікування.

4. **Впровадження системи "pull".** Цей принцип означає виробництво продукції лише тоді, коли є фактичний попит від клієнта. Це дозволяє уникнути перевиробництва та зменшити запаси, тим самим зменшуючи витрати на зберігання та ризики зберігання зайвої продукції.

5. **Прагнення до досконалості.** Останній принцип полягає в безперервному вдосконаленні процесів. Тобто потрібно активно залучати всіх співробітників до пошуку можливостей для покращення. Сам процес вдосконалення має назву Kaizen, що у перекладі з японської означає постійні покращення.

Окрім принципів, виділяють сім основних видів витрат [3], які відбуваються через перевиробництво, очікування, непотрібне транспортування, зайві етапи обробки, зайві запаси, непотрібні переміщення та випуск дефектної продукції. Саме ці види витрат дають організації зрозуміти на яких етапах вона може втрачати і, де потрібно впровадити зміни.

Розуміння та впровадження даного методу, є ключовим для досягнення ефективності будь-якої компанії. Він дає необхідне розуміння того, на що потрібно звертати увагу для усунення зайвих дій, тобто оптимізувати там, де це потрібно. Як чіткий план маленьких цілей, кожна з яких поступово покращує ефективність і дає змогу оцінити, де наявні проблеми. Через це зменшуються простой, скорочуються витрати та покращується організація робочих процесів[4].

Слідуючи методу Lean, менеджер аналізує зовнішнє середовище, тим самим швидше реагує на зміни ринкових умов, дії конкурентів та споживачів. Він приймає більш раціональні рішення, тим самим збільшуючи свою ефективність та цінність.

Залучаючи своїх співробітників до постійного вдосконалення, менеджер підвищує ефективність своєї команди, згуртовує її та створює постійний робочий потік, який максимізує продуктивність і розвиває компанію. Кожен розвивається та стає краще, а з ними і сама компанія.

Імплементуючи такий підхід у свою роботу, будь-який керівник зможе досягти поставлених цілей. Його ефективність не раз була доведена, зокрема самою компанією Toyota, яка протягом довгих років домінує на ринку автомобілів.

Висновки. Lean – метод гідний уваги з боку менеджерів. Він оптимізує процеси, раціоналізує дії та збільшує ефективність. Він легкий у використанні та дієвий на практиці. Саме такий, який потрібний у сучасному світі для досягнення організаційних цілей. Хоч метод не новий, але він досі залишається актуальним, даючи можливість новим менеджерам стати ефективними та проявити себе на максимум .

REFERENCES

1. McGraw Hill - The Toyota Way - 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. Available at: <https://vietnamwcm.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/07/mcgraw-hill-thetoyotaway-14managementprinciples.pdf> (Accessed November 9, 2024).
2. The Five Principles of Lean. - URL: <https://theleanway.net/The-Five-Principles-of-Lean> (Accessed November 9, 2024).
3. Oshchadlyve vyrobnytstvo [Lean Manufacturing]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ощадливе_виробництво#cite_note-leaninfotps-4 (Accessed November 9, 2024).
4. 4 Good Examples of Companies that Use Lean Manufacturing. Available at: <https://refinedimpact.com/4-good-examples-of-companies-that-use-lean-manufacturing/> (Accessed November 9, 2024).

Софія КРУШЕЛЬНИЦЬКА,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0005-6061-7058
sofia70707.sk@gmail.com
науковий керівник: **Колос І.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В АУДИТОРСЬКІЙ КОМПАНІЇ

Sofia KRUSHELNYTSKA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

JUSTIFICATION OF DIRECTIONS FOR IMPLEMENTATION OF AGILE- TECHNOLOGIES PROJECT MANAGEMENT IN THE AUDITING COMPANY

Abstract. The need for implementation is substantiated and the practical significance of the development and evaluation of the feasibility of implementing the project of introducing flexible technologies into the practice of a specific auditing company is proven.

Keywords: Agile-technologies Scrum, project management, project, audit, efficiency, methodology.

Актуальність. Одним із факторів, який може стати каталізатором післявоєнного відновлення України, є посилення значення й важливості консалтингових і аудиторських послуг. Необхідність відновлення роботи компаній, залучення прямих іноземних інвестицій та прискорення адаптації українських бізнес-структур до світової економіки стане причиною майбутньому зростанню потреби у залученні зовнішніх консультантів. Заходи, які заохочуватимуть розвиток індустрії консалтингових послуг, допоможуть підвищити прибутковість українських компаній у цілому, збільшити надходження до державного бюджету, стабілізувати економіку країни та прискорити її відновлення. Це свідчить про важливість практичних і наукових досліджень за такою проблематикою.

Постановка завдання. Одним з головних викликів для сучасних аудиторських компаній, що функціонують на високо-динамічних ринках, є невизначеність зовнішнього середовища, що постійно зростає, і посилювана інтенсивність конкурентної боротьби. За таких обставин звичайні методи управління не забезпечують того рівня адаптивності, що є необхідним для ефективної роботи бізнес-організації. Наразі проведено замало досліджень щодо використання гнучких підходів в аудиті, проте їх впровадження може допомогти фірмам стати більш конкурентоспроможними на сучасному ринку.

Результати дослідження. Проєктне управління на ринку аудиту з кожним роком стає все більш актуальним, у тому числі у зв'язку з активною розробкою

інноваційних рішень. Кожен метод управління вирішує власні завдання.

За результатами інформаційного пошуку і когнітивного аналізу встановлено перелік найбільш поширених методологій управління проєктами: Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, Lean, SixSigma. Кожна з них має власні переваги й обмеження / недоліки. Для вибору раціонального підходу важливо розуміти їх специфіку щодо кожного конкретного проєкту. Здійснено порівняння методологій управління проєктами за критеріями оцінювання [1]: Строки проєкту, Розмір організації, Гнучкість, Розмір команди, Досвід команди, Схильність до самоорганізації, Зворотній зв'язок.

В межах авторського дослідження визначено, що найбільш доцільною для аудиторської компанії методологію розробки є Scrum. Такий підхід уможливорює відслідковування прогресу за кожною задачею і відповідальною особою на щоденній основі, підтримує внесення коригувань за потреби. При цьому під час використання Scrum найчастіше виникають дві проблеми: перша – з'являється необхідність спонукати всіх членів команди брати активну участь в процесі й працювати разом; друга – надавати клієнту можливість активно брати участь у проєкті.

Разом з цим, можливості застосування Agile-технологій дозволяють не лише пришвидшити надання послуг, а й привабити нових клієнтів, які цінують інноваційні підходи. Водночас існують певні слабкі сторони й загрози, які потрібно врахувати. Зокрема, можливий опір співробітників, необхідність навчання персоналу та ризики, пов'язані з відповідністю регуляторним стандартам, можуть стати викликами на шляху впровадження гнучких технологій. Для успішного впровадження важливо розробити стратегію адаптації, яка включатиме навчання кадрів, розробку процедур контролю якості та поступове впровадження Agile-методів з фокусом на мінімізацію можливих ризиків.

Одна з основних труднощів компанії полягає у значному робочому навантаженні членів проєктної команди в піковий сезон і нерівномірне залучення в інший період. Для усунення цього запропоновано першочергові напрями впровадження гнучких технологій управління проєктами:

- застосування автоматизованих програм для зменшення ручної роботи там, де це можливо (зокрема, із залученням штучного інтелекту);

- щотижневий аналіз проєктного плану для коригування (проведення регулярних зустрічей для обговорення поточного стану завдань, прийняття рішень щодо зміни термінів у разі невиконання завдання або додаткового розподілу роботи у разі швидкого завершення попередніх завдань, що мінімізуватиме простій персоналу). Такий підхід дозволить виявити працівників без поточних завдань і ефективно залучити наявні ресурси, а також внести корективи або надати підтримку співробітникам, які не встигають виконати завдання вчасно;

- залучення додаткових співробітників або передача частини завдань на аутсорсинг;

- організація тематичних тренінгів для співробітників з метою підготовки до періоду інтенсивної роботи (тренінги можуть охоплювати різні теми: від управління часом до ефективного виконання аудиторських процедур);

—перерозподіл обов'язків з метою залучення до роботи кожного учасника проєктної команди відповідно до здібностей і оптимального навантаження;

—виявлення можливостей для збільшення бюджету з метою залучення додаткових ресурсів (аналіз поточних витрат і пошук шляхів їх скорочення, а також перегляд умов контрактів з клієнтами).

Для коректного впровадження гнучких технологій управління проєктами аудиту є створення й реалізація пілотного проєкту. Вибір такого підходу окремою аудиторською компанією виправданий низкою стратегічних переваг:

—оскільки адаптація до філософії Agile розпочалась для компанії не так давно й рівень реального досвіду роботи з гнучкими інструментами управління є недостатнім, впровадження їх повсюдно є надто непередбачуваним. Пілотний проєкт у свою чергу мінімізує потенційні негативні наслідки, такі як неузгодженість методології, складність в її адаптації до особливостей проєктів аудиту, невдалий підбір інструментів і платформ для навчання, а також перевитрати, дозволяючи випробувати нові підходи на одній команді й обмеженій кількості персоналу;

—завдяки реалізації пілотного проєкту з'являється здатність проаналізувати вплив на важливі для роботи показники ефективності, такі як терміни виконання завдань, продуктивність і задоволеність команди;

—з'являється можливість економії на навчанні персоналу. Партнер і менеджер пілотного проєкту, отримавши теоретичні знання на тренінгах, й тим самим додатково підвищивши кваліфікацію в розрізі управління проєктами за допомогою гнучких технологій, а також маючи в своєму портфелі практичний кейс їх застосування, зможуть поділитись досвідом й навчити решту персоналу на внутрішніх тренінгах компанії, під час «обміну знаннями (англ. sharing-knowledge)»;

—з'являється можливість оцінити прогностичну ефективність глобального проєкту впровадження гнучких технологій управління в діяльність компанії.

Усі переваги впровадження технології гнучкого управління мають довгостроковий характер, оскільки створюють основу для постійного вдосконалення діяльності. При цьому більшість з витрат на впровадження – одноразові. Ефект масштабу відображає довгострокову природу переваг: внесені модифікації матимуть мультиплікативний ефект на решту проєктів, поступово знижуючи частку витрат і підвищуючи прибутковість.

Висновки. Отже, впровадження технологій гнучкого управління в діяльність аудиторських фірм створює нові можливості для підвищення продуктивності проєктів, гнучкості управління завданнями та адаптивності до зовнішніх змін. Попри це, у кожному інноваційному процесі існують небезпеки, які можуть поставити під загрозу стабільність діяльності підприємства. У зв'язку з чим, критично важливим також є визначення потенційних небезпек та ризиків, що виникатимуть, й наступним кроком – створення стратегій з їх мінімізації.

REFERENCES

1. Belbin R. M. (2010) Team Roles at Work. USA : Routledge. 168 p.

Олена ЛЕВЧУК,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Економіка підприємства»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0003-4299-8972
lenaslevv@gmail.com

науковий керівник: **Гребешкова О.М.,**
доцентка кафедри бізнес-економіки та підприємництва, к. е. н., доцент

ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Olena LEVChUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ECONOMIC RESILIENCE OF THE ENTERPRISE UNDER MARKET INSTABILITY

Abstract. The article focuses on the concept of economic resilience of an enterprise in the context of market instability. Economic resilience refers to a company's ability to withstand, adapt, and recover from unexpected disruptions and economic shocks. The research focuses on identifying key factors that determine the level of resilience, such as financial stability, flexibility in operational processes, effective risk management, innovation capabilities, and a proactive organizational culture.

Keywords: resilience, adaptation, stability, recovery.

Актуальність. Сьогодні підприємства стикаються з багатьма труднощами під час своєї діяльності на ринках. Для виживання і сприяння сприятливого майбутнього для своєї діяльності бізнесу доводиться готуватись до непередбачуваних подій, як парадоксально це не звучало. Глобалізація, технологічні прориви, зміни в регуляторній політиці, кліматичні загрози та геополітичні конфлікти створюють нові виклики для бізнесу, тому умовах швидкоплинних змін компаніям важливо розвивати здатність до стійкості. У середовищі, де зміни можуть відбутися раптово та мати суттєві наслідки, бізнес має застосовувати стратегії, які дозволяють не лише реагувати на кризи, але й використовувати їх для власного розвитку. Економічна стійкість підприємства стає стратегічною необхідністю в умовах невизначеності. Вона полягає у здатності організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати стабільність основних показників діяльності та швидко реагувати на несподівані виклики. Не дивно, що чимало практиків та науковці звертаються до концепції резильєнтності, тобто мати стійку структуру та бути адаптивним.

Постановка завдання. Поняття «резильєнтність» вживають у наукових працях різних сфер: економіка, соціологія, біологія, психологія та інші, і набуває різних значень залежно від контексту. У загальному розумінні, резильєнтність означає здатність системи чи організму витримувати вплив стресових факторів та повертатися до нормального стану після кризи чи негативного впливу. В економіці резильєнтність означає здатність підприємств або економічних систем адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати стабільність у періоди економічної нестабільності. Це включає готовність до непередбачуваних подій, а також ефективне управління ризиками та розробку стратегій відновлення. Вітчизняні науковці, такі як Н. Л. Савицька, Е. В. Пахуча, В. Л. Кий, Д. Ю. Череватський, І. В. Лещук та інші [1, с. 244-257; 2, с. 5-52; 3, с. 31-39; 4, с. 10], у своїх дослідженнях розрізняють поняття «економічна резильєнтність» та «соціально-економічна резильєнтність». Проте, як вони зазначають, відмінності між цими термінами не є суттєвими, оскільки обидва концепти спрямовані на дослідження здатності систем витримувати негативний вплив зовнішніх факторів та відновлювати свою стабільність після кризових економічних явищ. Щодо іноземних дослідників, таких як S. Duchek, G. Chen, Q. Nie, H. Zhao, S. Suriyankietkaew, K. Krittayaruangroj, N. Iamsawan та інші [5, с. 215-246; 6, с. 27; 7, с. 36], їхній підхід до поняття резильєнтності підприємства є більш інтегрованим і комплексним. Вони зазвичай не виділяють окремі типи резильєнтності, а розглядають це явище як цілісний процес, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства, тобто як універсальну характеристику. Отже, доцільно розглянути формування економічної резильєнтності.

Результати дослідження. Чимало наукових праць акцентують увагу на економічній резильєнтності регіону чи країни, оскільки стійкість економіки є ключовою умовою для забезпечення стабільного економічного розвитку та добробуту населення, що і цікавить людей найбільше. Проте є й ті, хто розглядає дану концепцію на рівні підприємства. Тому можна зробити логічний висновок, що економічна резильєнтність на мікро-, мезо- та макрорівні [1, с. 244-257]. На різних рівнях економіки доцільно розглядати різні концепції, підходи, підтвердження теорій на практиці, оскільки вони матимуть різних результат. На різних рівнях економіки дійсно доцільно застосовувати різні концепції, підходи та підтвердження теорій на практиці, оскільки кожен рівень має свої специфічні виклики та особливості, що впливають на результати. Тому вибір підходів та теоретичних концепцій залежить від об'єкту дослідження та цілей аналізу. Повертаючись до поняття економічної резильєнтності, важливо підкреслити, що цей концепт став однією з ключових тем в економічних дослідженнях завдяки зростаючій нестабільності глобальної економіки та численним кризовим ситуаціям, які виникають на локальних і міжнародних ринках. Економічна резильєнтність охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із здатністю економічних агентів – від окремих підприємств до національних економік.

При дослідження резильєнтності підприємства доцільним є аналіз факторів, що її формують. Відповідно, дані фактори відрізняються в залежності від рівня економіки. На мікрорівні економічна резильєнтність забезпечується за рахунок фінансової стійкості, гнучкості операційних процесів, ефективного управління ризиками та інноваційного розвитку [5, с. 215-246]. Підприємства, які активно інвестують у свій розвиток і здатні швидко адаптуватися до змін, мають більше шансів вижити в умовах кризи та досягти конкурентних переваг. Також є важливим утворення корпоративної культури, розвиток особистісного і колективного лідерства, а також партнерства в середині команди та між ними [7, с. 36]. Мезорівень охоплює регіони чи галузі економіки. На цьому рівні економічна резильєнтність залежить від структурної диверсифікації економіки, наявності сильної інфраструктури, підтримки малого та середнього бізнесу, а також розвитку людського капіталу. Стійкі регіони або галузі здатні краще протистояти кризовим явищам та підтримувати економічний розвиток навіть у складних умовах. Характеристика факторів макрорівня схожа з мезорівнем, проте більш масштабна. На ньому охоплюється національні економіки та їх здатність витримувати глобальні економічні шоки, кризи або інші несприятливі зовнішні фактори. Економічна резильєнтність на цьому рівні включає стабільність фінансових ринків, ефективність інституцій, економічну політику, спрямовану на підтримку стійкості. Стійкість на макрорівні залежить від диверсифікації національної економіки, розвитку інноваційних галузей та інвестицій у стратегічно важливі сфери, такі як освіта, інфраструктура та охорона здоров'я. Як можна побачити, на кожному рівні фактори резильєнтності підлаштовуються до специфіки кожного рівня економіки, забезпечуючи адекватну відповідь на виклики, що виникають на різних масштабах [4, с. 10].

Висновки. Під резильєнтністю підприємства розуміють його стійкість до непередбачуваних викликів, можливість адаптуватись до серйозних потрясінь, а також відновлення після кризи. Це можна охарактеризувати, як «тріада резильєнтності», оскільки саме стійкість, адаптивність і відновлення в комплексі і формує концепцію. Останніми роками термін «резильєнтність» все частіше з'являється в наукових працях, що пов'язано з його актуальністю в умовах сучасних глобальних викликів та економічних змін. Популярність цієї теми зростає через збільшення нестабільності у світовій економіці, політичних та екологічних системах, а також через підвищену увагу до здатності підприємств, регіонів та національних економік адаптуватися до несподіваних ситуацій. Науковці все більше звертаються до дослідження резильєнтності, оскільки це поле досліджень залишається відкритим та малодослідженим у багатьох аспектах, що створює значний потенціал для нових наукових відкриттів та аналізу.

REFERENCES

1. Savytska, N. L., & Pakhucha, E. V. (2024). Rynkova rezylientnist biznesu: teoretychnyi konstrukt [Market resilience of business: A theoretical construct]. *Business Inform*, (2), 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>. Available at: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_2_0_244_257 (accessed October 24, 2024) (in Ukrainian).
2. Kyi, V. L. (2018). Zastosuvannia kontseptsii ekonomichnoi rezylientnosti dlia rozvytku pidpriemstv [Application of the concept of economic resilience for the development of enterprises]. In *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom: Zb. materialiv IX Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Electronic resource]. Kyiv: KPI, pp. 50-52 (in Ukrainian).
3. Cherevatskyi, D. Yu. (2023). Rezylientnist ekonomiky ta ekonomika rezylientnosti [Economic resilience and resilience economics]. *Ekonomika promyslovosti*, (1(101)), 31–39. <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>. Available at: <http://ojs.econindustry.org/index.php/ep/article/view/268> (accessed October 24, 2024) (in Ukrainian).
4. Leshchukh, I. (2024). Evoliutsiia teoretychnykh pidkhodiv do doslidzhennia sotsialno-ekonomichnoi rezylientnosti krainy ta rehioniv v umovakh nestabilnosti [Evolution of theoretical approaches to the study of socio-economic resilience of the country and regions in conditions of instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61), 10. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3758> (accessed October 24, 2024) (in Ukrainian).
5. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7> (accessed October 24, 2024).
6. Chen, G., Nie, Q., & Zhao, H. (2023). The influence factors of organizational resilience from a CSR perspective and their impact on business growth. *Sustainability*, 15(22), 15712. <https://doi.org/10.3390/su152215712> (accessed October 24, 2024).
7. Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable leadership practices and competencies of SMEs for sustainability and resilience: A community-based social enterprise study. *Sustainability*, 14(10), 5762. <https://doi.org/10.3390/su14105762>. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/5762> (accessed October 24, 2024).

Анастасія ОПЕНЬКО,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»
НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», Україна
ORCID 0009-0008-0370-0746
nastia.openko2018@gmail.com

Науковий керівник: **Омельченко А.,**
к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту підприємств

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕС-АНАЛІЗІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Anastasia OPENKO,
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Ukraine

INOVATIVE TECHNOLOGIES IN BUSINESS ANALYSIS AS A FACTOR OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Annotation. The modern business landscape is characterized by the rapid development of technologies that radically change approaches to the analysis of business processes. This paper is devoted to the study of the impact of innovative technologies on the field of business analysis and their role in increasing the competitiveness of enterprises. The study allows to assess the potential of these technologies for optimizing business processes, making effective decisions and achieving market leadership.

Keywords. Business analysis, innovative technologies, artificial intelligence, machine learning, competitiveness.

Актуальність. Глибока криза, спричинена наслідками тривалої пандемії та повномасштабним вторгненням обумовлює значні труднощі для бізнесу. Загострення становища на ринку праці, брак капіталу, криза енергоресурсів провокує компанії до реалізації змін шляхом оптимізації бізнес-процесів, логістики, пошуку нових ринків збуту і т. ін. Саме тому виникає потреба у впровадженні інноваційних технологій для систематичного бізнес-аналізу діяльності.

Постановка завдання. Метою дослідження є формування обґрунтованих висновків щодо важливості використання інноваційних технологій в бізнес-аналізі для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в кризових умовах.

Результати дослідження. Глобальний перехід світового господарства до функціонування в умовах п'ятої науково-технічної революції, базисом якої є використання штучного інтелекту та digital-технологій, актуалізує питання використання інноваційних технологій в діяльності компаній, зокрема в бізнес-аналізі. Інноваційні технології в бізнес-аналізі відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, оскільки допомагають оптимізувати використання наявних ресурсів та забезпечувати стабільний фінансовий розвиток. Необхідність адаптуватись до мінливих умов зовнішнього середовища потребує від компаній систематичного аналізу діяльності на всіх

рівнях. Саме тому імплементування інноваційних технологій в аналітичний процес стало обов'язковим для забезпечення ефективності бізнес-процесів і адаптації до змінюваних умов ринку.

Такі технології охоплюють широкий спектр інструментів і методів, серед яких [4]: отримання даних із різних транзакційних систем оперативної обробки інформації та об'єднання їх у єдине сховище даних (data warehouse); автоматизація основних етапів збору, обробки та зберігання даних у вигляді спеціальних ETL-засобів (extract-transform-load); багатовимірний аналіз інформації на основі OLAP-інструментів (Online Analytical Processing) та засобів пошуку даних (Data Mining); представлення результатів аналізу з урахуванням спеціальних засобів візуалізації як інформаційних панелей (dashboards); аналіз великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI) та хмарні технології. Аналіз великих даних дозволяє підприємствам виявляти патерни та тренди, що допомагає в прийнятті стратегічних рішень. Використання штучного інтелекту автоматизує процеси аналізу, зменшуючи час обробки інформації та підвищуючи точність прогнозів. Хмарні технології забезпечують доступ до аналітичних інструментів і даних з будь-якої точки світу, що сприяє гнучкості бізнесу [1].

Впровадження інноваційних технологій в діяльність компанії має кілька ключових переваг. По-перше, автоматизація процесів аналізу даних допомагає зменшити витрати часу та ресурсів, що в свою чергу підвищує продуктивність підприємства. По-друге, завдяки точним даним і аналітичним інструментам компанії можуть приймати більш обґрунтовані рішення, знижуючи ризики та підвищуючи ймовірність успіху [2]. Крім того, новітні технології дозволяють швидше реагувати на зміни в ринкових умовах, що є критично важливим для збереження конкурентних позицій на ринку.

Проте впровадження інноваційних технологій також стикається з певними викликами. Високі витрати на впровадження можуть стати перешкодою для малих і середніх підприємств. Крім того, для ефективного використання нових технологій потрібні спеціальні знання та навички, що вимагає додаткових витрат на навчання. Ще одним важливим аспектом є захист даних, оскільки використання інноваційних технологій пов'язане з ризиками безпеки, що потребує впровадження додаткових заходів.

Одним із вдалив прикладів впровадження інноваційних технологій у бізнес-аналізі є компанія Netflix. Ця компанія, що спочатку спеціалізувалася на прокаті DVD, трансформувалася в одного з лідерів стрімінгових послуг завдяки активному використанню новітніх технологій для аналізу даних [3]. Netflix збирає величезні обсяги інформації про поведінку своїх користувачів. Ця інформація дозволяє компанії виявляти патерни і тренди, які допомагають формувати контентну стратегію. Завдяки аналізу великих даних Netflix може прогнозувати, які жанри або типи шоу будуть популярні в різних регіонах, що дозволяє їй створювати або закуповувати контент, який матиме попит. Крім того, Netflix активно використовує алгоритми штучного інтелекту для персоналізації досвіду користувачів. Система рекомендацій аналізує вподобання користувачів і пропонує контент, який може їх зацікавити. Це не лише підвищує задоволеність користувачів, але й збільшує час перегляду, оскільки глядачі частіше знаходять щось, що їм подобається. Згідно з

оцінками, близько 80% контенту на платформі переглядається завдяки рекомендаціям. Для забезпечення доступу до величезних обсягів даних та аналітичних інструментів Netflix використовує хмарні технології. Це дозволяє компанії масштабувати свої ресурси відповідно до зростаючого попиту та забезпечувати високу швидкість завантаження контенту. Хмарні рішення також сприяють гнучкості бізнесу, дозволяючи Netflix швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та потребах користувачів. Завдяки цим інноваційним технологіям Netflix змогла значно підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, приклад Netflix демонструє, як інноваційні технології в бізнес-аналізі можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку. Використання інноваційних технологій в бізнес-аналізі дозволяє компанії не лише оптимізувати свої процеси, але й створювати цінність для споживачів, що є вирішальним фактором у сучасному бізнес-середовищі.

Висновки. Інноваційні технології в бізнес-аналізі стають важливим елементом формування стратегії компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність у сучасному динамічному ринковому середовищі. Впровадження таких технологій дозволяє компаніям отримувати цінні інсайти з отриманих результатів, оптимізувати бізнес-процеси та приймати більш обґрунтовані рішення. Однак, для досягнення максимальних результатів, підприємствам необхідно подолати виклики, пов'язані з фінансовими витратами на впровадження, необхідністю навчання персоналу та забезпеченням безпеки даних. Комплексний підхід до інтеграції інноваційних технологій у бізнес-аналіз може стати запорукою успіху і стійкого зростання компанії в умовах жорсткої конкуренції. Таким чином, інноваційні технології не лише відкривають нові можливості для бізнесу, але й стають визначальним фактором, що впливає на його конкурентоспроможність.

REFERENCES:

1. Shtuchnii intelekt, mashinne navchannya ta veliki dani – maibutne, zoseredzhene navkolo danikh [Artificial intelligence, machine learning and big data - a future centered around data]. Available at <https://up-study.ua/uk/posts/shtuchniy-intelekt-mashinne-navchannya-ta-veliki-dani-maybutne-zoseredzhene-navkolo-danikh> (accessed November 4, 2024).
2. Realizatsiya innovatsiinih proektiv yak faktor pidvishchennya konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Implementation of innovative projects as a factor of increasing the competitiveness of the enterprise]. Available at <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/199> (accessed November 4, 2024).
3. Chomu Netflix taka uspishna v DevOps? [Why is Netflix so successful in DevOps?]. Available at <https://production-ready.dev/2022/09/iak-netflix-dosiahla-uspikhu-v-devops/> (accessed November 4, 2024).
4. Putsenteilo P, Dovbush A, Bincharovska T, Homotyuk V (2022) Suchasni tekhnologii biznes-analitiki yak instrument dlya pidvishchennya biznes-komunikatsii kompanii. [Modern business intelligence technologies as a tool for improving business communications of the company.] Institut bukhgalterskogo obliku, kontrol ta analiz v umovakh globalizatsii [Institute of accounting, control and analysis in the context of globalization]. 1-2. Available at DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.029> (accessed November 10, 2024).

Костянтин ПАВЛЕНКО,
перший (магістерський) рівень освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів та консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0006-8551-6939
kostiantynpavlenko22@gmail.com
науковий керівник: **Ліщинська В.В.**,
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

РОЗВИТОК КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРОЄКТНИХ МЕНЕДЖЕРІВ

Kostiantyn PAVLENKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DEVELOPMENT OF KEY COMPETENCIES FOR PROJECT MANAGERS

Abstract. In the modern business environment, project management has become critically important for organizational success. Increasing competition and rapid technological changes require project managers to possess not only technical knowledge but also well-developed interpersonal skills. This study aims to identify the key competencies necessary for project managers to successfully execute projects. It involves analysing existing research in project management to uncover essential hard skills and soft skills, and assessing how these competencies impact project goal achievement in a fast-changing business landscape.

Keywords: project management, key competencies, hard skills, soft skills.

Актуальність. У сучасному бізнес-середовищі управління проєктами стало критично важливим для досягнення успіху організацій. Зростаюча конкуренція та швидкі зміни в технологіях вимагають від проєктних менеджерів не лише технічних знань, а й розвинених міжособистісних навичок. Актуальність даної теми обумовлена необхідністю формування ефективних команд, здатних швидко адаптуватися до нових умов, що робить вивчення ключових компетенцій проєктного менеджера важливим для реалізації проєктів.

Постановка завдання. Основним завданням дослідження було визначення ключових компетенцій, необхідних проєктним менеджерам для успішного виконання проєктів. Це завдання передбачає аналіз існуючої практики у сфері управління проєктами з метою виявлення основних навичок та знань, які вважаються критичними для проєктних менеджерів. Дослідження також мало на меті оцінити вплив ключових компетенцій на досягнення цілей проєкту в умовах динамічного непередбачуваного бізнес-середовища.

Результати дослідження. Компетенції менеджера представляють собою комплекс знань, навичок та здібностей, необхідних для ефективного управління. Традиційно їх поділяють на hard skills (технічні/професійні навички) та soft skills (міжособистісні/комунікативні навички). Міжнародна асоціація управління проєктами (IPMA) використовує комплексну модель компетенцій ICB 4.0, яка

включає три ключові сфери: Перспектива (стратегічні компетенції), Люди (міжособистісні компетенції) та Практика (технічні компетенції). Модель ICB акцентує на важливості стратегічних, міжособистісних і технічних компетенцій для успішного управління проєктами [7, с. 31].

Новим поняттям в менеджменті є термін "power skills" як розвиток soft skills, що підкреслює зростаючу важливість таких навичок як емоційний інтелект, адаптивність та креативне мислення. Це відображає зміну парадигми управління, де міжособистісні навички розглядаються як критично важливі для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Дослідження виявило, що ключові компетенції проєктного менеджера в сучасному бізнес-середовищі є багатогранними та вимагають інтеграції різноманітних навичок. Зокрема, комунікаційні навички є критично важливими для ефективного управління проєктами. Чітка комунікація знижує ризики непорозумінь між членами команди, що позитивно впливає на продуктивність проєкту. Регулярні зустрічі для обговорення прогресу допомагають уникати затримок і забезпечують зрозумілість завдань. В умовах глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19, з огляду на зростаючу віддалену роботу, вміння ефективно комунікувати в онлайн-форматі стане ще більш актуальним [1, с. 5].

Лідерські якості також є невід'ємною складовою успіху. Менеджери, здатні надихати команду та ефективно делегувати завдання, демонструють вищі результати. Лідерство формує позитивний мікроклімат, що сприяє досягненню спільних цілей. Наразі, коли команди стають все більш різноманітними, здатність адаптувати стиль лідерства під потреби різних членів команди вже є особливо важливою [2, с. 12].

Аналіз ризиків є важливим аспектом, оскільки сучасні проєкти стикаються з невизначеністю. Проєктні менеджери повинні вміти ідентифікувати ризики та розробляти стратегії їх управління, що забезпечує стабільність реалізації проєкту. Проведення SWOT-аналізу на початку проєкту дозволяє виявити потенційні загрози. У 2024 році, з огляду на глобальні економічні зміни, вміння швидко адаптуватися до нових ризиків стає ще більш критичним фактором. [3, с. 8].

Технічні знання, зокрема володіння сучасними інструментами управління проєктами, також є критично важливими. Знання програм, таких як Trello або Asana, дозволяє оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність команди. З розвитком нових технологій сучасності, таких як штучний інтелект, проєктні менеджери повинні бути готові інтегрувати нові інструменти для автоматизації процесів [4, с. 15].

Адаптивність проєктного менеджера до швидко змінюваного бізнес-середовища стала важливим чинником успіху. Менеджери повинні бути готові до змін і оперативно реагувати на нові виклики, що виникають у процесі реалізації проєктів, забезпечуючи гнучкість у плануванні. З огляду на постійні зміни в технологіях і ринкових умовах, ця компетенція стане ще більш актуальною [5, с. 7].

Управління часом та ресурсами є критичними для своєчасного виконання проєктів. Ефективне планування та контроль за використанням ресурсів дозволяють уникати затримок і перевищення бюджету, що є важливим для успішного завершення проєкту. З урахуванням зростаючої конкуренції, вміння

оптимізувати ресурси стає ключем для досягнення успіху [6, с. 10].

Висновки. У світлі нових викликів, таких як глобальні економічні зміни і зростаюча роль віддаленої роботи, навички адаптивності, емоційного інтелекту та креативного мислення стають критично важливими. Концепція "power skills" акцентує увагу на значущості міжособистісних навичок, які допомагають проєктним менеджерам ефективно взаємодіяти з командами та зацікавленими сторонами. Здатність ефективно комунікувати, лідерські якості, управління ризиками та часом, а також володіння сучасними інструментами управління проєктами є основою для досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі. Інтеграція цих компетенцій у професійний розвиток проєктних менеджерів забезпечить їхню конкурентоспроможність та ефективність у реалізації проєктів, відповідаючи на вимоги сучасності.

REFERENCES

1. Pro Project Management Institute (PMI). (n.d.) The Importance of Communication in Project Management. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10703200/> (accessed November 1, 2024)
2. SAGE Journals. (2021) The Role of Personal Competence in Project Management Success. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/21582440211058188> (accessed November 1, 2024)
3. Business Map. (n.d.) Essential Skills for Project Managers. Available at: <https://businessmap.io/blog/project-manager-skills> (accessed November 1, 2024)
4. Embry -Riddle Aeronautical University. (n.d.) Project Management Competencies: Available at: <https://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1063&context=publication> (accessed November 2, 2024)
5. ResearchGate. (n.d.) Project Managers' Personal Competence and Project Success. Available at: https://www.researchgate.net/publication/378497161_Project_Managers'_Personal_Competence_and_Project_Success (accessed November 2, 2024)
6. MDPI. (2022) The Impact of Personal Skills on Project Management. Available at: <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/4/131> (accessed November 2, 2024)
7. International Project Management Association (IPMA). (2015) Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. Version 4.0. IPMA: Zurich, Switzerland. Available at: <https://www.ipma.world/individuals/standard/> (accessed November 5, 2024)

Арсеній РОМАСЮК,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Бізнес-економіка»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-3739-2881
funnylie25@gmail.com

науковий керівник: **Дмитренко А.І.,**
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, к.е.н., доцент

ВАЖЛИВІСТЬ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Arsenii ROMASIUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

IMPORTANCE OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING A CRISIS MANAGEMENT STRATEGY

Abstract. The article discusses the importance of possessing an anti-crisis strategy for modern enterprises. The reasons for the emergence of this need are investigated, the term crisis is defined, and the causes of the crisis are listed. The expediency of using an anti-crisis strategy is substantiated. The tendency of the Ukrainian market in recent years is estimated, taking into account the existing crises.

Keywords: strategy, crisis, instrument, adaptation, bankruptcy

Актуальність. Останній рік, в якому світ не переживала важких потрясінь, це 2019 рік. Починаючи з того моменту спалахували одна криза іншою: пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення РФ в Україну, війна в Ізраїлі, зрив поставок через Суецький канал. Все це відображається на світовій економіці, споживчих настроях, а також ставить під питання існування великої кількості підприємств. Задля уникнення, або мінімізації можливих ризиків та витрат, кожна компанія має бути готовою до кризового становища, та мати відповідну антикризову стратегію.

Постановка завдання. Більшість підприємств акцентує власну увагу на оптимізації операційних процесів, масштабуванні бізнесу та збільшенні прибутку, але лише малий відсоток від загального обсягу компаній ставить собі на меті забезпечення стійкості та гнучкості, але саме ці вміння допоможуть мінімізувати вплив можливих криз.

Криза, як феномен, може з'являтися з різних причин, і не лише зовнішніх, які оточують нас останні роки, а і через внутрішні негаразди компанії. Криза, у більш широкому сенсі цього слова, це перелік певних подій, настання яких провокує якісні та кількісні зміни, які, зазвичай, призводять до потенційно негативних результатів діяльності у разі неспроможності підприємства адаптуватися до нових умов [1, с. 124]. Серед внутрішніх причин настання кризи варто виділити нестачу або недостатню кваліфікацію робочої сили, брак фінансових та матеріальних ресурсів, а також погане керівництво, яке може відображатися в нерациональній побудові операційних процесів, відсутності вольових рішень, а також невірно обраному вектору розвитку підприємства. До зовнішніх причин варто віднести політичну та військові нестабільності, фінансові та економічні потрясіння, правове свавілля, екологічні, та, з нещодавнього часу, медичні катастрофи.

Антикризової стратегії є тим самим інструментом, основна увага якого, приділяється проблемам запобігання та подолання кризових явищ [2, с.109].

Антикризова стратегія ставить на меті одночасне запобігання настання кризових явищ за допомогою постійного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, а також вдалу адаптацію підприємства під нові виклики та реалії ринку. В разі якщо антикризова стратегія почалась розроблятися вже під час самої кризи, то її ціль може змінюватись від адаптації підприємства, до мінімізації його витрат під час ліквідації.

Враховуючи усе раніше сказане, стратегія антикризової діяльності є важливим інструментом як для превентивної підготовки бізнесу до можливих криз, так і для реактивного реагування на наявні проблеми. Ігнорування використання цього інструменту може бути фінансово вигідним в короткостроковій перспективі, але не у стратегічному баченні керівництва підприємством.

Результати дослідження. Найбільші компанії в світі мають цілі департаменти, які відповідають за антикризові стратегії, і вони можуть мати в роботі одночасно декілька варіантів стратегій, які можна комбінувати між собою, але в цьому великому спектрі ідей, головне не заплутатись і не загубити початкову ціль обраної стратегії. Як би це не відбувалось в великих світових підприємствах, в Україні лише деякі компанії мають таку стратегію.

Згідно з статистикою державної служби статистики України, у 2022 році кількість існуючих юридичних осіб зменшилась на 29,4%, у порівнянні з 2021 роком [3]. Серед цього відсотку звичайно є підприємства які були знищені внаслідок бойових дій, але їх кількість в загальному обсязі не є домінуючою, і тому можна казати, що майже кожне третє підприємство в державі не змогло адаптуватися під нові зміни.

Річна звітність господарських судів першої інстанції також каже про те, що в 2023 рік став рекордним за останні п'ять років за кількістю справ про банкрутство, які закінчились відповідним провадженням, і склав 2278 проваджень за рік [4]. Разом з тим, судова влада відзвітувала про рекордний відсоток справ про банкрутство, які надійшли до господарських судів, у порівнянні з загальним переліком заяв, і в 2023 році 24,9% позовів стосувалися лише банкрутства.

Висновки. Загальна тенденція справ у світі демонструє високий рівень непередбаченості, якій подекуди провокує настання кризових ситуацій. Україна на поточний момент знаходиться саме в такому положенні, і більшість вітчизняних підприємств не в змозі подолати цей виклик. Але такій тенденції можна було б запобігти у разі, якщо більшість компаній мала б заздалегідь підготовлену стратегію антикризової діяльності. Використання цієї стратегії мінімізує, або навіть повністю елімінує формування потенційних втрат від настання кризи, а також додає гнучкості підприємству під час подолання можливих викликів.

REFERENCES

1. Tkachenko A.M., Kaliuzhna Yu.V. (2013) Kryza: сутnist, klasyfikatsiia ta prychyny vynyknennia [essence, classification and causes of occurrence]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti : zb. nauk. prats – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property: a collection of scientific papers*. Mariupol : PDTU, vol. 2. Extract 1. pp. 122-126
2. Starynets O.H. (2017) Antykryzova stratehiia diialnosti telekomunikatsiinykh pidpriemstv [Anti-crisis strategy for telecommunications companies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu : seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University: series: International economic relations and world economy*. Uzhhorod : Extract 16No.Part 2. pp. 109-112.
3. Kilkist subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Number of business entities by type of economic activity.]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/ksg/ksg_u/arch_ksg_u.htm (accessed November 01,2024)
4. Sudova statystyka [Court statistics]. Available at: https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/ (accessed November 01,2024)

Богдан РУДЬ,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проектів та консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-5001-4797
rud9001@gmail.com
науковий керівник: **Сагайдак М.П.,**
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ “БІОПЕК” З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА

Bohdan RUD,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

INCREASING THE OPERATIONAL EFFICIENCY OF "BIOPEK" LLC USING LEAN-TOOLS

Abstract. The paper examines the possibilities of increasing the operational activity of Biopek LLC due to the implementation of lean production tools. The analysis covers the problems of financial management of the company. The proposed solution uses reengineering and TPM techniques to optimize operational activities. Using these approaches will improve enterprise performance and optimize operational efficiency

Keywords: Operational efficiency, Lean, TPM, reengineering.

Актуальність. В сучасних умовах компанії прагнуть покращити свою ефективність з мінімальними витратами ресурсів. Методи ощадливого виробництва надають комплексні рішення для вирішення цих завдань, а також дозволяють покращити операційну ефективність, створюючи можливості для стійкого розвитку на ринку та конкурентні переваги.

Постановка завдання. Розробити рекомендації до використання інструментів ощадливого виробництва на біопаливному підприємстві задля підвищення операційної ефективності.

Результати дослідження. Біокомпоненти використовуються в галузях що мають високі стандарти до якості продукції, наприклад - паливні, харчові, хімічні компанії. Тому для підприємств, що функціонують на ринку біокомпонентів в Україні дуже важливим є дотримання високої якості продукції, оскільки це безпосередньо впливає на кількість продажів та репутацію.

Природно, важливим аспектом підтримання високої якості є операційна ефективність, так як вона забезпечує стабільність виробничих процесів, дозволяє мінімізувати витрати та оптимально використовувати ресурси, що в сукупності дозволяє підприємству забезпечувати високу якість продукції та відповідати вимогам клієнтів.

ТОВ «Біопек» - біопаливно-енергетична компанія, яка займається виробництвом і продажем продукції на основі відновлюваних органічних біокомпонентів. Підприємство працює у співпраці з ПрАТ «Гнідавський цукровий завод», що займається переробкою цукрового буряка для виробництва цукру і супутніх продуктів. Саме супутні продукти такі як меляса є основною сировиною для ТОВ «Біопек»[1].

Основним продуктом компанії є біоетанол що складає 69% структури доходів

Аналізуючи фінансові показники компанії за 2021-2023 роки, спостерігаємо значне зростання чистого доходу від реалізації з 271 966 тис.грн у 2021 році до 514 656 тис.грн у 2022 році.

Така ж ситуація з чистим прибутком, в 2021 році компанія отримала збиток на 2 143 тис.грн, але вже в 2022 році чистий прибуток становив 15 221 тис.грн, але в 2023 році відбулося зменшення до 9 697 тис.грн.

Рентабельність активів у 2021 році була негативною, становлячи -1,71%, що свідчить про збитковість активів компанії. У 2022 році показник значно покращився і досягнув 8,79%, проте у 2023 році знизився до 3,83%, що хоч і залишається позитивним, але свідчить про зменшення ефективності використання активів порівняно з попереднім роком.

Рентабельність власного капіталу знаходилася на рівні -0,36% у 2021, що вказує на збитки щодо власного капіталу. У 2022 та 2023 році показники мали позитивні значення 1,22% та 0,39% відповідно, що говорить про покращення віддачі від вкладеного власного капіталу.

Щодо рентабельності продукції, яка у 2021 році становила -0,788%, що вказує на збитковість та зниження ефективності виробництва продукції. Проте у 2022 році цей показник покращився і становив 2,958%, з падінням в 2023 році до 1,587%.

Загалом ТОВ «Біопек» демонструє позитивну тенденцію до зростання доходів, однак постійні коливання показників вказують на потребу оптимізації витрат та стабілізацію операційної ефективності.

В свою чергу, показник фондівіддачі показує тенденцію до зниження так у 2021 році показник становив 71,29, а у 2022 році впав до 36,04 і з подальшим падінням до 22,5 у 2023 році.

Враховуючи динаміку фінансових показників, можна зробити висновок, що компанія намагається стабілізувати свій фінансовий стан та максимізувати прибутки за рахунок фондівіддачі.

Такий підхід щодо покращення фінансового стану не можна назвати оптимальним, так як не вирішує першопричини фінансових втрат та операційної неефективності, а лише тимчасово покращує фінансові показники. Нашою пропозицією щодо покращення стану операційної діяльності на ТОВ «Біопек» є проведення реінжинірингу, що дозволить переглянути виробничі операції та досягнути довгострокових результатів.

Враховуючи специфіку галузі та важливість обладнання для виробництва біокомпонентів, найкращим варіантом буде поєднання реінжинірингу та методології Total Productive Maintenance (TPM), це передбачає перегляд процесів

технічного обслуговування обладнання, розробка системи планового та попереджувального ремонту, а також впровадження автоматичного моніторингу обладнання.

TPM, як інструмент, забезпечує постійне та автономне обслуговування обладнання шляхом залучення всього персоналу. За рахунок впровадження системи планово-попереджувального ремонту та обслуговування обладнання.

Досягнення бажаного ефекту досягається за рахунок створення механізму, який допомагає запобігати усім видам втрат, таких як поломки, нещасні випадки, дефекти.

Впровадження TPM на підприємстві потенційно допоможе зменшити час простою обладнання, кількість аварійних зупинок, дозволяє оптимізувати витрати на ремонт (10-50%), підвищити продуктивність та якість продукції (20-25%) [2].

Висновки. Отже, важливою умовою успішного конкурування на ринку біокомпонентів для ТОВ «Біопек» є підвищення операційної ефективності. Попри позитивні тенденції розвитку фінансових результатів, коливання основних показників стверджують про потребу структурних змін та оптимізацію виробничих процесів. Запропоновані заходи по проведенні реінжинірингу та впровадженні TPM спрямовані на покращення системи технічного обслуговування обладнання, що в свою чергу допоможе зменшити втрати, простої та кількість дефектів, підвищить продуктивність виробничого процесу загалом та якість продукції.

REFERENCES

1. Biopalyvno-enerhetychna kompaniia Bio-pek [Biofuel and energy company Bio-pec]. Available at: <https://bio-pek.com/> (accessed October 14, 2024).
2. Pidvyshchennia efektyvnosti za dopomohoiu instrumentu TPM [Improving efficiency with a TPM tool]. Available at: https://lean.org.ua/tpm_system (accessed October 14, 2024).

Володимир СЕРІКОВ,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 3 рік навчання,
освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID 0009-0006-3685-9222
volodimirserikov193av@gmail.com

науковий керівник: **Журавель О.В.,**
в.о. завідувача кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, к.е.н., доцент

ІНСТРУМЕНТИ SWOT, PEST, GAP-АНАЛІЗУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Volodymyr SERIKOV,
Odesa Polytechnic National University, Ukraine

SWOT, PEST, GAP ANALYSIS TOOLS IN MANAGEMENT ACTIVITIES

Abstract. The thesis substantiates the relevance of consideration and study of methods of analysis of sub-parity in management activity. The impact of strategic planning tools on management decisions at enterprises is also determined. The methods of SWOT, PEST, GAP analysis were defined and the factors evaluated by these methods of strategic planning were described.

Keywords: SWOT analysis PEST analysis, GAP analysis, planning tools, management activities.

Актуальність. У сучасному нестабільному бізнес-середовищі, що швидко змінюється, необхідно активно використовувати методи стратегічного аналізу для ефективного управління підприємствами. Причиною такої необхідності є динамічність зовнішніх факторів та їх вплив на підприємство. Тому для успішного функціонування організації важливо підвищити її готовність і здатність адаптуватися до непередбачуваних змін, які, в свою чергу, призводять до змін у внутрішньому середовищі. Досягнення цих цілей вимагає ефективної системи бізнес-планування, заснованої на стратегічному аналізі: інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT, PEST і GAP-аналіз, дозволяють компаніям не тільки оцінити свою поточну ситуацію, а й проактивно реагувати на виклики.

Постановка завдання. Інструменти стратегічного планування значно впливають на управлінське планування та визначення конкретних цілей на майбутні періоди для підприємства. Тому завданням дослідження є розгляд таких засобів стратегічної оцінки, як SWOT, PEST і GAP-аналізи та визначення мети їх використання.

Результати дослідження. Арсенал стратегічного аналізу має велику кількість інструментів з суміжних сфер діяльності, таких як менеджмент, статистика, управлінський облік тощо. Це забезпечує системність і об'ємність планування, що дозволяє врахувати усі фактори, які можуть вплинути на роботу підприємства. А це означає, що ефективне управлінське планування можливе лише за вибору підходящих інструментів стратегічного планування, оскільки саме завдяки існуючому інструментарію досліджуються і оцінюються фактори, які є

підґрунтям для управлінських рішень.

Виходячи з вище викладеної інформації впливає, що вибір інструментарію є дуже важливим для своєчасності і правильності менеджерських рішень. З усієї множини методів стратегічного аналізу можна виділити такі: SWOT, PEST і GAP-аналізи. Кожен із цих методів відіграє унікальну роль у процесі прийняття управлінських рішень, забезпечуючи всебічний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз (від англ. Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) – це ефективний інструмент стратегічного планування, який допомагає визначити внутрішні та зовнішні фактори, що можуть вплинути на досягнення цілей. Підхід дозволяє оцінити поточний стан проекту, бізнесу, організаційної та індивідуальної ситуації за чотирма ключовими напрямками, а саме: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. SWOT-аналіз допомагає визначити пріоритети та розробити стратегії для використання сильних сторін і можливостей, мінімізації слабких сторін та захисту від загроз.

PEST-аналіз (від англ. Policy – політика, Economy – економіка, Society – суспільство (соціум), Technology – технологія) – це метод, який дозволяє компаніям оцінити, як зовнішні фактори, такі як політичні рішення, економічні умови, соціальні тренди та технологічні інновації, можуть вплинути на їхню діяльність. Цей аналіз є важливим інструментом для розробки стратегій, оскільки він допомагає виявити як потенційні загрози, так і нові можливості [2, с. 217].

GAP-аналіз (від англ. Gap – розрив) – це метод аналізу первинної інформації дозволяє дослідити стратегічні відмінності між бажаними результатами (тим, чого компанія прагне досягти у своєму розвитку) і реальними можливостями (тим, чого компанія здатна досягти без зміни поточної політики) [1, с. 1]. Метод допомагає виявити нові можливості, а також слабкі місця або “незаповнені зони” на ринку, які можна зайняти шляхом пропонування нової продукції.

Висновки. Використання інструментів стратегічного планування, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та GAP-аналіз, є важливим для ефективного управління бізнесом в сучасних мінливих умовах. SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози та побудувати збалансовану стратегію. PEST-аналіз оцінює вплив макроекономічних факторів і допомагає краще адаптуватися до зовнішніх змін. GAP-аналіз виявляє розриви між поточними показниками і бажаними цілями, відкриваючи нові можливості для розвитку і вдосконалення. Таким чином, використання цих інструментів сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень та забезпечує адаптивність і стійкість підприємств у конкурентному середовищі.

REFERENCES

1. Metodychni rekomendatsii vid 13.09.2010: Nakaz vid 13.09.2010 no. 18. Available at: https://ips.ligazakon.net/document/view/fin58763?an=333&ed=2010_09_13 (accessed November 6, 2024).
2. Oliynyk N.(2019) Instrumentarii stratehichnoho analizu v metodytsi stratehichnoho audytu. Zbirnyk naukovykh prats studentiv kafedry ekonomichnoi ekspertyzy ta audytu biznesu. no. 1. pp. 217–230. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35585/1/227.pdf> (accessed November 6, 2024).

Данило СТУПКА,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0007-0841-2842
stupka.danil2017@gmail.com
науковий керівник: Сагайдак М.П.,
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н. професор

**РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ
НА РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Danylo STUPKA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

**DEVELOPMENT OF MEASURES TO IMPROVE
MARKETING MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION
WITHIN THE LEGAL SERVICES MARKET**

Abstract. The thesis discusses approaches to improving the management of marketing activities in the legal services market, which will contribute to enhancing the competitiveness of a law firm through the optimization of marketing strategies. It analyzes modern marketing tools that can help improve the company's position, expand its client base, and strengthen its reputation. The proposed approaches to refining marketing management through the use of advanced technologies will enable law firms to respond to the challenges of a dynamic market environment and meet the growing demands of clients.

Keywords: marketing management, legal services, competitiveness, digital technologies, customer orientation.

Актуальність. Ринок юридичних послуг є висококонкурентним і динамічним, тому ефективне управління маркетинговою діяльністю стає важливим аспектом діяльності юридичних компаній. Потреба в якісному маркетинговому управлінні зумовлена значним попитом на юридичні послуги та необхідністю розробки ефективних стратегій, які забезпечать стійку присутність компанії на ринку.

На сьогоднішній день для підвищення ефективності маркетингової діяльності юридичних компаній одним з ключових аспектів є впровадження автоматизації та елементів штучного інтелекту (AI) у CRM-системи. Зростаючі вимоги клієнтів змушують компанії оптимізувати внутрішні процеси, особливо у сфері управління відносинами з клієнтами.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка рекомендацій з інтеграції автоматизованих інструментів, таких як CRM-системи, з елементами штучного інтелекту, для оптимізації процесів взаємодії юридичної компанії з клієнтами та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Результати дослідження. Управління маркетинговою діяльністю компаній у сфері юридичних послуг має свою специфіку через характер послуг, що надаються, та високу залежність від репутації компанії. Головні особливості маркетингу юридичних послуг включають [1; 4]:

—репутаційний маркетинг, в якому акцент робиться на створенні та підтримці позитивного іміджу компанії та/чи окремого юриста чи адвоката серед цільової аудиторії, адже клієнти схильні вибирати компанії з перевіреною репутацією;

—цільовий маркетинг, який можна розглядати як інструмент визначення та адресного впливу на певні групи клієнтів (бізнес-сегмент, приватні особи, державні установи);

—персоналізований або кастомізований маркетинг, що передбачає необхідність встановлення індивідуальних відносин із клієнтами, враховуючи їхні специфічні потреби та очікування;

—контент-маркетинг, використання його інструментів дозволяє розробити спеціалізований контент, що демонструє професійну компетентність компанії та залучає клієнтів через корисні інформаційні матеріали (статті, аналітика).

Основні проблеми, з якими стикаються сучасні юридичні компанії в управлінні маркетинговою діяльністю, включають:

—недостатню цифрову присутність, що ускладнює доступ клієнтів до інформації про послуги;

—складність у формуванні та донесенні ціннісної пропозиції, що диференціює компанію на ринку;

—високі витрати на рекламу при обмеженій ефективності класичних каналів просування.

Отже, для покращення процесу управління маркетинговою діяльністю на ринку юридичних послуг, на нашу думку, необхідним є впровадження автоматизації та елементів штучного інтелекту (AI) у CRM-системи. Вибір та імплементація штучного інтелекту (AI) в CRM-систему для юридичної компанії, як одного із інструментів підвищення конкурентоспроможності, може бути виправданим з кількох вагомих причин, які охоплюють як зовнішні конкурентні переваги, так і внутрішнє вдосконалення робочих процесів та задоволення потреб клієнтів [2; 3]:

1. Оптимізація процесів роботи з клієнтами. Впровадження в CRM-системи AI дозволяє автоматизувати рутинні задачі, такі як обробка запитів клієнтів, моніторинг взаємодії та персоналізація послуг. Це скорочує час на виконання адміністративних завдань, що дозволяє фахівцям більше часу приділяти клієнтам і підвищує загальний рівень обслуговування.

2. Аналітика та прогнозування. Використання можливостей AI в CRM-системах сприяє використанню даних для прогнозування поведінки клієнтів, аналізу їхніх запитів та задоволеності. Це допомагає юридичним компаніям розробляти точніші маркетингові стратегії, орієнтовані на потреби клієнтів, а також передбачати потенційні можливості для продажу юридичних послуг.

3. Підвищення рівня персоналізації. CRM із функціями AI дозволяє створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, ґрунтуючись на їхніх

попередніх запитах, уподобаннях та історії співпраці. Персоналізація стає конкурентною перевагою, адже клієнти надають перевагу тим юридичним фірмам, які враховують їхні індивідуальні потреби.

4. Автоматизований маркетинг. У CRM-системах із AI можна створювати автоматизовані маркетингові кампанії, які включають розсилку, соціальні мережі та інші канали. Це дозволяє підтримувати постійний зв'язок з клієнтами, інформувати їх про нові послуги та зміцнювати відносини з існуючими клієнтами.

Висновки. Впровадження AI в CRM-системи для юридичних компаній суттєво покращить управління маркетинговими процесами, оптимізуючи взаємодію з клієнтами, підвищуючи ефективність роботи та персоналізацію послуг. Автоматизація рутинних завдань дозволить зосередити увагу на стратегічних аспектах, таких як аналіз даних для точнішого прогнозування потреб клієнтів і розробки маркетингових стратегій. Персоналізація пропозицій і автоматизовані кампанії зміцнять лояльність клієнтів та знизять витрати на рекламу. Загалом, це дозволить юридичним компаніям ефективніше управляти маркетинговими ресурсами, покращуючи конкурентоспроможність і забезпечуючи стійке зростання.

REFERENCES

1. Smerichevskyi S.F., Zatsarynin S.A. (2022) Marketynhova stratehiia prosuvannia innovatsiinykh produktiv. Marketing strategy for promotion of innovative products. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – MARKETING AND DIGITAL TECHNOLOGIES*, [S.l.], vol. 6, no. 1, pp. 21-31. Available at: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/165>
2. Yurchuk N. (2019) CRM-systemy: osoblyvosti funktsionuvannia ta analiz ukrainskoho rynku [CRM-SYSTEMS: FEATURES OF FUNCTIONING AND THE ANALYSIS OF UKRAINIAN MARKET]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Uzhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and World Economy*. vol. 23-2 pp. 141-147. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/29.pdf
3. Davenport T. H. (2018) The AI advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. London: The MIT Press Cambridge, 231 p.
4. Jordan M. I. (2019) Artificial Intelligence: The Revolution Hasn't Happened Yet. *Harvard Data Science Review*. Vol. 11. pp. 2-9.
5. Sahaidak M., Andryshchenko A. (2022) Tsyfrovi komunikatsii v systemi upravlinnia biznes-orhanizatsiiei [Digital communications in the business organization management system]. *Vcheni zapysky. Zbirnyk naukovykh prats Scholarly notes. Collection of scientific papers*. vol. 28(3), pp. 6-17. DOI:10.33111/vz_kneu.28.22.03.01.005.011. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1jAR3Fir7cNwvhjkIjTQn2Ai9-JkY5mYx/view>

Дар'я ХАРИТОНОВА,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
dashyna.kh@gmail.com
науковий керівник: **Колос І.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Daria KHARYTONOVA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

METHODICAL APPROACHES TO MANAGEMENT ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Abstract. The importance is argued for the organizational development of a business organization from the standpoint of ensuring stability in a dynamic market environment and focusing on adaptation to changes and effective use of resources. The methods are substantiated as priority in terms of functions of organizational development of the enterprise (diagnosis, planning, implementation, evaluation).

Keywords: organizational development, methodical approaches, functional aspect, business organization, management.

Актуальність. Сучасне бізнес-середовище, якому притаманні нестабільність і складність, глобалізація і диджиталізація, динамізм і технологічний прогрес, вимагає постійного вдосконалення й змін процесів створення цінності для споживача з орієнтацією на раціональне використання обмежених ресурсів. Вирішення окресленої проблематики з урахуванням можливих ризиків не завжди забезпечують традиційні методи управління організаційним розвитком підприємства. Для підтримання запланованого рівня конкурентоспроможності й забезпечення сталого розвитку в умовах сьогодення є важливим здійснення перегляду, пошуку та адаптації інноваційних підходів, методів та інструментів управління організаційним розвитком бізнес-організації. Саме цим обумовлено актуальність обраної тематики наукового пошуку.

Постановка завдання. Мета авторського дослідження полягає у встановленні дієвих методичних підходів до управління організаційним розвитком сучасної бізнес-організації за функціональним аспектом.

Результати дослідження. Так, за результатами інформаційного пошуку встановлено відсутність єдиного підходу до трактування поняття «розвиток» і «організаційний розвиток». В межах проведеного авторського дослідження підтримано позицію [1, с. 113] про наявність аксіоматичних положень, зокрема: (1) розвиток – це завжди зміни, (2) розвиток – це безперервний процес,

(3) розвиток має певне спрямування. Водночас, вираженою є позиція [2, с. 48], яку взято за основу, щодо організаційного розвитку як еволюційних, поступових, безперервних змін бізнес-організації і її підсистем з виокремленням першочергових об'єктів (організаційна культура і персонал) й пріоритетного фокусу на соціальну й економічну ефективність. Ключовими акцентами організаційного розвитку бізнес-організації є: (1) адаптування до зовнішніх змін, (2) ефективне управління змінами, (3) оптимізація ресурсів й інновацій, (4) гнучкість й інновації як підґрунтя організаційного розвитку.

Так, еволюція концепцій організаційного розвитку бізнес-організацій пройшла шлях від механістичних до інноваційних і системних підходів, кожен з яких привносив нові ідеї щодо управління організаціями, але також породжував певні протиріччя. Основні протиріччя полягають у балансі між стабільністю і змінами, ефективністю й інноваціями, механістичними і поведінковими аспектами управління. Сучасні концепції акцентують увагу на гнучкості організацій і потребі адаптації до швидких змін зовнішнього середовища, що є ключовим викликом для бізнес-організацій сьогодення. Для посилення організаційної адаптивності з одночасними змінами у підсистемах, формуванню нового бачення у персоналу, а також розуміння необхідності й змісту змін доцільно знати й коректно використовувати моделі організаційного розвитку, зокрема [2, с. 51-53]: (1) модель Курта Левіна (K. Lewin), (2) модель Лері Грейнера (L. Greiner), (3) модель Дж. Коттера (J. Kotter), (4) модель EASIER, (5) модель ADKAR.

В межах авторського дослідження запропоновано встановити дієві методи управління організаційним розвитком за функціональним аспектом і використанням системного підходу. Так, в межах функції діагностування організаційного розвитку встановлюється поточний рівень, ідентифікуються сильні й слабкі сторони, визначаються проблемні зони, а також напрями подальшого функціонування й розвитку. Результати діагностування буде використано в межах здійснення функції планування організаційного розвитку від стратегічного планування до операційного управління (розроблення корпоративної й операційної стратегії, планів і програм запровадження змін розвитку за відповідними напрямками). Реалізація функції запровадження організаційного розвитку передбачає залучення всіх працівників до процесу змін відповідно до розробленої дорожньої карти з урахуванням корпоративних цінностей. Виконання функції оцінювання організаційного розвитку є критично важливою для будь-якої бізнес-організації, що прагне досягти стійкості й залишатися конкурентоспроможною на ринку. Разом з тим, доречним є виокремлення ключових функціональних напрямів організаційного розвитку: управління змінами, розвиток організаційної культури, управління талантами, оптимізація бізнес-процесів, імплементація інновацій.

Доцільним є запровадження комплексу кількісно-якісних методів. Вибір конкретного методу визначається в розрізі окремих функцій управління організаційним розвитком з фокусуванням на цілі і специфіку функціонування бізнес-організації, унікальність ситуації. Особливого значення набувають матричні методи з обґрунтуванням матриць:

- SWOT (встановлення сильних і слабких внутрішніх сторін та можливостей і загроз зовнішнього середовища),
- BCG (класифікація продуктів / бізнес-одиниць за ринковою часткою і темпом зростання ринку),
- Ансоффа (визначення різних стратегій росту),
- BSC (відслідковування результатів діяльності за пріоритетними перспективами – фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал),
- пріоритетів (ідентифікація пріоритетних напрямів розвитку),
- компетентностей (формування достатньо необхідного набору компетенцій у кожного працівника),
- ризиків (відстеження ймовірності настання / попередження / уникнення певних подій).

Результат використання матриць забезпечує візуалізацію і чітке розуміння причинно-наслідкових взаємозв'язків, спрощено-систематизований і структурований вигляд великого масиву даних, ідентифікацію закономірностей і пріоритетів для вироблення виважених управлінських рішень. Саме матричні методи є універсальними, тобто можуть бути реалізованими в межах усіх функцій і адаптованими для вирішення різних завдань в організаційному розвитку бізнес-організації.

Серед кількісних методів варто використовувати такі: (1) статистичний аналіз для діагностування тенденцій і трендів організаційного розвитку бізнес-організації; (2) KPI для планування і відстеження прогресу досягнення особистісних і корпоративних цілей; (3) фінансовий аналіз для оцінювання впливу змін організаційного розвитку бізнес-організації на результати функціонування.

Важливі результати дозволяють отримати якісні методи: (1) опитування для накопичення індивідуальної інформації про рівень і якість організаційних змін, (2) фокус-групи для збору колективного судження про організаційні зміни, (3) спостереження і Value Stream Map для виявлення вузьких місць.

Висновки. За результатами авторського дослідження сформовано такі висновки: (1) аргументовано важливість організаційного розвитку бізнес-організації для забезпечення стійкості у динамічному ринковому середовищі з фокусуванням на адаптування до змін і ефективне використання ресурсів; (2) обґрунтовано пріоритетні методи в розрізі функцій організаційного розвитку підприємства (діагностування, планування, запровадження, оцінювання).

REFERENCES

1. Svistunov O.S. (2020). Kontseptualni osnovy upravlinnia orhanizatsiinym rozvytkom tekhnologichnykh protsesiv pidpriemstv mashynobudivnoho kompleksu [Conceptual fundamentals of the organizational development management of technological processes at the enterprises of the machine-building complex]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 164, pp. 112-118. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-18>.
2. Levkovets O.M. (2020). Orhanizatsiinyi rozvytok v epokhu VUCA: kontseptsii, tekhnologii, potentsial [The organizational development in the VUCA era: the conception, technology, and potential]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, vol. 4 (43), pp. 46–72. DOI: 10.31359/2411-5584-2020.

Марія ШПА,
другий (магістерський) рівень освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-3885-8962
marishpa321@gmail.com
науковий керівник: **Ліщинська В.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

АДАПТАЦІЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ

Mariia SHIPA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ADAPTATION OF PROJECT MANAGEMENT TO THE CHALLENGES OF WARTIME

Abstract. The article examines the transformation of project management practices under martial law in Ukraine. The study revealed significant changes in methodological approaches: 72% of companies adapted their management processes. Key takeaways include the acceleration of digital transformation, increased focus on cybersecurity, and critical risk factors affecting project implementation. The study provides recommendations for adapting project management practices to crisis conditions.

Keywords: project management, martial law, risk management, organizational adaptation

Актуальність. Запровадження практик управління проєктами в умовах воєнного стану стикається з безпрецедентними викликами, які потребують значної адаптації традиційних підходів і методологій. Повномасштабне вторгнення докорінно змінило бізнес-середовище в Україні, створивши нові ризики та виклики для сфери управління проєктами. Організації повинні адаптувати свої підходи до управління, посилити заходи безпеки та забезпечити безперервність та безперебійність бізнесу, працюючи в умовах постійних загроз та невизначеності.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є аналіз основних трендів та тенденцій у трансформації практик управління проєктами в умовах воєнного стану, а також дослідження впливу військових ризиків на реалізацію проєктів.

Результати дослідження. Фундаментальні зміни в методології управління проєктами стали визначальною характеристикою адаптації українського бізнесу до умов воєнного стану. Українські компанії продемонстрували надзвичайну здатність до пристосування: 72% ІТ-компаній суттєво модифікували свої підходи до управління проєктами, що вказує на високу адаптивність галузі [1, с. 148].

Методологічна трансформація особливо помітна у переході до гнучких підходів розробки. Методологія Agile та Scrum, які зараз адають підходи 45%

компаній, довели свою ефективність у подоланні невизначеності та швидкому реагуванні на зміни бізнес-середовища [2, с. 92]. Ця тенденція демонструє загальний рух до більш адаптивних форм управління.

Цифрова трансформація значно прискорилося, що підтверджує зростання інвестицій у цифрові інструменти на 78% [3, с. 82]. Паралельно з цим, організації зіткнулися з безпрецедентними викликами у сфері кібербезпеки – кількість кібератак зросла на 276%, що змусило компанії кардинально переглянути свої підходи до інформаційної безпеки [4, с. 106].

Організаційні структури також зазнали суттєвих змін. Компанії впровадили більш гнучкі моделі та вдосконалили протоколи управління ризиками, адаптуючись до кризових умов [5, с. 570]. Особливу увагу було приділено практикам управління розподіленими командами, що стало необхідністю в умовах географічної розпорошеності персоналу.

У ході дослідження виявлено, що кадрові ризики є найбільш значущою проблемою. Вони зачепили 87% організацій через втрату ключових спеціалістів та зниження загальної ефективності команди [6, с. 460].

Інфраструктурні проблеми також стали значущими викликами для компаній: 76% організацій зіткнулися з труднощами, пов'язаними з фізичними пошкодженнями об'єктів та системними збоями. Ці проблеми не лише загрожують стабільності операційних процесів, але змушують компанію переглядати свої стратегії та підходи щодо забезпечення безперервності діяльності та стабільності операційних процесів [7, с. 240].

Фінансові ризики позначилися на 69% проєктів, спричинивши прямі збитки та створивши атмосферу інвестиційної невизначеності [8, с. 172]. Це вимагало від компаній впровадження більш гнучких фінансових стратегій та пошуку альтернативних джерел фінансування.

Проблеми з ланцюгами поставок торкнулися 58% організацій, що призвело до необхідності диверсифікації постачальників та створення резервних каналів постачання [9, с. 794].

Особливого значення набуло планування безперервності бізнесу. Частка організацій, що мають формалізовані плани безперервності, зросла майже втричі – з 23% до 67% [10, с. 105]. Це вказує на зростаюче усвідомлення важливості наявності резервних операційних сценаріїв та стратегій мінімізації ризиків.

Організації також приділили значну увагу розвитку компетенцій з кризового менеджменту. Це включало впровадження спеціалізованих тренінгових програм та адаптацію лідерських підходів до роботи в кризових умовах [11, с. 152]. Такі зміни відображають системний підхід до підвищення стійкості організацій в умовах невизначеності.

Підсумовуючи, можна сказати, що ці трансформації демонструють значну адаптивність українського бізнесу та його здатність ефективно реагувати на безпрецедентні виклики воєнного часу. Особливо є те, що зміни торкнулися всіх аспектів управління проєктами – від методології та процесів до розвитку персоналу та технологічного забезпечення.

Висновки. Управління проєктами в умовах воєнного стану потребує суттєвої адаптації традиційних підходів та розвитку нових компетенцій. Ключові фактори

успіху включають гнучкість, стійкість, ефективне управління ризиками та ресурсами, а також посилені заходи безпеки. Уміння швидко адаптуватися до мінливих умов і ефективно спілкуватися в кризових ситуаціях стає вирішальним для успішної реалізації проекту. Проведений аналіз демонструє значний вплив на практику управління проектами. Високий відсоток компаній, які адаптували свої підходи до управління проектами, свідчить про визнання важливості цих змін для виживання та розвитку в умовах воєнного стану.

REFERENCES

1. Pavuk I.A., Kobylkin D.S., Ivanusa A.I. (2023) Peculiarities of project management under martial law. *Bulletin of the Lviv State University of Life Safety*. No. 27. P. 53-59. Available at: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/13672/1/%D0%9F%D0%B0%D0%B2%D1%83%D0%BA.pdf> (accessed October 15, 2024).
2. DOU. Forum: How did project management processes change after the start of the war? 2022. Available at: <https://dou.ua/forums/topic/39159/> (accessed October 15, 2024).
3. Bashynska I.O., Novak N.G. (2023) Project management in wartime conditions: challenges and opportunities. *Journal of Applied Sciences*. No. 2(1). P. 80-87. Available at: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/15016/14923> (accessed October 15, 2024).
4. Pavuk I.A., Kobylkin D.S., Ivanusa A.I. (2023) Project management under martial law. *Bulletin of the Lviv State University of Life Safety*. No. 27. Available at: <https://sci.ldubgd.edu.ua/handle/123456789/13672> (accessed October 15, 2024).
5. National Institute of Strategic Studies. Overview of financial stability support tools during martial law. 2023. Available at: <http://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-u-period-voyennoho-8> (accessed October 15, 2024).
6. Gonchar M.F., Babych V.V. (2023) Project management under martial law: problems and ways to solve them. *Information technology and computer engineering*. No. 1(56). P. 77-85. Available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/229> (accessed October 15, 2024).
7. Lakhno V.A., Malyukov V.P., Plyska L.D. (2023) Project management in martial law: adapting methodologies and tools. *Public administration and national security*. No. 2(24). P. 39-46. Available at: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/46> (accessed October 15, 2024).
8. Management during war: a management strategy for survival and development. Mind.ua. 2023. Available at: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (accessed October 15, 2024).
9. Materials of the conference "Management of projects in the development of society". Odesa: ODABA, 2023. 156 p. Available at: https://odaba.edu.ua/upload/files/Materiali_konferentsii_UP_2023.pdf (accessed October 15, 2024).
10. Kucher D. (2023) Management during war: management strategy for survival and development. Mind.ua. Available at: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (accessed October 15, 2024).
11. Military standard VST 01.040.011–2021 "Defense planning. Program and project management. Project management". Available at: [https://www.mil.gov.ua/diyalnist/reformi-ta-planuvannya-u-sferi-oboroni/plani-ukraina-2020/vijskovij-standart-vst-01-040-011%E2%80%932021\(01\)-oboronne-planuvannya-programno-proektnij-menedzhment-upravlinnya-proektami%E2%80%939D.html](https://www.mil.gov.ua/diyalnist/reformi-ta-planuvannya-u-sferi-oboroni/plani-ukraina-2020/vijskovij-standart-vst-01-040-011%E2%80%932021(01)-oboronne-planuvannya-programno-proektnij-menedzhment-upravlinnya-proektami%E2%80%939D.html) (accessed October 15, 2024).

Максим ЯЦИШИН,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0005-5119-4823
maksym.yatsyshyn@gmail.com
науковий керівник: **Прохорова Є.В.,**
заст. зав. кафедри менеджменту, к.е.н., доцентка

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ФІНАНСІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Maksym YATSYSHYN,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE FIELD OF FINANCE AS A MEANS OF INCREASING THE COMPANY'S EFFICIENCY

Abstract. The research thesis is devoted to the optimization of financial business processes as a means of improving the efficiency of enterprises. The impact of automation on reducing costs, improving accounting accuracy and management efficiency is considered. The author emphasizes the importance of a systematic approach, automation of risk control and the use of digital tools that ensure the stability and competitiveness of companies in the modern business environment.

Keywords: Optimization of business processes, financial business processes, automatization, digital tools.

Актуальність. Фінансові процеси є центральним елементом управлінської діяльності, оскільки вони забезпечують підтримку інших функціональних напрямів, зокрема через планування, контроль та управління ресурсами. Ефективне управління цими процесами дозволяє не лише зменшити операційні витрати, але й прискорити прийняття стратегічних рішень, що ґрунтуються на точних та актуальних фінансових даних.

Інтенсивний розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для підвищення продуктивності фінансових процесів завдяки автоматизації та впровадженню інноваційних інструментів обробки даних. Удосконалення фінансових бізнес-процесів дозволяє компаніям оперативніше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, мінімізуючи ризики та ефективно розподіляючи ресурси. З огляду на те, що фінансові операції формують основу для стратегічного розвитку організації, оптимізація цих процесів стає вагомим чинником для забезпечення стабільності, стійкості та конкурентоспроможності компанії у довгостроковій перспективі.

Постановка завдання. Основним завданням є обґрунтування значення фінансових бізнес-процесів у забезпеченні стабільної діяльності підприємства, аналіз існуючих підходів до оптимізації фінансової діяльності та виявлення найефективніших методів для її покращення.

З огляду на складність фінансових бізнес-процесів, важливо охопити такі аспекти, як управління фінансовими ресурсами, ліквідність, моніторинг ключових показників ефективності та аналіз зовнішніх факторів, які можуть впливати на стабільність підприємства. Систематизація та аналіз цих аспектів дозволить оцінити поточний стан фінансових процесів, а також виділити їхні основні недоліки й потенційні шляхи покращення.

Результати дослідження. Аналіз сучасних підходів до оптимізації бізнес-процесів у сфері фінансів виявив значні можливості для підвищення ефективності діяльності компаній через автоматизацію та використання сучасних технологій управління. Оскільки фінансові бізнес-процеси мають стратегічне значення для стабільності та конкурентоспроможності підприємств, автоматизація дозволяє суттєво покращити оперативність і точність процесів, таких як облік, прогнозування доходів, керування ресурсами та управління ризиками.

Автоматизація бізнес-процесів є важливим інструментом підвищення ефективності фінансової діяльності, що дозволяє компаніям оптимізувати операційні витрати, зменшувати ризики помилок і підвищувати продуктивність роботи персоналу. Сучасні системи управління фінансами, такі як SAP, Expensify та Zoho Expense [1], допомагають стандартизувати й пришвидшувати роботу з великими обсягами фінансових даних, підвищуючи точність обліку і забезпечуючи прозорість фінансової інформації. Це, у свою чергу, сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

Зокрема, згідно з результатами досліджень, проведених Шепиленко В. [2], автоматизація дає можливість оптимізувати не лише основні, але й допоміжні процеси, такі як ведення обліку, підготовка звітності, прогнозування доходів і витрат, що дозволяє компанії ефективніше використовувати фінансові ресурси і мінімізувати втрати.

Впровадження автоматизованих рішень значно полегшує процес управління витратами, дозволяючи контролювати ключові показники ефективності в режимі реального часу. Інструменти для моніторингу фінансових показників, такі як Tableau та Power BI [3], забезпечують доступ до аналітики, що дає змогу своєчасно коригувати діяльність компанії відповідно до змін ринку. Це особливо актуально для організацій з великим обсягом фінансових операцій, де важливо забезпечити швидкий доступ до інформації про фінансовий стан та можливість оперативного реагування на ризики.

Згідно з Лошенюк О. [4], автоматизація витрат і обліку знижує ризики помилок, спричинених людським фактором, і забезпечує ефективне планування та контроль витрат. Систематизація фінансових показників також спрощує процес створення аналітичних звітів, що є важливим для ефективного управління ресурсами і стратегічного розвитку компанії.

Автоматизовані системи забезпечують ефективне управління ризиками завдяки використанню алгоритмів для аналізу та прогнозування ринкових змін, а також оцінки внутрішніх та зовнішніх загроз. Сучасні рішення, такі як QlikView та Qlik Sense [3], дозволяють моніторити зміни в ринковому середовищі, зокрема враховувати коливання валютних курсів, інфляційні ризики, що особливо важливо для забезпечення фінансової стійкості підприємства у нестабільних економічних умовах.

Для підвищення ефективності фінансових бізнес-процесів важливим є процесний підхід до організації управління, який базується на інтеграції всіх функціональних і забезпечувальних процесів у єдиний механізм [5]. Це дозволяє раціонально розподілити ресурси і зменшити дублювання завдань між підрозділами, що сприяє загальному підвищенню ефективності операційної діяльності. Зокрема, класифікація бізнес-процесів на основні, допоміжні та управлінські дозволяє оптимізувати кожен з них, виходячи з їхньої значимості для досягнення стратегічних цілей організації.

Для досягнення стабільності у діяльності підприємства важливо запровадити комплексний підхід, що включає моніторинг, контроль та аналіз ключових показників ефективності на кожному етапі управління фінансами. Завдяки системному підходу до оптимізації фінансових бізнес-процесів компанії можуть підвищити свою гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища, що є важливим для довгострокового стратегічного розвитку.

Висновки. Підсумовуючи, автоматизація фінансових бізнес-процесів дозволяє забезпечити стабільність і стійкість діяльності підприємств, підвищуючи їх конкурентоспроможність. Це досягається завдяки зниженню операційних витрат, зменшенню ризиків помилок і прискоренню процесів прийняття рішень. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як QlikView, SAP, Power BI, сприяє прозорості та ефективності фінансової діяльності, що дозволяє керівникам підприємств швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Завдяки автоматизації фінансових процесів компанії можуть забезпечити собі не лише короткострокову прибутковість, але й закласти основи для довгострокового розвитку і стабільного зростання на ринку, що особливо важливо у сучасному мінливому бізнес-середовищі.

REFERENCES

1. Top 10 best expense management software in the UK. Available at: <https://www.n2f.com/blog/en/top-10-best-expense-management-software-in-the-uk/> (accessed November 4, 2024)
2. Shepylenko V. (2022) Teoretychni osnovy orhanizatsii biznes-protseviv promyslovoho pidpryemstva [Theoretical fundamentals of business process organization of industrial enterprise]. Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu – Herald of Sumy National Agrarian University, vol.91, no. 1, pp. 39-46. <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.6> (accessed November 4, 2024)
3. Krisko, Yu. (2023). Shcho take avtomatyzatsiia biznes protsesiv: vyznachennia, pryklady ta servisy [What is the automation of business processes: definition, examples and services]. Snowio. Available at: <https://snov.io/glossary/ua/business-process-automation-ua/> (accessed November 4, 2024) [in Ukrainian].
4. Losheniuk O. (2022) Avtomatyzatsiia upravlinnia biznes-protsesamy pidpryemstva yak osnova hnuchkosti yoho diialnosti: kharakterystyka system upravlinnia [Automation of business process management of the enterprise as the basis of the flexibility of its activities: characteristics of management systems]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society, vol.45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46> (accessed November 5, 2024)
5. Aleksieienko I., Leliuk S., Poltinina O. (2021) Upravlinnia proiektamy ta vartistiu pidpryemstva v umovakh tsyfrovizatsii: analiz biznes-protsesiv i vizualizatsiia finansovykh danykh [Management of projects and value of the enterprise in the conditions of digitalization: analysis of business processes and visualization of financial data]. Tsyfrova ekonomika yak faktor ekonomichnoho zrostantia derzhavy – Digital economy as a factor of economic growth of the state, pp. 81-97. https://www.researchgate.net/publication/356424141_Innovative_behavior_in_digital_markets (accessed November 5, 2024)

**СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА /
TRACK 2. SUSTAINABILITY MANAGEMENT**

Albina AGAPISHVILI,
master's student, 2nd year,
educational program "Public Administration"
Sulkhan-Saba Orbeliani University, Georgia
ORCID 0009-0006-1039-405X
albina.aghapishvili.1@sabauni.edu.ge

Research supervisor: **Nino PAPACHASHVILI,**
Ph.D., Professor of the Faculty of Business and Technology

**CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN WASTE MANAGEMENT FOR
GEORGIA'S GREEN ECONOMY TRANSITION**

Abstract. This paper explores the state of waste management in Georgia, emphasizing its role in the country's green economy transition. It examines the challenges, such as limited infrastructure, insufficient planning, and growing waste volumes, alongside opportunities for improvement, including adopting international best practices, implementing Extended Producer Responsibility (EPR), and fostering public engagement. The study highlights key priorities in waste reduction, sorting, recycling, and ecological innovations, suggesting that coordinated efforts across sectors are essential for sustainable waste management and economic growth.

Keywords: Waste Management, Green Economy, Georgia.

Introduction. Waste management is one of the most important areas of modern environmental policy, aiming to reduce environmental pollution, use resources efficiently, and improve public health. The concept of a green economy is based on sustainable development, which involves the harmonious integration of environmental, economic, and social factors. The goal of the green economy is to use resources economically and responsibly, support environmentally clean production and consumption, and ultimately ensure the sustainability of a country's development.

Many studies are related to various aspects of waste management and sustainable development. According to a recent systematic literature review: Waste

Management at each stage establishes a connection with the achievement of the set goals of sustainable development, is related to management in ecologically clean ways, taking into account the social profile of the population, economic parameters and other areas of sustainable development [1].

Waste management is critical from both the perspective of sustainable development and the transition toward a green economy. Modern economies, at all levels - from local to national - are facing increasing challenges in managing waste effectively, particularly as industrial production and consumer consumption continue to generate growing quantities of waste materials. The sustainable development framework emphasizes the

importance of waste recycling and reuse, promoting a circular approach to resource management. Effective waste management requires a holistic strategy that integrates three key dimensions: economic viability, environmental protection, and social responsibility.

The global focus has shifted toward waste reduction and recycling initiatives. The systematic implementation of an integrated waste management approach is crucial, as it emphasizes not only waste minimization but also the importance of segregated waste collection for subsequent processing and recycling purposes.

This paper **aims** to explore the challenges and opportunities of waste management in Georgia in the context of green economy transition.

The State of Waste Management in Georgia

Effective waste management poses a critical challenge globally, and Georgia is no exception.

One of the problems in Georgia is contamination to the environment by waste and chemical substances. This is a comprehensive problem, including contamination by household waste, disorganized landfills, as well as the issues related to hazardous and accumulated waste management [2].

The Extended Producer Responsibility (EPR) concept, which emerged in the 1990s, is widely recognized as a pivotal mechanism in sustainable waste management frameworks. EPR mandates that producers assume a proactive role in managing the waste derived from their products, thereby distributing accountability across the production lifecycle. For this system to operate effectively, a coordinated effort among governmental bodies, producers, economic operators, and the general public is essential. Without such multi-stakeholder collaboration, the potential impact of EPR on waste reduction and resource sustainability cannot be fully realized.

Household waste is primarily collected in cities and regional centers, while many rural areas lack access to formal waste collection services. As a result, residents in these regions often dispose of waste in valleys and riverbeds, leading to the formation of hundreds of uncontrolled dumpsites.

At the municipal level, there is limited capacity and experience in waste management planning. Small towns and rural settlements often lack sufficient waste collection containers and garbage trucks. With the country's economic growth, the volume of generated and collected waste is also increasing. In 2015, the total amount of household waste generated in the country was approximately 900,000 tons, with around 700,000 tons ending up in official landfills. By 2017, this figure had increased, with landfills receiving 963,318 tons of municipal waste [3]. According to expert estimates, the annual amount and composition of waste generated per capita varies across urban and regional areas, ranging from 100 to 280 kg per person. The capital generates the highest per capita waste, with a significant portion of household waste consisting of organic materials.

With economic development, the issue of plastic waste is also intensifying, making it crucial for the state to establish effective regulations to minimize waste generation and promote the separation and recycling of produced waste.

In recent years, substantial progress has been made toward improving waste management practices. Systems have been established in Tbilisi and other regions to ensure the environmentally and health-conscious disposal of municipal waste in landfills. Additionally, efforts are underway to construct new, compliant landfill facilities.

The Waste Management Code of Georgia [4] is a key document in environmental legislation, aiming to create a unified and sustainable waste management system for the country. It includes regulations to minimize environmental impact, ultimately benefiting public health, economic development, and the country's environmental sustainability. It primarily focuses on waste prevention, emphasizing improved production processes to minimize waste generation. It advocates for efficient waste management by promoting waste sorting, recycling, and resource reuse, which conserves resources and protects the environment. Another core objective is to safeguard public health and lower environmental impacts by mitigating pollution and related health risks. Additionally, the Code supports the green economy, encouraging sustainable production and consumption. Key principles guiding the Code include the principle of origin, ensuring waste is sorted at its source; the "polluter pays" principle, mandating responsible waste management by producers; and an obligation to sort, aiming to reduce waste volume and enhance resource recovery. The Waste Management Code plays an important role in the implementation of the country's environmental policy and contributes to the achievement of sustainable development goals. Its effective use requires the active involvement and cooperation of the state, the private sector, and the public, which will ultimately contribute to the development of the country's green economy and environmental sustainability.

Priorities of the Green Economy in Waste Management

Prioritizing green economy principles in waste management aims to create an effective system drawing from the successful models of developed countries. However, in Georgia, significant challenges arise due to limited resources and public readiness, which have led to ongoing issues and delays in sectoral reforms. Waste management is central to Georgia's green economy goals, emphasizing key areas like waste reduction, where the focus is on minimizing waste at the source and promoting "zero waste" awareness among producers and consumers. Another priority is waste sorting and recycling, as these processes enable secondary resource production, contribute positively to the economy, and generate employment opportunities. Additionally, Georgia recognizes the potential of ecological innovations, such as converting waste into energy, though this requires investment in specialized infrastructure. Finally, public education and awareness campaigns are essential to fostering a culture of waste sorting and recycling, ensuring broad community support for these green initiatives.

Challenges and Opportunities

In the Georgian economy, solid waste management is a relatively new sector, though some processing and recycling practices are already in place for various types of waste. Currently, the sector encompasses a wide range of activities related to waste processing, including the handling of plastics, paper, cardboard, wood, metal, glass, used oil, tires, electrical and electronic equipment, batteries, vehicles, and hazardous waste [5].

The waste management sector in Georgia is still emerging, with several key initiatives underway to support environmental objectives.

Challenges in Georgian Waste Management:

Infrastructure and Resource Limitations: Rural areas in Georgia often lack formal waste collection services, resulting in uncontrolled dumping sites. Many municipalities,

particularly in smaller towns and rural areas, face shortages of essential waste collection containers and vehicles, which undermines efficient waste management.

Insufficient Planning and Expertise: Local authorities frequently lack the expertise and capacity needed for effective planning and execution of waste management strategies, which are essential for sustainable system development. This skill gap often leads to suboptimal implementation and oversight.

Increasing Waste Volume: Economic growth has led to a rise in waste generation, with plastic waste posing a notable challenge. This growth further strains existing waste management systems, which may not be adequately equipped to manage larger quantities.

Public Awareness and Participation: Awareness and readiness for waste separation, recycling, and responsible disposal are generally low among the public, limiting the effectiveness of sustainable waste management initiatives and complicating the adoption of improved practices.

Environmental and Health Hazards: Improper waste disposal methods, such as dumping in rivers and valleys, present significant environmental and health risks. These hazards are amplified by the numerous uncontrolled dumping sites, especially in rural areas.

Opportunities of Waste Management in Georgia:

Learning from International Models: Georgia has the opportunity to adopt best practices from countries with well-established waste management systems. Implementing aspects of these models can guide the creation of a more effective, resource-efficient approach.

Development of Regulatory Frameworks: With the increased focus on environmental health, the government has the opportunity to strengthen regulations that incentivize waste reduction, promote recycling, and facilitate the safe disposal of hazardous waste.

Extended Producer Responsibility (EPR): Implementing EPR can engage producers in the waste lifecycle of their products, distributing the responsibility of waste management and reducing the burden on local governments and municipalities.

Public Education and Engagement Initiatives: By investing in awareness campaigns and educational programs, the government and NGOs can foster a cultural shift toward sustainable waste practices, promoting separation, recycling, and reduction at the individual level.

Economic Growth in the Recycling Sector: Establishing facilities for sorting, recycling, and processing waste materials can stimulate economic activity. It also creates job opportunities in the recycling industry, potentially attracting investment in environmentally sustainable businesses.

Conclusions. This study highlights waste management as a foundational element in Georgia's journey toward a green economy, offering environmental, economic, and social benefits integral to sustainable development. Despite ongoing challenges, such as limited infrastructure, inadequate financial resources, and insufficient public engagement, Georgia's Waste Management Code provides a regulatory basis for addressing these issues through prioritized waste reduction, efficient sorting and recycling, and a circular economy approach.

To realize these objectives, the development of waste management infrastructure, enhanced financial support, and robust regulatory frameworks are essential. Moreover, adopting proven international practices, implementing Extended Producer Responsibility (EPR), and expanding public awareness initiatives could drive significant improvements in Georgia's waste management practices. Further investment in ecological innovations, such as recycling facilities and energy generation from waste, could stimulate economic growth and create new employment opportunities within the green sector.

The findings suggest that successful waste management reform in Georgia requires coordinated actions across governmental, private sector, and civil society actors. By advancing these collaborative efforts, Georgia can establish a resilient, resource-efficient waste management system that aligns with international standards and reinforces the nation's sustainable development goals.

REFERENCES

1. Ram, M., Bracci, E. Waste Management, Waste Indicators and the Relationship with Sustainable Development Goals (SDGs): A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 2024, 16, 8486. <https://doi.org/10.3390/su16198486>. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/19/8486>
2. Waste Management / Sector Overview, 2024. LEPL Environmental Information and Education Center, Georgia. Available at: <https://www.eiec.gov.ge/En/Topics/OverView/7/>
3. Waste management in Georgia, 2020. Heinrich Boell Foundation Tbilisi. Available at: <https://ge.boell.org/ka/2020/06/25/narchenebis-martva-sakartveloshi>
4. Law of Georgia “Waste Management Code”. Available at: <https://matsne.gov.ge/ka/document/download/2676416/1/en/pdf>
4. Solid Waste Management Sector in Georgia: Challenges And Recommendations, USAID Economic Security Program, 2022. Available at: <https://pmcg-i.com/publication/solid-waste-management-sector-in-georgia-challenges-and-recommendations/>

Beka BAIASHVILI,
Ph.D., Student, Economics,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0001-2464-4375
beka.baiashvili275@eab.tsu.edu.ge
Research supervisor: **Ineza GAGNIDZE,**
Associate Professor, Doctor of Economics

AI-POWERED CIRCULARITY: TRANSFORMING WASTE INTO RESOURCES

Abstract. The circular economy seeks to extend resource lifecycles and reduce waste, but challenges persist in waste management. AI accelerates circular practices by improving smart waste sorting, predictive maintenance, and recycling optimization. Through AI-driven systems, waste is efficiently categorized and recovered, reducing contamination, boosting recycling rates, and promoting sustainability.

Keywords: Circular economy, artificial intelligence, waste management, smart sorting, predictive maintenance

Introduction. The circular economy is a transformative model that moves away from the traditional linear system of “take, make, dispose” and instead emphasizes keeping resources in use for as long as possible by designing out waste and regenerating natural systems. This model aims to create a closed-loop system, where products, materials, and resources are continually repurposed, extending their lifecycle and reducing environmental impact [1].

However, achieving a fully circular economy is challenging, especially in waste management. The complexity of sorting, recycling, and recovering materials requires more efficient solutions than current manual and mechanical methods. Here, artificial intelligence (AI) steps in as a critical enabler. AI’s ability to process large datasets, learn from patterns, and automate complex tasks provides significant advantages in smart waste sorting, predictive maintenance of waste management infrastructure, and optimizing recycling processes [2]. This article explores how AI accelerates circular economy practices by improving waste management efficiency through these core applications.

AI in Smart Sorting. One of the most promising applications of AI in the circular economy is its role in improving the accuracy and efficiency of waste sorting. Traditional sorting systems often fail to achieve high levels of precision, leading to contamination in recyclable streams and a loss of valuable resources [3]. AI, combined with robotics, offers a solution by employing machine learning algorithms and computer vision to identify, categorize, and sort waste materials at a much higher accuracy than human-operated systems.

For instance, AI-driven waste sorting robots, such as those developed by ZenRobotics, use sensor fusion technology and image recognition to detect different types of materials in waste streams. These robots achieve precision sorting, identifying plastics, metals, paper, and even complex composites with remarkable accuracy [2]. By automating these processes, AI reduces human error, speeds up sorting times, and

increases the volume of materials recovered, enhancing the overall efficiency of recycling operations. The result is a substantial reduction in waste contamination and an increase in the purity of recyclable materials, making downstream recycling processes more effective.

AI for Predictive Maintenance. In the context of waste management infrastructure, AI also plays a crucial role in predictive maintenance. Traditional maintenance schedules for recycling plants, waste collection vehicles, and sorting machinery often rely on fixed intervals or reactive responses to equipment breakdowns. This leads to inefficiencies, as machinery may either be serviced too frequently, wasting time and resources, or too late, resulting in costly downtimes.

AI-driven predictive maintenance systems change this by analyzing real-time data from equipment sensors to predict when and where failures are likely to occur. By continuously monitoring parameters such as vibration, temperature, and pressure, AI algorithms can detect early signs of wear and tear, allowing operators to address potential issues before they escalate. This predictive approach significantly reduces equipment downtime, improves the operational efficiency of waste management systems, and increases the recovery rates of recyclable materials [1].

An example of AI in action is the use of sensors and machine learning in waste collection vehicles. These vehicles are equipped with AI systems that predict when bins are full and optimize collection routes, accordingly, minimizing fuel consumption and improving resource allocation. The ability to predict equipment failure not only extends the lifespan of machinery but also ensures that recycling processes run continuously, without unexpected interruptions.

Optimizing Recycling Infrastructure with AI. Beyond sorting and maintenance, AI plays a transformative role in optimizing the entire recycling infrastructure. AI-driven automation in recycling plants enables more efficient processing of waste materials, improving recovery rates and reducing operational costs. AI's ability to process massive datasets allows it to analyze patterns in waste flows, identify bottlenecks, and optimize recycling processes in real-time.

One prominent application is in material recovery facilities (MRFs), where AI systems automate the sorting and processing of materials, increasing throughput and efficiency. For instance, machine learning algorithms are used to optimize the operation of robotic arms that handle waste, ensuring that valuable materials are recovered at the highest possible rate. Additionally, AI can streamline logistics by determining the most efficient routes for waste collection vehicles, further reducing the carbon footprint of recycling operations.

AI's integration into smart recycling systems is also evident in projects like Waste Robotics, where AI is combined with robotic sorting technologies to handle complex waste streams. The automation of sorting, along with the ability to learn and improve through machine learning, ensures that recycling plants can adapt to changing waste compositions without manual reprogramming [1]. This adaptability is crucial for the circular economy, where material flows are diverse, and efficient resource recovery is essential for minimizing waste.

Conclusion. AI is proving to be a powerful accelerator in the shift towards a circular economy, particularly in waste management. Through smart sorting

technologies, AI significantly enhances the precision and efficiency of material recovery, reducing contamination and maximizing the recycling of valuable resources. Predictive maintenance powered by AI ensures that waste management infrastructure operates smoothly, with minimal downtime and improved resource efficiency. Furthermore, AI-driven optimization of recycling processes helps close the loop, enabling higher recovery rates and reducing the environmental footprint of waste management operations.

As AI continues to evolve, its role in enabling circular economy practices will expand, driving further innovations in material recovery, recycling, and waste management. The integration of AI transforms how we handle waste and brings us closer to a sustainable, resource-efficient future, where waste is no longer an end but a resource to be continually repurposed.

REFERENCES

1. Ellen MacArthur Foundation. (2021). Artificial Intelligence and the Circular Economy: AI as a Tool to Accelerate the Transition. Available at: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/artificial-intelligence-and-the-circular-economy>
2. Recycling Inside (2024). ZenRobotics launch fourth generation of waste sorting robots. RecyclingInside. Available at: <https://recyclinginside.com/separation-and-sorting-technology/zenrobotics-launch-fourth-generation-of-waste-sorting-robots/>
3. McKinsey & Company. (2018). Notes from the AI Frontier: Applications and Value of AI in Waste Management. Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/artificial%20intelligence/notes%20from%20the%20ai%20frontier%20applications%20and%20value%20of%20deep%20learning/notes-from-the-ai-frontier-insights-from-hundreds-of-use-cases-discussion-paper.pdf>
4. Isarin N. et al. (2024). Digital Technologies for Better Enforcement of Waste Regulation and Elimination of Waste Crime. Available at: [https://one.oecd.org/document/ENV/WKP\(2024\)4/en/pdf](https://one.oecd.org/document/ENV/WKP(2024)4/en/pdf)

Irakli GAZDELIANI,
Ph.D. student of Economics,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
irakli.gazdeliani331@eab.tsu.edu.ge
ORCID 0009-0008-3165-1099

Luka GAZDELIANI,
Ph.D. student of Economics,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
luka.gazdeliani109@eab.tsu.edu.ge
ORCID 0009-0001-9065-5961

IMPLEMENTATION SIGNIFICANCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN GEORGIA'S AGRICULTURAL SECTOR

Abstract. The implementation of digital technologies in the agricultural sector represents a significant challenge for Georgia, especially in conditions where global food security issues are becoming increasingly important. The study examines the current state and prospects of digital transformation in Georgia's agricultural sector in the context of intelligent systems implementation. The paper analyzes existing agricultural challenges such as high import dependency, low productivity, climate change impacts, and opportunities related to the implementation of modern technologies, including artificial intelligence, IoT sensors, and Big Data analytics in the Georgian agricultural sector.

To address these problems, an innovative integrated decision support system - IntelliFarm-DSS - was developed, which combines modern technologies (GPS/GIS systems, drones, IoT sensors) with artificial intelligence methods. The IntelliFarm-DSS architecture is developed with a multi-level approach, where primary data is collected from various sources, then processed using intelligent algorithms, and finally forms targeted recommendations for different types of users. The research results show that the implementation of IntelliFarm-DSS will significantly improve resource management efficiency, reduce agricultural risks, increase productivity, and support the development of the "smart agriculture" concept in Georgia.

Keywords: Digital Transformation, Agriculture, Intelligent Systems, Pyramid Networks, Fuzzy logic.

Introduction. The modern world faces an unprecedented challenge in terms of food security. Studies conducted by the United Nations specialized agency (FAO) reveal that by 2050, food production volumes will need to increase by 60% to meet the demands of a growing population, requiring significant transformation of the agricultural sector.

The increased demand for food products is driven by complex factors: beyond global population growth, significant challenges include the decline in agricultural land, problems caused by climate change, and the growing trend of food consumption by the world's population. In response to these challenges, leading agricultural countries are actively implementing climate-smart and precise agricultural technologies, which represent important tools for increasing the efficiency of modern farming operations.

Georgia, as a historically agricultural country, is distinguished by unique agro-ecological diversity, expressed in the existence of 22 different microclimatic zones - ranging from moderately cool and dry climate to subtropical, warm and humid climate. The

share of agriculture and agribusiness in the country's economy is significant, reflected in 6.9% of the Gross Domestic Product. As an agriculturally-oriented country, Georgia is characterized by a high proportion of rural population. However, despite Georgia possessing significant agricultural potential, the sector faces numerous serious challenges

Georgia's agricultural sector faces a significant challenge in the form of a negative trade balance, which is caused by a sharp increase in import volumes compared to the pace of export growth.

Of particular note is the high geographical concentration of trade relations - approximately 60% of foreign trade exports are concentrated among several countries, while imports account for 56%. Such high concentration increases the sector's vulnerability to international economic and political fluctuations.

Additionally, soil degradation processes represent a serious problem. This issue is particularly acute in Eastern Georgia, where there is an intensification of soil erosion, desertification, and salinization processes. These ecological challenges, against the backdrop of climate change, further emphasize the necessity of implementing modern digital technologies. The use of innovative technologies will allow us to carry out continuous monitoring of soil conditions, timely identify problem areas, and plan preventive measures, which will ultimately contribute to both sustainable use of land resources and increased sector productivity.

In Georgia, pesticide control and regulation are carried out by the National Food Agency, which conducts pesticide registration and monitoring. However, the use of mobile laboratories in the country is still in the development stage, and their implementation will help improve pesticide residue monitoring and ensure food safety.

For pesticide monitoring and regulation in Georgia, the National Food Agency carries out pesticide registration and monitoring. However, a common database containing pesticide residue analysis results is not publicly available. On open data portals such as data.gov.ge and data.mepa.gov.ge, pesticide-related databases are currently not found. Therefore, access to pesticide residue data is limited, which complicates conducting research and analysis in this direction.

Theoretical Foundation. IntelliFarm-DSS is an **innovative decision support system** based on a multi-level architecture for data collection, processing, and analysis. The theoretical foundation of the system combines three main components:

1. Data Collection and Processing Center – The first level of the system provides data collection from three main sources: GPS/GIS Data – Geospatial information about agricultural lands. **Drone Data** – High-resolution images obtained through aerial photography. **Sensor Data** – Real-time information from IoT devices about soil, climate, and other parameters.

2. Analytical Block – The central part of the system includes three interconnected models: Pyramid Networks and Fuzzy Sets – Enables decision-making process under uncertainty using linguistic variables.

3. Decision Support System – The final level is oriented towards three types of users: Farmer Interface – Support for daily operational decisions. **Agronomist Interface** – Planning and monitoring of agrotechnical measures. **Administrator Interface** – System management and strategic decision-making.

The uniqueness of IntelliFarm-DSS lies in the integration of various theoretical approaches, which allows for comprehensive assessment of existing situations and making optimal decisions in various aspects of agriculture. The system's modular structure ensures its flexibility and adaptability for agricultural enterprises of different scales.

Research Methodology The research methodology is based on a multimodal paradigm that combines qualitative and quantitative approaches for analyzing the implementation of digital technologies in the agricultural sector. In the initial stage, a systematic literature review was conducted, covering academic publications, policy documents, and industry reports. This process facilitated the creation of a conceptual framework and identification of key trends in the use of digital technologies in agriculture.

In the subsequent stage, a complex analytical approach was used to create the IntelliFarm-DSS system. In the agricultural context, this combined approach is particularly effective for risk assessment, where many factors are characterized by uncertainty or subjectivity.

The next stage involved field studies in various agro-climatic zones, where IntelliFarm-DSS system piloting and data collection were conducted using sensors, drones, and GPS/GIS systems. The collected data was processed using the system. In the final stage, scenario analysis was conducted to evaluate potential outcomes of various agrotechnical decisions.

This comprehensive methodological framework provides a holistic view of the digital technology implementation process in the agricultural sector, ensuring the development of practical and contextually relevant recommendations for farmers and decision-makers. The complexity and comprehensiveness of the research methodology reflects the multidimensional nature of digital transformation in the agricultural sector, ensuring high validity and practical applicability of research results.

Analysis and Results In the IntelliFarm-DSS system, fuzzy set modeling is formulated as follows: IF (R1 is A) AND (R2 is B) THEN (risk is C), where A, B, and C are linguistic values.

To utilize the logical values of fuzzy sets, we used Mamdani's fuzzy inference system (Mamdani, 1975):

- Fuzzification: Converting input values into membership degrees
- Rule evaluation: Using MIN operator for AND
- Aggregation: Using MAX operator to combine rule results

After component identification, we assess the risk probability of each component. These probabilities form the basis of our model and determine the overall state of the system in the agricultural sector: $p_i = P(X_i = 1)$ - risk probability of i -th component $q_i = 1 - p_i = P(X_i = 0)$ - safety probability of i -th component

The system's structural function is defined as: $\varphi(X)$ - system structural function, where $X = (X_1, X_2, \dots, X_n)$, from which: $\varphi(X) = 1$ if system is at risk $\varphi(X) = 0$ if system is safe

According to the most common linear model for agricultural sector assessment: $X = X_1 + X_2 + X_3 + X_4$, where: X_1 = Soil quality X_2 = Water resource availability X_3 = Agrotechnological advantage X_4 = Farmer qualification level

For in-depth model analysis, we conduct sensitivity analysis using Birnbaum's importance index: $\partial F(p)/\partial p_i$ - sensitivity of i-th component $BI(i) = [\partial F(p)/\partial p_i] * [p_i/F(p)]$ - Birnbaum importance index of i-th component

When developing risk reduction strategies, we assess how overall risk changes as a result of improving specific components: $\Delta F(p) \approx \sum [\partial F(p)/\partial p_i] * \Delta p_i$ - risk change assessment as a result of component probability changes

The analysis conducted within the research revealed several important results regarding IntelliFarm-DSS system effectiveness:

1. Risk Assessment Model Validation

2. Component Analysis Results

- Soil quality component (X_1) emerged as the most critical factor ($BI = 0.82$)

- Water resource availability (X_2) represents the second most important factor ($BI = 0.76$)

- Agrotechnological advantage (X_3) and farmer qualification (X_4) show relatively lower but significant impact ($BI = 0.65$ and 0.61 respectively)

3. System Reliability Analysis

- Overall system safety probability ($R(p)$) was assessed at 0.73

- Minimal cut sets analysis revealed three critical points:
 - Soil degradation and water resource deficit ($P(C_1) = 0.45$)
 - Ineffective agrotechnologies ($P(C_2) = 0.38$)
 - Low qualification and suboptimal resource use ($P(C_3) = 0.32$)

4. Sensitivity Analysis Results

- System sensitivity to soil quality: $\partial F(p)/\partial p_1 = 0.85$

- Impact of water resource management efficiency: $\partial F(p)/\partial p_2 = 0.78$

- Potential effect of technological renewal: $\partial F(p)/\partial p_3 = 0.62$

5. Risk Reduction Potential

- 10% improvement in soil quality reduces overall risk by 8.5%

- Optimization of water resource management leads to 7.8% risk reduction

- Modernization of agrotechnologies ensures 6.2% risk reduction

Conclusions and Recommendations

The research results show that digital transformation of Georgia's agricultural sector represents a critically important process requiring a complex and systematic approach. Analysis of IntelliFarm-DSS system implementation revealed several important directions:

Soil Quality Management: Continuous soil quality monitoring IoT sensor systems should be implemented; Precision farming technologies need to be introduced for optimal soil resource utilization

Water Resource Management: Smart irrigation system implementation is recommended; Water resource optimization algorithms need to be utilized

Technological Development: Active use of drones and GPS/GIS systems is essential; Implementation of Big Data analytics in decision-making processes is recommended; Integration of artificial intelligence algorithms in forecasting systems is needed

Human Resource Development: Comprehensive farmer retraining programs should be developed; digital skills development training is essential; Strengthening of consulting services is recommended

Institutional Support: State programs need to be developed to support digital technology implementation; Creation of financial support mechanisms is essential.

The research results show that IntelliFarm-DSS system implementation significantly reduces agricultural risks and increases farm efficiency. The system's modular structure and adaptability ensure its successful use in agricultural enterprises of various scales. It's important to note that system implementation should be carried out gradually, considering local specifics and with active farmer involvement.

In the long term, full implementation of IntelliFarm-DSS will contribute to increasing the competitiveness of Georgia's agricultural sector, improving food security, and sustainable agricultural development. To achieve these goals, coordinated cooperation of all stakeholders and use of a systematic approach is essential.

Further Research

For further development of the IntelliFarm-DSS system, it's important to continue research in several key directions. First and foremost, system scalability research is needed, which includes evaluating its effectiveness in large-scale farming operations and studying model adaptation possibilities considering regional specifics. Additionally, it's important to improve artificial intelligence algorithms through integration of new machine learning methods and increasing the accuracy of forecasting models.

Special attention should be paid to researching climate change adaptation mechanisms, which involves developing modules for extreme climate event prediction and developing new approaches to sustainable resource management. In parallel, it's important to conduct detailed assessment of the system's economic efficiency and social impact research, which includes identifying barriers to farmers' technological adaptation and analyzing educational program effectiveness.

Another important direction for future research is expanding integration capabilities, which involves studying integration mechanisms with other agricultural platforms, researching blockchain technology utilization potential, and modeling integration with supply chain management systems. Development of these research directions will allow us to significantly improve IntelliFarm-DSS system's functional capabilities and efficiency considering the specifics of Georgia's agricultural sector.

REFERENCES

1. Gazdeliani, I. (2024). Perspectives on the Development of Digital Economy under Conditions of Economic Security. In VI National Scientific Conference "World Order Transformation and Economic Security: Georgia's Main Challenges and Opportunities".
2. Gazdeliani, I. (2024). The Impact of Political Factors on Georgia's Economic Stability. In IX International Scientific Conference: "Challenges of Globalization in Economy and Business".
3. Kadagishvili, L., & Bezhitashvili, N. (2021). Mechanisms for regulating ecological problems in agribusiness (the case of Georgia).
4. Kadagishvili, L., & Maisuradze, R. (2022). Impact of Regional integration on Trade and Economic Cooperation—a key study of Georgia and Azerbaijan. *International Journal of Economic Sciences*, 58-79.
5. Munjishvili, T., Sigua, Z., & Shugliashvili, T. (2021). Digital Transformation in Education_Self-study System "Cyber3s". In *Digital Management in Covid-19 Pandemic and Post-Pandemic Times: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference (ISPC 2021)* (pp. 193-204). Springer International Publishing.
6. UNDP Georgia. (2024). Press releases. Available at: <https://www.undp.org/ka/georgia/press-releases>
7. National Statistics Office of Georgia. (2024). Available at: <https://www.geostat.ge/>

Єлизавета КАЗНОДІЙ,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Економіка підприємства»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0006-8951-6725
lolacha@ukr.net

науковий керівник: **Кирилюк О.В.,**
доцентка кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
доктор філософії з економіки, доцент

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ

Yelyzaveta KAZNODII
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR SOLVING SOCIAL PROBLEMS

Abstract. The paper considers the interpretation of social entrepreneurship and its role in addressing societal issues. By combining entrepreneurial principles with a mission to create positive social change, social entrepreneurship is presented as a vital instrument in achieving sustainable development and fostering community resilience. The findings underline the potential of social entrepreneurship to drive innovation and inclusivity, offering an effective response to contemporary social needs.

Keywords: social entrepreneurship, sustainable development, mission, problems.

Актуальність. Актуальність дослідження соціального підприємництва як інструменту вирішення соціальних проблем зумовлена зростаючою потребою в ефективних механізмах подолання сучасних соціальних викликів, таких як бідність, безробіття, екологічні проблеми та соціальна нерівність. Традиційні підходи до вирішення цих питань часто не досягають необхідної гнучкості та результативності. Соціальне підприємництво, яке поєднує в собі бізнес-моделі з місією соціальних змін, здатне не тільки забезпечити сталий розвиток та економічну самостійність, але й сприяти зміцненню соціальної згуртованості та інтеграції вразливих верств населення. Дослідження цього явища є особливо актуальним в умовах глобальних криз, де інноваційні підходи до вирішення соціальних проблем стають ключовими і необхідними елементами для забезпечення стабільності та процвітання суспільства.

Постановка завдання. В наукових та практичних колах досі немає єдиного трактування цього явища. Дослідники та практики використовують різні підходи до визначення соціального підприємництва, що відображає його багатогранність і складність. Деякі вчені трактують соціальне підприємництво як бізнес-діяльність, основною метою якої є створення соціального впливу, інші ж розглядають його як

особливу форму неприбуткових організацій або ж як бізнес-модель, що поєднує комерційні та соціальні цілі.

Така відсутність консенсусу призводить до складнощів у розвитку цього сектору, оскільки підприємці та інвестори не завжди розуміють межі та можливості соціального підприємництва. Однією з причин відсутності єдиного підходу є різноманітність проблем, які намагаються вирішити соціальні підприємства, — від подолання бідності та безробіття до екологічних викликів та освіти. Кожна з цих проблем потребує унікального підходу, який відображається у різних бізнес-моделях і формах організації, що можуть бути застосовані у соціальному підприємстві. Зростаюча актуальність соціального підприємництва в умовах глобальних криз і нестабільності підсилює потребу в його дослідженні.

Результати дослідження. Ґрунтовний аналіз засвідчив, що соціальне підприємництво є складним явищем, яке поєднує елементи бізнесу та соціальної діяльності, і його трактування залишається предметом наукових дискусій. Сьогодні існують три основні підходи до розуміння цього феномену, кожен із яких наголошує на різних аспектах соціального підприємництва [1, с. 17].

Перший підхід, який розглядає соціальне підприємництво через призму соціально орієнтованого бізнесу, фокусується на тому, що підприємства можуть мати соціальні цілі нарівні з економічними, при цьому залишаючись прибутковими. Він визнає потенціал бізнесу не тільки як інструмента для отримання прибутку, а й як механізму для вирішення соціальних проблем через ринкові інструменти.

Другий підхід орієнтований на неприбуткові організації, які використовують підприємницькі моделі для самофінансування. Такий підхід дозволяє організаціям зосереджуватися на стабільному доході, що забезпечує фінансову стійкість і дає можливість зосередитися на соціальній місії. Загалом модель демонструє важливість фінансової незалежності для сталого розвитку соціальних проєктів.

Третій підхід, відомий як концепція соціальних інновацій, робить акцент на інноваційних рішеннях для соціальної сфери. Інноваційні підходи роблять соціальні підприємства більш ефективними та креативними у вирішенні складних соціальних проблем, що важливо, оскільки в сучасному мінливому середовищі нові методи і технології стають ключовими для досягнення позитивного соціального впливу.

Соціальне підприємництво є унікальним інструментом для вирішення соціальних проблем завдяки своїм ключовим характеристикам: соціальній цінності, самозабезпеченості, інноваційності, поєднанню економічних і соціальних цілей, а також публічній звітності [2, с. 29]. Орієнтація на створення соціальної цінності дозволяє підприємствам фокусуватися на вирішенні актуальних проблем, таких як бідність і екологічні виклики, відрізняючи їх від традиційного бізнесу. Самозабезпеченість забезпечує фінансову стійкість, дозволяючи уникати повної залежності від донорської допомоги чи державного фінансування. Інноваційність сприяє запровадженню нових підходів та технологій, що підвищує ефективність вирішення соціальних питань. Поєднання економічних і соціальних цілей забезпечує не лише вирішення суспільно

важливих завдань, а й отримання доходу для довготривалої стабільності. Публічна звітність, своєю чергою, підвищує прозорість діяльності та довіру з боку суспільства. Дані характеристики разом формують потужну базу, яка робить соціальне підприємництво ефективним і стійким інструментом для подолання сучасних соціальних викликів.

Таким чином, поєднання цих характеристик робить соціальне підприємництво надзвичайно ефективним інструментом для вирішення соціальних проблем. Соціальне підприємництво, яке має чітко визначену соціальну місію, фінансову стійкість, інноваційний підхід і відповідальність перед суспільством, здатне не лише надавати короткострокову допомогу, але й сприяти системним змінам у суспільстві, що робить його перспективним напрямком для подолання соціальних викликів, створення можливостей для сталого розвитку та підвищення рівня життя вразливих верств населення.

Висновки. Соціальні підприємства мають потенціал для запровадження інноваційних рішень, які здатні створювати тривалий позитивний соціальний вплив. Вони можуть заповнювати прогалини, які залишаються поза увагою державних та комерційних організацій, сприяючи сталому розвитку та соціальній згуртованості. У цьому контексті важливим є подальший науковий аналіз соціального підприємництва, щоб визначити його ефективність, а також створити єдину методологічну основу для його оцінювання та розвитку.

Відтак, для забезпечення успішного розвитку соціального підприємництва необхідне поглиблене дослідження цього феномену, яке б дозволило усунути існуючі суперечності та сприяло формуванню єдиного підходу до його трактування, що не лише підвищить ефективність соціального підприємництва як інструменту вирішення соціальних проблем, а й сприятиме зміцненню його ролі у сучасному суспільстві, яке потребує інноваційних підходів до забезпечення сталого розвитку.

REFERENCES

1. Svinchuk A.A., Kornetsky A.O., Goncharova M.A., Nazaruk V.Ya., Gusak N.E., Tumanova A.A. (2017) *Sotsialne pidpryyemnytstvo: vid ideyi do suspilnykh zmin: posibnyk* [Social entrepreneurship: from idea to social change: Manual]. LLC "Enterprise "VNA", 188 p. (in Ukrainian)
2. Bila I., Shevchenko O. (2021) *Sotsialne pidpryyemnytstvo – suchasnyy trend ekonomichnoho rozvytku* [Social entrepreneurship – a modern trend of economic development]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky - Scientific notes of NaUKMA. Economic sciences*, vol. 188, no. 6, pp. 28-33. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2021.6.1.28-33> Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2021_6_1_7 (accessed October 31, 2024).

Нікіта ПОНОМАРЕНКО,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0005-5232-3199
nikitaponomarenko05@gmail.com
науковий керівник: **Калінін О. В.**,
професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ПРОАКТИВНЕ СПРИЙНЯТТЯ МАЙБУТНІХ ТЕНДЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ

Nikita PONOMARENKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

PROACTIVE PERCEPTION OF FUTURE TRENDS IN MANAGEMENT

Abstract. Proactive management enables organizations to anticipate and adapt to rapid changes in globalization, technology, and market dynamics. It fosters adaptability and innovation, ensuring long-term competitiveness. This approach emphasizes building strategic plans, leveraging digital tools, and cultivating flexible organizational structures. The shift toward virtual organizations and decentralized leadership models necessitates new strategies for collaboration, trust-building, and cross-cultural communication. Gradual implementation of change, continuous learning, and employee engagement are critical for minimizing resistance and enhancing organizational resilience and growth in a dynamic environment.

Keywords: proactive management, change management, digital transformation, leadership strategies

Актуальність. Динаміка глобалізації, технологічні зміни та зростання невизначеності змушують організації активно шукати нові підходи до управління. Проактивне управління стає стратегічним інструментом для передбачення та адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємствам забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність. Особливу роль відіграє проактивне управління змінами, яке сприяє розвитку культури адаптивності та дозволяє організаціям максимально використовувати потенційні можливості.

Постанова проблеми. Сучасні організації стикаються з низкою викликів, пов'язаних зі швидкими змінами в економіці, технологіях та соціальному середовищі. Основною проблемою є необхідність адаптації традиційних моделей управління до нових реалій. Це вимагає переосмислення підходів до управління змінами, розробки нових стратегій і підходів до лідерства, а також формування нової організаційної культури, орієнтованої на гнучкість та інновації. Водночас зростає роль цифрових технологій і віртуальних команд, що потребує нових моделей комунікації та співпраці.

Результати дослідження. Проактивне управління змінами передбачає не

лише реагування на вже існуючі зміни, а й передбачення майбутніх. Це вимагає створення стратегічних планів з урахуванням можливих ризиків і використання потенційних можливостей. Такий підхід сприяє формуванню культури адаптивності та забезпечує організаціям гнучкість у прийнятті рішень.

Однією з ключових тенденцій у майбутньому управлінні є перехід до віртуальних організацій та використання цифрових технологій. Поширення дистанційної роботи та використання інструментів віртуальної співпраці дозволяє організаціям ефективно оперувати на глобальному ринку, долаючи географічні бар'єри. Проте це вимагає впровадження нових моделей лідерства, спрямованих на побудову довіри, сприяння співпраці та вирішення проблем міжкультурних комунікацій.

Інша тенденція – зростання важливості гнучкості та адаптивності організацій. Швидкі зміни в зовнішньому середовищі потребують розробки стратегій, що дозволяють швидко пристосовуватися до нових умов, включаючи економічні виклики, зміну регуляторного середовища та технологічні інновації. Впровадження гнучких організаційних структур і делегування повноважень сприяють ефективнішому реагуванню на виклики ринку та використанню нових можливостей.

Основні етапи впровадження включають оцінку поточної ситуації, стратегічне планування, залучення зацікавлених сторін і поступове впровадження змін. Для зміцнення конкурентних позицій у контексті змін і нових напрямів в управлінні організаціям слід впроваджувати такі кроки:

Необхідно проводити постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища організації, оцінюючи її сильні й слабкі сторони, а також фактори, що можуть впливати на діяльність. Це забезпечує основу для стратегічного планування змін.

На основі отриманих даних слід розробляти гнучкі стратегічні плани, що включають управління ризиками, планування ресурсів та впровадження інноваційних рішень. Організації мають адаптувати свої стратегії у відповідь на змінні обставини ринку та технологічний прогрес.

Зміни слід впроваджувати поступово, забезпечуючи підтримку працівників через навчання та інформування. Цей підхід сприяє мінімізації опору та інтеграції змін у повсякденну діяльність організації.

Залучення працівників, партнерів та інших зацікавлених сторін до процесу управління змінами сприяє створенню атмосфери довіри та підтримки змін. Ефективне спілкування та залучення команди є запорукою успіху в умовах динамічних змін.

Розвиток навичок і компетенцій працівників, впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації є необхідними для адаптації до нових викликів та забезпечення стійкості до змін. Це сприяє створенню інноваційної культури та підвищенню конкурентоспроможності.

Сучасні дослідження акцентують увагу на розвитку віртуальних організацій та децентралізованих структур. Ці форми управління дозволяють підприємствам працювати більш гнучко, розширювати географічні межі та підвищувати ефективність. Однак це вимагає нових підходів до лідерства, що ґрунтується на

співпраці, комунікації та довірі. Ефективні лідери у віртуальних командах повинні бути здатні створювати умови для обміну знаннями, вирішення проблем і підтримки командного духу. Для збереження та посилення конкурентоспроможності в умовах швидких змін організації повинні розвивати культуру інновацій, підтримувати гнучкість у прийнятті рішень і забезпечувати постійне навчання своїх співробітників. Застосування проактивного управління сприяє кращій адаптації до змін та ефективному використанню нових можливостей для розвитку.

Висновки. Проактивне управління є ключовим фактором успішної адаптації організацій до майбутніх змін. Використання стратегічного планування, формування культури адаптивності та впровадження нових технологій допомагають організаціям залишатися конкурентоспроможними в умовах глобальних змін. Майбутні дослідження мають бути зосереджені на розробці нових моделей управління, що відповідають викликам цифрового світу та забезпечують ефективну співпрацю в межах віртуальних організацій.

REFERENCES

1. Groenewald et al., (2024). The Future: Trends and Implications for Organizational Management. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*. 2024. Vol. 1, no. 3. P. 114–120.
2. Qian, J. (2024). Exploring Sustainable Fashion: Market Dynamics, Future Trends, And Strategic Imperatives. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*.
3. Mızrak, F. (2023). Integrating cybersecurity risk management into strategic management: a comprehensive literature review. *Pressacademia*.
4. Kharazishvili, Y., Lyashenko, V., Bugayko, D., Ustinova, I., Shevchenko, O., and Kalinin, O. (2023) Justification of the identification of threats and problematic components of sustainable regional development in the security dimension. *E3S Web of Conferences*, vol. 408. doi:10.1051/e3sconf/202340801028.

Марта ТКАЧУК,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Бізнес-адміністрування»
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника, Україна
ORCID 0000-0002-4724-8922
marta.tkachuk.23@pnu.edu.ua
науковий керівник: **Малишівський Т.В.,**
викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ЛІДЕРСТВА

Marta TKACHUK,
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ukraine

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO UNDERSTANDING THE ESSENCE OF LEADERSHIP

Abstract. У доповіді досліджується лідерство як багатовимірний феномен та підходи до його розуміння й сприйняття. У дослідженнях сутності лідерства використовуються різні підходи, які підкреслюють різні аспекти цієї складної теми. Основні теоретико-методологічні підходи, що тою чи іншою мірою впливали на розвиток цього феномену включають теорії великих людей, теорії рис, поведінкові теорії, ситуаційні теорії, Трансформаційне та транзакційне лідерство та інші

Keywords: leadership, situational theory, trait theory, transactional leadership, transformational leadership.

Актуальність. В сучасних умовах розвитку людства феномен лідерства є важливою складовою в системі взаємодії осіб та команд. Детальне вивчення даного феномену дозволяє організаціям краще розуміти та формувати стратегії розвитку керівників для досягнення високої продуктивності та ефективного управління.

Постановка завдання. Основним завданням даної роботи є виокремлення найважливіших підходів до розуміння сутності і сприйняття лідерства за для того, щоб побачити його вплив на ефективність роботи підприємства.

Результати дослідження. Поняття лідерства є досить багатогранним. Зокрема, дане поняття трактується як наука, психологічне явище, результат взаємодії та управління, інструмент досягнення цілей тощо. Відтак, щодо розуміння лідерства склалось багато різних теоретико-методологічних підходів.

Науковиця С. Калашнікова зазначає, що вчення про лідерство активно почалось вестись із початку ХХ століття, що «особливо зростає в період значних суспільно-політичних і соціально-економічних трансформацій та відповідності саме лідерства до сучасних суспільних вимог і викликів» [1, с. 101].

Цей період розвитку лідерства як наукової галузі пов'язаний із ранньою теорією "великих людей" (XIX – початок XX століття), що ґрунтувалась на тому, що лідери народжуються з вродженими якостями, такими як харизма, розум чи сміливість.

Досить довгий час науковці намагалися виокремити ті риси, які притаманні лідерам чи «великим особистостям». Однак, єдиного підходу щодо цього питання так і не було сформовано і жоден вчений чи практик не зміг виокремити цілісний, не суперечливий список рис, притаманних лідеру.

«К. Берд, наприклад, склав список із 79 рис. Серед них були такі: ініціативність, товариськість, почуття гумору, ентузіазм, упевненість, дружелюбність тощо. Але жодна з рис не посідала надійного місця в переліках: 65 % названих рис були згадані один раз, близько 20 % – двічі і лише 5 % – чотири рази» [2, с. 374].

Розвиток лідерства в теоретико-методологічному вимірі неможливо не описати в контексті вивчення теорії рис, що припадає переважно на 1920–1940-ті роки. З розвитком психології виник інтерес до рис особистості, які повинні мати успішні лідери.

Як зазначає О. Гуменюк, «здатність до лідерства розглядалась як ознака обдарованості особистості, що забезпечує індивіду особливе становище у будь-якій групі. Лідером здатен бути лише той, хто наділений певними особистісними якостями або сукупністю психологічних рис, пошук яких здійснювався шляхом вивчення типів лідерів у різних групах (від дошкільників до осіб зрілого віку)» [3, с. 32].

У 1940–1950-х роках концепт лідерства розглядається в контексті біхевіористських теорій. На цьому етапі увага зосередилася не на особистих якостях лідера, а на його поведінці. Дослідники прагнули зрозуміти, як лідери діють у певних ситуаціях і як взаємодіють зі своїми підлеглими.

Відповідно до ситуаційної теорії «лідерство - функція ситуації і залежить від ситуації. Основними компонентами ситуації є склад і розмір групи, рівень компетентності і ступінь відомості членів групи, наявність інших лідерів, очікування групи, її цілі і завдання» [4].

Ситуаційне лідерство підкреслює, що не існує єдиного правильного стилю керівництва; ефективний лідер змінює свій підхід залежно від конкретних обставин. Наприклад, модель Херсі і Бланшара пропонує адаптувати стиль управління відповідно до зрілості команди або індивідуальних працівників.

Трансакційне лідерство — метод, який полягає у взаємній угоді між лідером і підлеглим. Керівник пропонує певні цінності співробітнику в обмін на його лояльність і працю. Трансформаційне лідерство в даний час є високо оціненою теорією. Це лідерство базується на дуже чіткому та емоційному уявленні про майбутнє. Трансформаційний лідер використовує свою харизму, особисту повагу, емоційну стимуляцію та прогресивне мислення, щоб керувати людьми.

В наші дні розвиток лідерства та наукове дослідження цього феномену набуло нового характеру. Фактор лідерства асоціюють із різними сферами. А наукове дослідження лідерства націлене на розуміння того, як лідери впливають на свої команди, як розвивати лідерські навички та як досягати максимальних

результатів через ефективне керівництво. Крім того, варто говорити і про виокремлення окремої науки, що дістала назву лідерологія.

На сучасному етапі розвиток науки про лідерство включає більш комплексний аналіз, який враховує емоційний інтелект, етичне лідерство, інклюзивність, а також технологічні інновації. Ці аспекти допомагають зрозуміти, як лідери можуть керувати командами у складних і швидкозмінних умовах.

Сьогодні дослідження лідерства фокусуються на інтеграції психологічних, соціологічних та економічних чинників. Науковці досліджують такі теми, як когнітивні здібності лідерів, культурні відмінності в управлінні та вплив цифрових технологій на лідерство.

Науковці Т. Близнюк та О. Близнюк з цього приводу стверджують, що «сучасні теорії лідерства, такі як реляційне лідерство, комплексне лідерство, амбідекстральне лідерство та адаптивне лідерство наголошують на необхідності враховувати взаємодію між лідерами та середовищем, на яке впливає культура» [5].

Висновки. Таким чином, наука про лідерство постійно розвивається, адаптуючись до нових викликів і технологічних змін. В порівнянні із класичними теоріями, які акцентували на особистісних якостях та індивідуальних підходах, сучасні концепції акцентують на здатності взаємодіяти із мінливим середовищем. Проте, практично завжди важливим аспектом є гнучкість і здатність лідера використовувати різні підходи залежно від ситуації та колективу.

REFERENCES

1. Kalashnikova S. (2010) Sutnist liderstva yak vyshchoho evoliutsiinoho rivnia upravlinnia [The essence of leadership as an evolutionary level of management]. *Nauka i osvita – Science and education*, vol. 4-5, pp. 101-106. (accessed November 7, 2024)
2. Kalenichenko R., Lyovkinoi O., & Petukhova I. (2020) Zahalna psykholohiia: navchalnyi posibnyk [General psychology: study guide]. Irpin: State Fiscal Service University of Ukraine, 2020. 554 p. (accessed November 6, 2024)
3. Humeniuk O. H. (2016) Teoretyko-metodolohichniy analiz osobystisnykh teorii liderstva [Theoretical and methodological analysis of personal theories of leadership]. *Scientific Journal «ScienceRise»*, no. 10/1(27). pp. 30-36. (accessed November 7, 2024)
4. Chyker V. A. (2010) 18 prohram treninhiv: kerivnytstvo dlia profesionaliv [18 training programs: a guide for professionals]. Available at: <http://rua.pp.ua/programm-treningov-rukovodstvo-dlya.html> (accessed November 5, 2024).

Іван ШАЛЬКО,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Міжнародний бізнес»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0007-7792-0234
shalko.2310985052@kneu.edu.ua

Анна АГЛОТКОВА,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Міжнародний бізнес»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0002-2453-8625
aa.littera@gmail.com

науковий керівник: **Махсма М.Б.,**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА

Ivan SHALKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Anna AHLOTKOVA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MANAGEMENT IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BUSINESS AND PUBLIC

Abstract. Sustainable development of business and society is a core challenge of the modern economy, and management has a critical role to play in addressing it. In the face of globalisation, climate change, resource depletion and social issues, organisations cannot operate in isolation from their external environment. Sustainable management now requires a balance of economic, social and environmental factors to meet societal expectations. Management teams play a key role in developing and implementing strategies that promote sustainability by addressing the interests of various stakeholders, including senior management, employees, customers, communities and governments. This work explores the role of management in ensuring sustainable business and societal development.

Keywords: Sustainable development, Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental responsibility, economic efficiency, strategic management.

Актуальність. Сталий розвиток бізнесу та суспільства - одне з ключових завдань сучасної економіки, і роль менеджменту в його вирішенні стає дедалі важливішою. В умовах глобалізації, зміни клімату, виснаження природних

ресурсів і соціальних проблем організації не можуть працювати у відриві від зовнішнього середовища. Щоб забезпечити стале управління та відповідати очікуванням сучасного суспільства, у діловій практиці необхідно враховувати не лише економічну доцільність, а й соціальні та екологічні аспекти. Саме управлінська команда відіграє провідну роль у розробленні стратегій та впровадженні процесів, що сприяють досягненню цих цілей [1].

Зокрема, керівництво прагне збалансувати інтереси всіх зацікавлених сторін бізнесу, включно з керівництвом, співробітниками, клієнтами, місцевими громадами та урядами. На цьому тлі концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набуває дедалі більшого значення як інструмент сталого розвитку: компанії, що активно впроваджують КСВ, не лише демонструють соціальну відповідальність, а й отримують конкурентні переваги у вигляді поліпшення репутації, зміцнення стосунків із клієнтами та зниження екологічних ризиків.

Постановка завдання. В умовах постійних змін на ринку праці, впровадження інноваційних технологій і цифрової трансформації менеджмент стає рушійною силою адаптації бізнесу до нових умов. Це включає в себе ефективне управління ресурсами, впровадження інноваційних бізнес-моделей і створення нових форм співпраці між бізнесом, державою та громадянським суспільством. Правильне управління бізнесом, планування та прийняття довгострокових рішень є запорукою успішної стратегії сталого розвитку. З огляду на це, метою даної роботи є обґрунтування ролі менеджменту в забезпеченні сталого розвитку бізнесу та суспільства.

Результати дослідження. Менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку бізнесу та суспільства, інтегруючи економічні, екологічні та соціальні аспекти в єдину стратегію. Сучасні компанії все більше усвідомлюють, що довгостроковий успіх залежить не тільки від їх фінансових показників, а й від їх здатності адаптуватися до змін навколишнього середовища і відповідати очікуванням суспільства. В умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, виснаження природних ресурсів і соціальна нерівність, управлінські рішення повинні бути спрямовані на забезпечення сталого розвитку.

Одним з основних аспектів сталого розвитку є інтеграція екологічних стандартів у бізнес-процеси. Менеджерам необхідно забезпечити впровадження ресурсозберігаючих технологій, скорочення викидів вуглекислого газу, мінімізацію відходів та оптимізацію використання природних ресурсів [2]. У цьому контексті концепція "зеленої економіки" стає все більш популярною. Реалізація принципу екологічної відповідальності не тільки сприяє охороні навколишнього середовища, але і дозволяє підприємствам знижувати експлуатаційні витрати і підвищувати конкурентоспроможність. Менеджери, які прагнуть успіху, повинні бути лідерами в галузі екологічних інновацій, розробляючи нові підходи до використання енергії, транспортування та поводження з відходами.

Окрім екологічних факторів, сталий розвиток бізнесу також передбачає увагу до соціальної відповідальності. Це означає, що компаніям необхідно брати участь у вирішенні соціальних проблем, особливо підтримуючи спільноту, дотримуючись етичних норм при веденні бізнесу і створюючи комфортні умови для своїх співробітників. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала важливою частиною стратегії багатьох великих компаній [3]. Компанії, які активно підтримують КСВ, не тільки покращують свій імідж, але і вибудовують більш лояльні відносини з клієнтами, співробітниками і партнерами. Менеджмент відіграє важливу роль у розробці та реалізації соціальних програм, що сприяють підвищенню якості життя населення, зниженню соціальної нерівності та підтримці стабільного розвитку.

Сталий розвиток неможливий без економічної ефективності, яка є основою бізнес-стратегії. Компаніям потрібно знайти баланс між економічним зростанням та впровадженням соціальних та екологічних стандартів. Стратегічне управління відіграє ключову роль у цьому процесі, дозволяючи ефективно використовувати ресурси, передбачати ризики та оптимізувати бізнес-процеси. Сучасним менеджерам необхідно впроваджувати інноваційні бізнес-моделі, які дозволяють досягати фінансових результатів, зберігаючи при цьому стійке навколишнє середовище для майбутніх поколінь [4]. Це можуть бути моделі "економіки замкнутого циклу", в яких основна увага приділяється повторному використанню ресурсів та мінімізації відходів, або моделі, спрямовані на створення соціальних переваг поряд з економічними.

Однією з ключових проблем сталого розвитку є конфлікт між економічними інтересами компаній і необхідністю впровадження екологічних і соціальних стандартів. Багато підприємств, особливо в енергоємних і ресурсозалежних галузях, стикаються зі зростанням витрат на впровадження природоохоронних технологій. Наприклад, перехід на поновлювані джерела енергії або впровадження ресурсозберігаючих технологій може вимагати значних інвестицій без негайної економічної віддачі. У результаті керівництву компанії доводиться балансувати між короткостроковими фінансовими втратами і довгостроковими вигодами від впровадження стійких методів ведення бізнесу. Наприклад, Unilever [Анлівер] активно впроваджує принципи сталого розвитку у свої бізнес-процеси [5]. З одного боку, вона інвестує в екологічно безпечні технології та скорочення викидів, а з іншого - знижує операційні витрати, зміцнюючи тим самим свої позиції на ринку і підвищуючи конкурентоспроможність.

Ще одна проблема - адаптація соціальних стандартів і підтримка персоналу в умовах цифровізації та автоматизації. Компанії, що впроваджують інноваційні технології, часто стикаються з необхідністю підвищення кваліфікації своїх працівників і скорочення зайнятості за рахунок автоматизації процесів. Так, компанія Amazon [Амазон], активно впроваджує робототехніку на своїх складах, скорочуючи кількість фізичної праці [6]. Водночас компанія вкладає кошти в

перенавчання своїх співробітників, допомагаючи їм набути нових навичок і перейти в інші сфери діяльності, тим самим пом'якшуючи соціальні наслідки змін.

Менеджмент також відіграє ключову роль у формуванні організаційної культури, орієнтованої на стале зростання. Керівники повинні роз'яснювати співробітникам важливість екологічної та соціальної відповідальності, мотивувати їх до інновацій і створювати умови для постійного професійного розвитку. Організації, в яких формується культура сталого розвитку, мають набагато більший потенціал для сталого зростання, оскільки вони можуть розвивати більш гармонійні стосунки з усіма учасниками ринку, включно з клієнтами, постачальниками та інвесторами.

Висновки. Таким чином, менеджмент має відігравати ключову роль у забезпеченні сталого розвитку бізнесу та суспільства. Ефективне управління ресурсами, впровадження екологічних інновацій, підтримка соціальної відповідальності та інтеграція новітніх технологій - усе це необхідно для успішного функціонування сучасних організацій. Сталий розвиток вимагає комплексного підходу, що включає як економічну ефективність, так і соціальну та екологічну відповідальність, і менеджмент відіграє важливу роль у цьому процесі.

REFERENCES:

1. Posibnyk dlia dosiahnennia Tsilei Staloho Rozvytku v sferi biznesu. SDG COMPASS. Available at: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf.
2. Modeli staloho rozvytku pidpriemstv u konteksti hlobalnykh ekolohichnykh vyklykiv. Akademichni vizii. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/1179/1116/1129>.
3. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. dqs. Available at: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/korporativna-social'na-vidpovidal'nist'-pidtverdzhuet'sya-sertifikatom>.
4. Stratehichne upravlinnia. National Technical University 'Kharkiv Polytechnic Institute'. Available at: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/Краснокутська-Н.-С.-Стратегічне-управління.pdf>.
5. Unilever PLC. Sustainable development | Unilever. Unilever. Available at: <https://www.unilever.ua/sustainability> (accessed November 8, 2024).
6. Prohnimak K. Monopoliia, shcho rozvyvaie – yak Amazon sponukaie rynek lohistyky do onovlennia. Imena.ua. Available at: <https://www.imena.ua/blog/amazon-and-robotic-race/amp/> (accessed November 8, 2024).

Сергій ЯЦЮК,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Бізнес адміністрування (універсальна)»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-8765-6656
s.yatsuk@1-rk.com.ua
науковий керівник: **Гончар В.В.,**
професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор

МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Serhii YATSUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

METHODOLOGY FOR THE IMPLEMENTATION OF THE INTERNATIONAL STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS

Abstract. The development and implementation of international strategies are increasingly significant amidst globalization, which reshapes markets, intensifies competition, and introduces new opportunities and challenges. Such strategies allow organizations to expand market reach, harness new technologies, and navigate complex regulatory and cultural landscapes. In a rapidly evolving international trade environment, firms must adopt flexible, efficient, and growth-oriented approaches. This paper outlines methodologies for crafting and executing international development strategies to optimize competitive advantages and enhance market positioning.

Keywords: international development, competitive strategies, performance metrics

Актуальність. Розробка та впровадження міжнародних стратегій стає дедалі важливішою у контексті глобалізації, яка впливає на ринки, посилює конкуренцію та створює нові можливості та виклики. Міжнародні стратегії розвитку дозволяють організаціям розширювати ринки, використовувати нові технології та орієнтуватися у складних регуляторних і культурних умовах. З огляду на конкурентний тиск і швидкі зміни у сфері міжнародної торгівлі, компанії повинні приймати стратегії, що забезпечують гнучкість, ефективність та стале зростання. У статті розглядаються методологічні підходи до розробки і впровадження таких стратегій для оптимізації конкурентних переваг та покращення ринкових позицій.

Постановка завдання. Організації стикаються з численними викликами при виході на міжнародні ринки або їх розширенні. Серед таких викликів можна виділити регуляторні бар'єри, культурні відмінності, економічну нестабільність та технологічні зміни. Основною проблемою є створення структурованої і комплексної методології міжнародного розвитку, яка забезпечуватиме баланс між максимізацією можливостей та мінімізацією ризиків. Це потребує стратегічного планування, оцінки ефективності та механізмів адаптації для ефективного управління міжнародними операціями при збереженні конкурентоспроможності.

Результати дослідження. Запровадження стратегій міжнародного розвитку є критично важливим для українського бізнесу, особливо в контексті сучасних економічних викликів та можливостей. Глобалізація ринків, технологічні інновації та зростаюча конкуренція вимагають від українських підприємств активного розширення своєї присутності на міжнародній арені. Згідно з даними Державної служби статистики України, у першому півріччі 2024 року експорт товарів становив 19,6 млрд доларів США, що на 0,3% більше порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Імпорт за цей же період зріс на 9%, досягнувши 33,2 млрд доларів США, що призвело до негативного сальдо в 13,6 млрд доларів США [1]. Ці показники свідчать про необхідність диверсифікації ринків збуту та зменшення залежності від імпорту.

Вихід на міжнародні ринки стимулює підприємства до підвищення якості продукції та послуг, дотримання міжнародних стандартів і вдосконалення управлінських практик. Це, своєю чергою, сприяє зміцненню конкурентних позицій не лише на глобальному, а й на внутрішньому ринку. Для України, яка прагне інтегруватися у європейський та світовий економічний простір, міжнародні стратегії розвитку є ключовими для залучення інвестицій, створення робочих місць та розвитку інноваційних галузей. За даними Національного банку України, у 2023 році приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну становив 4,25 млрд доларів США, що в 7,6 рази більше, ніж у 2022 році [2]. Це свідчить про зростання інтересу іноземних інвесторів до українського ринку та підкреслює важливість активної участі українських компаній у міжнародних економічних процесах.

Запровадження стратегій міжнародного розвитку також дозволяє українським компаніям використовувати досвід та знання інших країн, адаптувати кращі світові практики управління та співпрацювати з іноземними партнерами. Це не тільки сприяє економічному зростанню, а й підвищує стійкість та гнучкість українського бізнесу до змін у світовій економіці.

Аналіз практик провідних європейських кампаній дозволив запропонувати елементи розробки та впровадження міжнародної стратегії розвитку бізнесу:

1. Здійснювати стратегічне планування та оцінку. Успішні стратегії починаються з ретельної оцінки внутрішніх можливостей і зовнішніх умов. Підприємства повинні ідентифікувати свої сильні та слабкі сторони, можливості і загрози (SWOT-аналіз). Використання моделі п'яти сил Портера забезпечує рамки для оцінки конкуренції, визначення загроз і виявлення ринкових можливостей.

2. Формувати конкурентні стратегії. Організації зазвичай використовують стратегії, такі як лідерство у витратах, диференціація або фокусування. У міжнародному контексті стратегії мають бути адаптовані до особливостей цільового ринку, включаючи культурні та регуляторні умови.

3. Проводити оцінку потенціалу організації та здійснювати розподіл ресурсів та управління ризиками. Ефективне впровадження передбачає стратегічний розподіл фінансових, людських та технологічних ресурсів. Механізми управління ризиками повинні бути інтегровані у міжнародні операції для вирішення регуляторних, економічних та операційних ризиків. Сюди належить моніторинг змін у ринкових умовах і адаптація стратегій. Використання економіко-

математичного моделювання, описаного у дослідженні Думанської [4], допомагає оцінювати потенційний вплив різних сценаріїв на міжнародну бізнес-діяльність.

4. Залучати зацікавлені сторони на ринках експансії та проводити адаптацію стратегії з врахуванням їх цілей. Успішне впровадження стратегії вимагає залучення внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, включаючи співробітників, партнерів та державні органи. Це сприяє зміцненню довіри, забезпечує дотримання місцевих регуляторних вимог і покращує культурне узгодження. Поступова адаптація стратегій на основі постійного зворотного зв'язку та оцінки ефективності забезпечує тривалу конкурентоспроможність.

5. Використання технологій та інновацій. Цифрова трансформація та інтеграція технологій у міжнародні стратегії розвитку підвищують ефективність, комунікацію та інноваційність. Віртуальні організації та децентралізовані структури, дозволяють швидко реагувати на потреби ринку та сприяють трансграничній співпраці [5].

6. Оцінка ефективності міжнародної стратегії вимагає використання системи показників, що включає абсолютні показники (наприклад, обсяг експорту), відносні показники (наприклад, динаміка частки ринку) та показники ефективності (наприклад, рентабельність експорту). Створення системи показників надає основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації зовнішньоторговельної діяльності.

Висновки. Впровадження міжнародної стратегії розвитку потребує системного підходу до планування, розподілу ресурсів, залучення зацікавлених сторін та оцінки ефективності. Стратегії повинні бути гнучкими, адаптивними до ринкових змін та заснованими на ретельних методологічних оцінках. Використання інструментів, таких як конкурентні моделі Портера, економіко-математичне моделювання та співпраця із зацікавленими сторонами, допомагає підвищити адаптивність та забезпечити стаке зростання на міжнародних ринках. Майбутні дослідження повинні бути спрямовані на інтеграцію новітніх цифрових тенденцій та зміни у сфері міжнародної торгівлі для подальшого удосконалення стратегічних методологій.

REFERENCES

1. Derzhstat. Available at: <https://stat.gov.ua/> (accessed October 26, 2024).
2. Listunova A. U 2023 rotsi v Ukrainu nadiishlo \$4,25 mlrd pryamykh inozemnykh investytsii – Finance.ua. Novyny finansiv Ukrainy ta svitu - Finance.ua. Available at: <https://news.finance.ua/ua/u-2023-roci-v-ukrainu-nadiyshlo-4-25-mlrd-pryamyh-inozemnyh-investytsiy> (accessed October 17, 2024)
- 3 Michalski, E. (2019). STRATEGIES FOR INTERNATIONAL ENTERPRISE COMPETITION. *Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*.
4. Dumanska, I. (2021). QUALITY ASSESSMENT OF BUSINESS STRATEGY IN INTERNATIONAL TRADE: INDICATORS AND PARAMETERS. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7, 57-64.
5. Yankovyi, O., Koval, V.V., Lazorenko, L., Poberezhets, O.V., Novikova, M., & Gonchar, V. (2021). Modeling Sustainable Economic Development Using Production Functions. *Studies of Applied Economics*.

СЕКЦІЯ 3. ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / TRACK 3. DIGITAL TRENDS AND INNOVATIONS IN MANAGEMENT

Oleksandra BARANOVA,

master's student, 2nd year,
educational program "Management of Organizations and Administration"
National university of water and environmental engineering, Ukraine
ORCID 0009-0008-6856-5792
baranova_em19@nuwm.edu.ua

Research supervisor: **Lesia TYHONCHUK,**
Ph.D., Associate Professor of the Department of Management and Public Governance

IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN IMPROVING TRANSFER PRICING PROCESSES

Abstract. The implementation of digital technologies enables process optimization, improves service efficiency, and enhances responsiveness to legislative changes. The impact of digitalization on transfer pricing processes is analyzed. The study examines how the use of artificial intelligence and modern technologies can enhance a company's service delivery. The digital technologies utilized by audit firms to achieve optimization and success in the face of technological changes are characterized.

Keywords: digital technologies, transfer pricing, optimization

Introduction. The modern stage of globalization makes transfer pricing extremely important and necessary for international companies. It ensures the efficient allocation of financial resources, promotes the creation of a competitive environment, and supports the economic stability of countries. Additionally, transfer pricing allows companies to adapt to different tax regimes, making it a key element for managing international financial flows. The importance of it is growing, as proper control and improvement of transfer pricing approaches contribute to economic growth and prevent budget losses [4].

Digitalization, as the process of implementing digital technologies across all business sectors, significantly transforms approaches to conducting business, particularly in transfer pricing (TP). Under Ukraine's tax regulation framework for TP, it is crucial to understand how modern technologies can influence the setting and monitoring of transfer prices [2].

Implementing digital technologies in the transfer pricing process significantly enhances analytical capabilities, providing more accurate market price assessments and simplifying the calculation of financial metrics for the companies under analysis. One of the key advantages of digital technologies is increased transparency, process automation, and rapid adaptation to changes. The use of modern technologies enables quicker responses to legislative and market changes, which is essential to maintaining companies' competitiveness.

Purpose. This study examines the impact of implementing digital technologies on the transfer pricing process. Specifically, it focuses on analyzing the implemented

technologies and assessing their effectiveness in this context. The study also explores international experiences and best practices in transfer pricing, which can be adapted for Ukrainian companies to enhance their competitiveness and optimize business processes.

Results. Transfer pricing is a complex concept that determines the prices of goods and services exchanged between related entities, particularly subsidiaries of multinational corporations. It involves setting prices for these transactions, which can affect the allocation of profits and tax obligations across different jurisdictions. [3]

A striking example of the effective use of modern technologies is the international audit company PwC, whose employees actively use artificial intelligence, including systems like Harvey and Copilot.

The Harvey system, built on OpenAI and ChatGPT technologies, uses language queries, machine learning, and data analysis to automate and improve various aspects of consulting activities. The use of Harvey by company specialists provides several advantages, including:

- expanding capabilities for report analysis, compliance with regulatory requirements, and claims management;
- optimization of internal legal processes of the client company;
- development and training of proprietary AI models together with Harvey.

Microsoft Copilot is an artificial intelligence tool developed by Microsoft in collaboration with OpenAI based on GPT-4. Copilot for Microsoft 365 can search, create, summarize, and automate processes, rethinking work with intelligent digital support. With its help, employees quickly find answers to various questions, as well as search for sources for research and market analysis.

Additionally, the company recently developed its own artificial intelligence program. The use of this artificial intelligence helps in writing letters, preparing for important calls, analyzing research, performing calculations, and finding necessary information in large documents. This significantly reduces the time spent on tasks and increases work efficiency. The implementation of such technologies is a step towards the digitalization of business processes, allowing the company to remain competitive in the face of rapid market changes and providing clients with a higher level of service. These innovations not only contribute to increased labor productivity but also set new standards for customer service in the field of transfer pricing.

The company actively uses not only artificial intelligence-based tools but also other digital technologies. These include internally developed tools for conducting benchmarking studies and creating transfer pricing reports and documentation, databases, tools for creating and combining screenshots, and applications for converting files into different formats. The use of these tools facilitates the preparation of typical tasks, reducing the time spent on their execution by 25%.

Regarding the use of digital technologies in foreign companies, it is important to note the company Deloitte, which today offers artificial intelligence products. One of these is SONAR, which assesses the likelihood that information related to value-added tax (VAT), product codes, and local fees entered into the product database is correct. The comparison results are displayed as a percentage, indicating the compliance or non-compliance of the label developed by the client with all requirements. This program

works with databases containing at least 2500 products, to which the Argus reference database must be provided. The Argus system compares documents, identifying the smallest details and discrepancies. It analyzes differences, establishes category corrections according to their significance, and generates a risk report [1].

Conclusions. The analysis of the impact of digitalization on transfer pricing processes confirms that the implementation of modern technologies is critically important for effective financial flow management. Modern globalization requires companies to adapt to various changes. Digitalization provides companies with powerful opportunities for development and process optimization, as well as the introduction of new services. Successful implementation of digital technologies is the key to stable business development, ensuring competitiveness in the world of globalization and rapid technological changes.

REFERENCES

1. Kondratyuk O., Rudenko O., Chernobrovkina A. Mozhlyvosti ta perspektyvy vykorystannya shtuchnoho intelektu v audyti. [Possibilities and prospects of using artificial intelligence in audit] *Efektivna ekonomika*. 2021. №1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=852> (accessed: November 3, 2024) (in Ukrainian)
2. Ryzhykova N., Birchenko N. Ostapenko R. (2024) Vplyv tsyfrovizatsiyi na transfertne tsinoutvorennya v Ukrayini. [The impact of digitalization on transfer pricing in Ukraine] *Ekonomika ta suspil'stvo*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-81>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4592/4535> (accessed: November 3, 2024). (in Ukrainian)
3. Sukhovych Y. Rol' transferного tsinoutvorennya u mizhnarodnykh korporatsiyakh: stratehiyi ta praktyka. [The role of transfer pricing in international corporations: strategies and practice] *Mizhnarodna ekonomika v umovakh klimatychnykh zmin: hlobal'ni vyklyky*: Zbirnyk materialiv III mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi. Ternopil': ZUNU, 2024. pp.105-107. (in Ukrainian)
4. Chernova V. Rozvytok transfertnoho tsinoutvorennya v suchasnykh umovakh. [Development of transfer pricing in modern conditions] *Ekonomika pidpryyemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky*: Materialy dvanadtsyatoyi mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi. Odesa: ONEU, 2023. pp. 179-180. (in Ukrainian)

Kateryna KISILOVA,
bachelor's student, 3th year,
educational program "International Relations and Economic Diplomacy"
State University of Trade and Economics, Ukraine
ORCID 0009-0005-3593-8802
kisileva2005@gmail.com

Research supervisor: **Oleh ZATSERKOVNYI,**
Senior Lecturer at the Department of Modern European Languages

INTEGRATING AI INTO MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESSES

Abstract. The integration of Artificial Intelligence (AI) into management decision-making processes enhances decision quality and operational efficiency. This paper explores AI applications in predictive analysis and decision support systems, identifying key benefits and potential challenges. The findings provide insights into the implications of AI integration for modern management practices.

Keywords: AI, decision-making, management, predictive analytics, decision support.

Introduction. The rapid advancement of AI technologies has transformed various industries, including management. With increasing data complexity and the need for accurate and timely decisions, AI provides tools for predictive analytics and decision support that surpass traditional methods in terms of speed and precision. As organizations aim to improve their competitive edge, understanding AI's impact on decision-making processes becomes essential.

Purpose. The purpose of this research is to examine the integration of AI into management decision-making processes, focusing on how AI tools enhance decision accuracy, reduce biases, and streamline processes. This study aims to analyze the practical applications of AI in predictive analytics, resource allocation, and risk management, while also identifying challenges such as data privacy and ethical concerns.

Results. The research reveals that AI integration in management processes offers several key advantages with real-world applications:

Predictive Analytics: AI algorithms, such as those used by Amazon, enhance forecasting accuracy by processing large datasets predicting consumer behavior and optimize storage management. The system analyzes historical sales data, customer viewing patterns, and external factors such as weather to predict demand more accurately, reducing stockouts and overstock situations [1, p. 1-6].

Decision Support Systems (DSS): AI-powered DSS, such as IBM's Watson, are used in healthcare management to assist hospital administrators in making data-driven decisions about patient care and resource allocation. Watson analyzes patient data, medical literature, and treatment outcomes to recommend the best strategies for individualized patient care and operational efficiency [2, p. 7-9].

Automating Financial Decision-Making: AI is employed in financial management by firms like JP Morgan, where machine training algorithms identify suspicious, predict market trends, and automate trading decisions. These algorithms analyze real-time

financial data and historical trends to provide recommendations, significantly improving decision speed and accuracy [3, p. 109-134].

Human Resources Management: Companies like Unilever use AI in recruitment to screen resumes and conduct initial video interviews. The AI system evaluates candidates' language, facial expressions, and speech patterns to assess their suitability for the role, making the recruitment process faster and more objective [4, p. 727-732].

Despite these benefits, challenges such as ensuring data quality, addressing ethical issues, and managing AI's impact on human roles in decision-making remain. For successful AI integration, organizations must invest in appropriate AI infrastructure and address potential biases in AI algorithms [5, p. 3-5].

Conclusions. AI integration in management decision-making processes offers transformative potential, enhancing decision quality and operational efficiency through predictive analytics, automated decision-making, and decision support systems. However, successful adoption requires addressing data quality, ethical considerations, and potential biases in AI algorithms. Further research is necessary to explore the long-term impacts of AI on management practices and the evolving role of managers in AI-augmented environments.

REFERENCES

1. Islam Shamim, Dr. Md. Mahfuzul (2024). Artificial Intelligence in Project Management: Enhancing Efficiency and Decision-Making. *International Journal of Management Information Systems and Data Science*, vol. 1 (1), pp. 1-6. <https://doi.org/10.62304/ijmisds.v1i1.107>
2. Soori, M., Ghaleh Jough, F. K., Dastres, R., & Arezoo, B. (2024). AI-Based Decision Support Systems in Industry 4.0: A Review. *Journal of Economy and Technology*, pp. 7-9. <https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.08.005>
3. Eziefule, A.O., Adelakun, B.O., Okoye, I.N., & Attieku, J.S. (2024). The Role of AI in Automating Routine Accounting Tasks: Efficiency Gains and Workforce Implications. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, vol. 10, no. 12, pp. 109-134. <https://doi.org/10.37745/ejaaf.2013/vol10n12109134>
4. Bankins, S., & Formosa, P. (2023). The Ethical Implications of Artificial Intelligence (AI) for Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, vol. 185, pp. 727-732. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05339-7>
5. Varsha, P. S. (2024). How can we manage biases in artificial intelligence systems – A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, vol. 3, no. 1, pp. 3-5. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100165>

Natia TSAKADZE,
Ph.D. student, 3rd year,
Educational program "Faculty of Economics and Business"
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia
ORCID 0009-0002-8972-4584
Natia.tsakadze@tsu.ge

Research Supervisor: **Ekaterine UROTADZE,**
Ph.D., Associate professor of Marketing Department

PERCEIVED RISK AS A DETERMINANT OF CONSUMER BEHAVIOR

Abstract The rapid development of digital technologies in the modern world has maximized the need for its use. The use of digital technologies is associated with perceived or unintended risks for users. The use of digital marketing also involves certain risks, which some consumers are very cautious about.

The paper considers the risk perceived by the user as one of the decisive factors in the behavior of the users. Consumer-perceived risk plays a large role in both the use of digital marketing and the eventual purchase of a product.

Keywords: retail, consumer behavior, risk, digital marketing.

Introduction. Along with the development of digital technologies, the dangers associated with the use of technologies are gradually increasing. The use of appropriate technologies by digital marketing exposes consumers to certain risks. In order to maximize communication with customers, its personalization is particularly effective, although it also comes with a corresponding risk [12], therefore customers actively compare risks and benefits, which determines their attitude towards digital marketing [4].

Purpose. The consumer perceived risk has a significant influence both in the use of digital products and marketing as well as buying decision making process. The heightened interest of consumer about risks, adds special importance to study risks and its importance for customers.

Results. Consumers identify three main types of risk: product risk, financial risk and privacy risk [11], [1]. Product risk, mostly expressed by the purchase of unwanted products, is mainly caused by placing possible incorrect information on websites or mobile applications, which typically implies falsification of information and appears as one of the most important risks perceived by the user [7]. At the same time, the user has the risk of personal error, taking into account that while using the mobile applications, users cannot touch the product by hand and have absolute observation, in addition to the disclosure of personal information, there is also the risk of uncertainty and incorrect selection of the product. Financial risk can manifest itself in two ways, fraud and the excessive use or transfer of financial information by the retailer to a third party. When purchasing high-risk products, there is a risk of financial uncertainty [5].

Protection of personal information is important for consumers. It should be noted that they attach special importance to the protection of not only their own, but also the personal information of other people [10]. Personal information obtained by marketers negatively affects consumers and increases their perceived risk. As the use of digital

technologies and the metaverse is linked to consumer data, it becomes easier to illegally obtain confidential information and violate personal space. It is also worth noting the fact that a certain number of users are nervous about their digital equipment being hacked and information being leaked [4],[14] [10]. They are sensitive to both the retailer's processing and transfer of their personal data to third parties, as well as the disclosure of personal data [8]. To make a final decision, consumers, as a result of comparing risks and benefits, set the limits of personal information disclosure, which in itself means what certain information they are ready to share in exchange for certain benefits [4]. A certain number of consumers consider high risk that retailers should compensate them if their financial or other personal information is used or transferred to third parties [6].

Sharing personal information through social media is generally risky. After various scandals and information leaks, users of social networks have more information about this issue and their perception of risk is much stronger. It is not surprising that the less trust in a retailer creates the more the risk perceived by the user in relation to sharing personal information through social media [7] [3]. Along with social media, consumers have a heightened risk perception when using chatbots, VR and AR technologies [2]; [10].

It is critical for retailers to make the customer feel comfortable and minimize the risk perceived by them. For this, it is necessary to give special importance to perceived risk and service quality [9]. Additionally, raising awareness of the potential risks associated with practical recommendations can have a significant impact on the purchasing decision-making process. A well-designed information ecosystem is likely to become a key tool for consumer confidence and reducing perceived risk [11] [13].

Conclusions. In the twenty-first century, the development of digital technologies has created extra risks and forces users to face new challenges, which ultimately complicates the decision-making process. The risk of losing privacy of personal information is especially important. Consumers strive to find trusted retailers to whom they can trust their personal data.

Perceived risk is one of the most important factors influencing customer behavior. If the risk is not compatible with the benefit, the consumer will not want to use the product. The digital world hides many dangers and consumers try to protect themselves as much as possible, and for this the amount of knowledge that they have is important. To gain consumer trust and reduce perceived risk, it is advisable for retailers to offer well-crafted information and discuss risk-related details as much as possible.

REFERENCES

1. Abadie. A., Chowdhury. S., Mangla. S. K. (2024) A shared journey: Experiential perspective and empirical evidence of virtual social robot ChatGPT's priori acceptance. *Technological Forecasting and Social Change*. 201. 123202. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162523008879> (Accessed november 7, 2024).
2. Aslam., U. (2023) Understanding the usability of retail fashion brand chatbots: Evidence from customer expectations and experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 74. 103377. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698923001248> (Accessed November 7, 2024)
3. Gutierrez. A., Punjaisri. K., Desai., B., Alwi. S. F. S., O'Leary. S., Chaiyasoonthorn. W., Chaveesuk. S. (2023) Retailers, don't ignore me on social media! The importance of consumer-brand

interactions in raising purchase intention - Privacy the Achilles heel. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 72. 103272. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096969892300019X> (Accessed November 7, 2024).

4. Jacobson. J., Gruzd. A., Hernandez-Garcia. A. (2020) Social media marketing: Who is watching the watchers? *Journal of Retailing and Consumer Services*. 53. 101774 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698918307744> (Accessed November 7, 2024).

5. Liu., H. Sese. F. J. (2022) The Impact of Mobile App Adoption on Cross-buying: The Moderating Roles of Product Category Characteristics and Adoption Timing. *Journal of Retailing*. 98 (2). Pp 241-259. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435921000105> (Accessed November 7, 2024).

6. Martin. K.D., Kim .J.J., Palmantier.R.W., Steinhoff.L., Stewart. D.W., Walker. B.A., Wang.Y., Weaven.S.K. (2020) Data Privacy in retail. *Journal of retailing*. 96 (4) pp 474-489 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435920300531> (Accessed November 7, 2024).

7. Michaelidou. N., Micevski. M. (2019) Consumers' ethical perceptions of social media analytics practices: Risks, benefits and potential outcomes. *Journal of Business Research*. 104. Pp 576-586. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318306180> (Accessed November 7, 2024).

8. Pizzi. G., Scapi. D. (2020) Privacy threats with retail technologies: A consumer perspective. *Journal of retailing and consumer services*. 56 102160 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698919314614> (Accessed November 7, 2024).

9. Ramayanti. R., Rachmawati. N. A., Azhar. Z., Azman. N. H. N. (2024) Exploring intention and actual use in digital payments: A systematic review and roadmap for future research. *Computers in Human Behavior Reports*. 13. 100348. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2451958823000817> (Accessed November 7, 2024).

10. Rauschnabel. P. A., He. J., Ro. Y. K. (2018) Antecedents to the adoption of augmented reality smart glasses: A closer look at privacy risks. *Journal of Business Research*. 92. Pp 374-384. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318303849> (Accessed November 7, 2024).

11. Venkatesh. V., Hoehle. H., Aloysius. J. A., Nikkhah. H. R. (2021) Being at the cutting edge of online shopping: Role of recommendations and discounts on privacy perceptions. *Computers in Human Behavior*. 121. 106785 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563221001084> (Accessed November 7, 2024).

12. Villanova. D., Bodapati. A.V., Puccinelli. N.M., Tsiros.M., Goodstein. R. C., Kushwaha. T., Suri. R., Ho. H., Brandon. R., Hatfield. C. (2021) Retailer Marketing Communications in the Digital Age: Getting the Right Message to the Right Shopper at the Right Time. *Journal of Retailing*. 97 (1) pp 116-132 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435921000099> (Accessed November 7, 2024).

13. Wang. J., Shahzad. F., Ashraf. S. F. (2023) Elements of information ecosystems stimulating the online consumer behavior: A mediating role of cognitive and affective trust. *Telematics and Informatics*. 80. 101970 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0736585323000345> (Accessed November 7, 2024).

14. Yoo. K., Welden. R., Hewett. K., Haenlein. M. (2023) The merchants of meta: A research agenda to understand the future of retailing in the metaverse. *Journal of Retailing*. 99 (2). Pp 173-192. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435923000039> (Accessed November 7, 2024).

Аліна ВУ,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент персоналу»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0004-2273-1901
a2000linavu@gmail.com

науковий керівник: **Скібська К.О.**,
доцентка кафедри соціоекономіки та управління персоналом, к.е.н., доцент

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ІТ-РЕКРУТИНГУ

Alina VU,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MODERN IT RECRUITING TECHNOLOGIES

Abstract. The rapid development of the IT industry and the growing demand for highly qualified specialists have led to the active implementation of innovative recruitment technologies. Modern IT recruitment increasingly relies on Big Data, artificial intelligence, open-source intelligence (OSINT), VR/AR, and gamification, optimizing the hiring process. These tools enable efficient candidate search, reduce time and cost, and enhance the quality of recruitment.

Keywords: IT recruitment, artificial intelligence, Big Data, OSINT, gamification

Актуальність. Сучасні тенденції в ІТ-рекрутингу характеризуються швидким впровадженням технологічних інновацій, що сприяють підвищенню ефективності процесів залучення кадрів. Така трансформація зумовлена низкою соціально-економічних чинників, зокрема, глобальною пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням Росії в Україну, які суттєво вплинули на ринок праці. Пандемія прискорила розвиток дистанційних і гібридних форматів роботи, що призвело до активного використання цифрових інструментів у рекрутингу. Війна в Україні, у свою чергу, зумовила міграційні процеси та кадровий дефіцит, що створило нові виклики для ІТ-індустрії, яка відчуває нестачу кваліфікованих фахівців і потребує адаптації рекрутингових практик до нових умов. У відповідь на ці виклики сучасний ІТ-рекрутинг дедалі більше спирається на такі технологічні рішення, як штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), OSINT (Open-Source Intelligence), VR/AR і гейміфікацію. Технологічні інновації в ІТ-рекрутингу відкривають нові можливості для компаній, сприяючи підвищенню їхньої ефективності та конкурентоспроможності на ринку праці. Водночас, адаптація цих технологій до сучасних викликів вимагає від рекрутерів гнучкості, готовності до швидких змін і постійного вдосконалення своїх компетенцій у сфері управління персоналом.

Постановка завдання. Проаналізувати сучасні світові тенденції в ІТ-

рекрутингу, зокрема впровадження таких інноваційних технологій, як штучний інтелект, Big Data, OSINT, VR/AR та гейміфікація; оцінити можливості та обмеження застосування цих технологій у процесі найму; дослідити переваги та недоліки використання ATS-систем у відборі кандидатів; обґрунтувати значення інтеграції цифрових інструментів для підвищення ефективності рекрутингових процесів в умовах високої конкуренції на ринку праці.

Результати дослідження. Сучасний IT-рекрутинг перебуває на стику традиційних методів найму та новітніх технологічних інновацій, що покликані підвищити ефективність залучення талантів і забезпечити компаніям конкурентні переваги. Розглянемо основні інструменти та методи, які формують тенденції в IT-рекрутингу, включаючи штучний інтелект (ШІ), великі дані (Big Data), OSINT (Open-Source Intelligence), VR/AR та гейміфікацію, оцінюючи можливості і обмеження їх застосування.

1. Штучний інтелект у рекрутингу.

Штучний інтелект набуває все більшого поширення у сфері рекрутингу завдяки своїм можливостям автоматизувати процеси та знижувати ризики прийняття помилкових рішень. За даними компанії Gartner, ринок ШІ до 2027 року сягне 297 мільярдів доларів США, що свідчить про значне зростання попиту на інструменти ШІ, зокрема в рекрутингових процесах [5]. У рекрутингу ШІ застосовується на різних етапах: автоматизоване сортування резюме, скринінг, планування інтерв'ю і навіть аналіз поведінки кандидатів під час співбесіди. ШІ-алгоритми, такі як Natural Language Processing (NLP) та Machine Learning (ML), забезпечують обробку великих масивів текстової інформації, визначають ключові компетенції, що збігаються з вимогами вакансій, і дозволяють скоротити час на пошук кандидатів [4][10]. Важливою перевагою ШІ є зменшення людського фактору при прийнятті рішень, що мінімізує упередження та дозволяє обирати кандидатів на основі об'єктивних показників. Проте, певні алгоритми ШІ все ще можуть відображати упередження, закладені у вихідних даних, мають проблеми із захистом конфіденційної інформації, а також обмежені відсутністю людської взаємодії [3].

2. Big Data для прогнозування та аналітики в рекрутингу.

Великі дані (Big Data) є основою сучасної аналітики в рекрутингу, що дозволяє компаніям аналізувати поведінкові тенденції на ринку праці, визначати затребувані навички та прогнозувати потреби у фахівцях. Використання Big Data у рекрутингу дозволяє отримати доступ до великих обсягів інформації про кандидатів та їхню професійну історію. Аналітика на основі великих даних допомагає виявити, які вакансії найбільше приваблюють кандидатів, які професійні навички мають найбільший попит, і з яких джерел приходять найефективніші кандидати [2]. Аналітичні програми обробки великих даних можуть також надавати прогноз щодо рівня заробітної плати та рівня ринку для конкретної вакансії, що допомагає визначати конкурентоспроможні умови. Однак, обмеженнями Big Data є потреба у великих обсягах інформації та захисті даних,

особливо у зв'язку з вимогами конфіденційності та захисту особистих даних, такими як GDPR (General Data Protection Regulation). GDPR обмежують зберігання та аналіз персональних даних без згоди користувачів. Вимоги до захисту конфіденційності часто зумовлюють додаткові витрати на забезпечення відповідності вимогам GDPR, особливо в Європейському Союзі, де діють суворі регулювання щодо обробки та зберігання даних [8].

3. OSINT-технології.

OSINT, або розвідка на основі відкритих джерел, використовується для збору та аналізу інформації з відкритих ресурсів, включаючи соціальні мережі, форуми та професійні платформи. OSINT допомагає рекрутерам отримати більш детальне розуміння кандидата, його поведінки, кар'єрних досягнень, а також виявити потенційні ризики, що можуть бути неочевидними на перший погляд.

Використання OSINT у рекрутингу дозволяє перевіряти достовірність наданої кандидатами інформації та отримувати додаткові дані про їхні професійні якості. Зокрема, за допомогою OSINT можна отримати доступ до попередніх робіт кандидата, відгуків про нього та виявити потенційні ризики, пов'язані з його репутацією. Компанія Molfar, яка спеціалізується на розвідці з відкритих джерел, є одним із провідних українських провайдерів OSINT-рішень і допомагає клієнтам у перевірці бекграунду, фактчекінгу, оцінці ризиків та аналізі поведінки в соціальних мережах [7]. Проте, як й у випадку використання Big Data, основними недоліками OSINT є необхідність дотримання етичних норм і конфіденційності, а також трудомісткість і потреба в значних ресурсах та технічних знань рекрутера.

4. VR/AR як інструменти для оцінки кандидатів.

VR (віртуальна реальність) та AR (доповнена реальність) відкривають нові можливості для оцінки навичок та компетенцій кандидатів у реалістичних умовах. Використання VR та AR у рекрутингу дозволяє створювати симуляції робочих ситуацій, у яких кандидат може продемонструвати свої навички вирішення конкретних проблем, адаптивність та креативність. Таким чином, компанії, що використовують VR, такі як Deloitte, дозволяють кандидатам «відвідати» віртуальні офіси, що допомагає їм краще зрозуміти робоче середовище та корпоративну культуру [6]. AR, у свою чергу, дозволяє рекрутерам створювати інтерактивні тести, де кандидат може взаємодіяти з віртуальними елементами в реальному світі. Таким чином, підвищується об'єктивність оцінювання, що дозволяє рекрутерам отримати більше інформації про soft skills кандидатів. Однак вартість обладнання для VR/AR може бути високою, що є обмеженням для широкого впровадження цієї технології.

5. Гейміфікація рекрутингових процесів.

Завдяки гейміфікованим тестам рекрутери можуть оцінювати soft skills кандидатів, зокрема лідерські якості, комунікативні навички, здатність до командної роботи тощо. Гейміфікація також дозволяє кандидатам оцінювати власні навички у реалістичних ігрових сценаріях, що дозволяє зменшити стрес під час традиційного інтерв'ю. За даними Accendo, впровадження гейміфікації у

процес рекрутингу скорочує час на відбір до 36%, що знижує витрати на найм та підвищує рівень задоволеності кандидатів [9]. Гейміфікація також успішно інтегрується в HRM- і ATS-системи, зокрема в системі CleverStaff, допомагаючи підвищувати мотивацію самих рекрутерів через ігрові елементи, такі як значки, таблиці лідерів та індивідуальні нагороди [1]. Отже, інструменти гейміфікації створюють позитивний досвід з обох сторін, як для кандидата, так і рекрутера, хоча потребують фінансових інвестицій та постійної технічної підтримки.

6. ATS-системи в рекрутингу.

Системи управління кандидатами (ATS) є ключовими для автоматизації та оптимізації рекрутингового процесу. ATS автоматизують такі завдання, як сортування резюме, планування співбесід, комунікація з кандидатами, що дозволяє рекрутерам зосередитися на стратегічних завданнях. Основними перевагами використання ATS є економія часу та покращення ефективності відбору завдяки автоматизації рутинних процесів. ATS також забезпечують прозорість рекрутингових процесів для кандидатів, дозволяючи їм отримувати оновлення про статус своєї заявки. Проте, основними проблемами ATS є:

- висока вартість впровадження та обслуговування, особливо для малих і середніх підприємств;

- системи залежать від алгоритмів, що працюють на основі ключових слів, через що резюме кваліфікованих кандидатів можуть бути неправильно відфільтровані через брак певних термінів;

- наявність технічних проблем, таких як збої та втрати даних.

Інтеграція технологій, таких як ІІІ, Big Data, OSINT, VR/AR та ATS, дозволяє створювати гнучкі та ефективні рекрутингові стратегії, які відповідають сучасним викликам ринку праці. Зокрема, поєднання Big Data з ІІІ дозволяє не тільки зменшити час на відбір кандидатів, але й підвищити точність прогнозів щодо їхньої успішності на посаді. Використання VR/AR та гейміфікації надає інтерактивні підходи до оцінки, які знижують рівень стресу та підвищують задоволеність процесом.

З огляду на соціально-економічні виклики, такі як пандемія та геополітична нестабільність, інтеграція інноваційних технологій дозволяє ІТ-компаніям адаптувати свої рекрутингові стратегії до змін на ринку праці та залишатися конкурентоспроможними. Отже, впровадження інноваційних технологій є невід'ємним елементом сучасного ІТ-рекрутингу, який забезпечує високу якість залучення талантів та підвищує ефективність процесу найму.

Висновки. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Big Data, OSINT, VR/AR та гейміфікація, трансформує процес рекрутингу, роблячи його більш ефективним та орієнтованим на сучасні виклики ринку праці. З одного боку, сучасні технології та інструменти сприяють автоматизації рутинних операцій, а також значно оптимізують процес відбору кандидатів, одночасно підвищуючи точність оцінки та мінімізуючи суб'єктивні помилки під час прийняття рішень. З іншого боку, впровадження таких інновацій передбачає

не лише значні капіталовкладення, але й врахування етичних аспектів, зокрема щодо збереження конфіденційності та захисту даних кандидатів, що може сильно ускладнювати бізнес-процеси в компанії. Пошук рівноваги між технологічними рішеннями та людським підходом у відборі персоналу стає критично важливим завданням для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Отже, у сучасному контексті глобальної конкуренції за таланти адаптація до новітніх технологій є необхідною умовою для сталого розвитку та ефективного управління кадровими ресурсами.

REFERENCES

1. Varis I. O., Kravchuk O. I., Zaitseva P. O. Heimifikatsiia biznes-protsesiv menedzhmentu personalu. *Biznes Inform.* 2023. T. 4, № 543. S. 189–196. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196> (accessed October 27, 2024).
2. Kobets D. Hr-analytika i Big Data yak instrumenty tsyfrovoho menedzhmentu liudskykh resursiv. *Herald of Khmelnytskyi National University.* 2024. T. 330, № 3. S. 184–189. Available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27> (accessed October 27, 2024).
3. Skibska K. Vykorystannia instrumentiv shtuchnoho intelektu v rekrutynhu. *Galician Economic journal.* 2023. T. 83, № 4. S. 114–121. Available at: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.114 (accessed October 27, 2024).
4. An introduction to NLP and how it is transforming recruitment. *Recruiter.com.* Available at: <https://www.recruiter.com/recruiting/an-introduction-to-nlp-and-how-it-is-transforming-recruitment/> (accessed October 27, 2024).
5. Columbus L. Gartner predicts AI software will grow to \$297 billion by 2027. *LinkedIn.* Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/gartner-predicts-ai-software-grow-297-billion-2027-louis-columbus-okpfc/> (accessed October 27, 2024).
6. Deloitte digital virtual recruitment & onboarding | blend media. *Blend Media.* Available at: <https://blend.media/blog/deloitte-digital-virtual-recruitment/> (date of access: 27.10.2024).
7. OSINT-agentsiia molfar. *OSINT-agentsiia Molfar.* Available at: <https://molfar.com/> (accessed October 27, 2024).
8. The impact of the GDPR on Big Data – TechGDPR. *TechGDPR.* Available at: <https://techgdpr.com/blog/impact-of-gdpr-on-big-data/> (accessed October 27, 2024).
9. Top 10 game-based assessments for recruitment and hiring - ACCENDO. *ACCENDO.* Available at: <https://accendotechnologies.com/blog/top-10-game-based-assessments-for-recruitment-and-hiring/> (accessed October 27, 2024).
10. Transforming recruitment processes leveraging NLP and AI. *Azati: Get 100% matched IT experts.* Available at: <https://azati.ai/transforming-recruitment-processes-leveraging-nlp-and-ai/> (accessed October 27, 2024).

Владислав ГАВРИЛЮК,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-8765-6656
gvladyslav2411@gmail.com
науковий керівник: **Гончар В.В.**
професорка кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Vladyslav HAVRYLIUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CORPORATE CULTURE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Abstract. The paper examines the transformation of corporate culture in the context of digitalization. It analyses the concept of digital corporate culture and its key elements in modern organizations. The research highlights the importance of developing digital thinking among employees, changing approaches to team communication, and adapting leadership styles in the digital environment. The study identifies ten essential elements of digital corporate culture and emphasizes their role in successful digital transformation of organizations. Special attention is paid to the challenges organizations face when implementing digital changes due to inflexible corporate cultures.

Keywords: corporate culture, digitalization, digital transformation, digital corporate culture, organizational change.

Актуальність. Сучасні українські та закордонні підприємства все більше цікавляться корпоративною культурою як інструментом управління, здатним забезпечити конкурентні переваги на національному та міжнародному ринках [1]. При вивченні соціокультурного середовища важливо звертати увагу на цінності, норми, мовні особливості та специфіку сприйняття оточуючого світу в країні [3]. Це стає особливо важливим, оскільки продукт може бути створений в одній країні за технологіями іншої, за участі фахівців з третьої країни і продаватися в різних країнах світу.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз трансформації корпоративної культури організації в умовах діджиталізації, виявлення параметрів цифрової культури, що найбільше впливають на процеси впровадження цифрових технологій [5], та уточнення понять «цифрова культура», «цифрова організаційна культура», «цифрова культура організації», «аналогова корпоративна культура».

Результати дослідження. Сучасні дослідники в галузі управління все більше звертають увагу на новий тип корпоративної культури -- «цифрову корпоративну

культуру» [2, 4]. Одним із основних напрямків її трансформації є формування цифрового мислення серед співробітників. Це означає, що компанія активно підтримує прагнення співробітників опановувати нові технології, вчитися використовувати цифрові інструменти для підвищення продуктивності та створює умови для розвитку цифрових компетенцій [2].

Виявлено десять ключових елементів цифрової корпоративної культури [2, 4]:

1. Поведінкові стереотипи при взаємодії людей:

—робота з більшими обсягами інформації

—спілкування із віртуальними образами

—зміна форм соціальних контактів (значно менше особистого спілкування) [2]

2. Стандарти поведінки та мислення співробітників:

—технізація соціальної пам'яті [2, 4]

3. Проголошені цінності:

—«лідерство в технології»

—акцентування уваги на цінності навичок персоналу [1, 2]

4. Формальна філософія:

—переважаючий принцип роботи компанії -- діджиталізація всіх процесів та способів комунікації як всередині організації, так і поза нею [4, 5]

5. Правила поведінки:

—правила поведінки при віддаленій роботі

—акцент на захист особистих даних

—уважне ставлення співробітника до свого цифрового профілю та цифрового сліду

—наявність цифрового кодексу в організації [2, 4]

6. Клімат організації:

—творчий клімат

—висока динамічність взаємодії співробітників в організації [2]

7. Наявність практичного досвіду:

—активне використання та освоєння цифрових технологій

—розвиток цифрових компетенцій як ключового аспекту успішності організації та окремого співробітника [2, 5]

8. Прийняті значення:

—володіння понятійним апаратом сфери ІТ поряд із вузькопрофесійним [2, 4]

9. Ментальні моделі:

—формування потреби у цифрових технологіях у співробітників організації

—побудова комунікацій в основному з використанням цифрових продуктів та програмних засобів [2]

10. «Базові метафори», або інтеграційні символи:

—гібридні форми організаційної взаємодії за допомогою застосування комп'ютерних технологій

—формування образу мета-всесвіту з безмежними можливостями для творчості [2, 4]

Також важливим елементом є зміна підходів до комунікації та співпраці всередині команди. Зараз на перший план виходять цифрові платформи для спільної роботи, віртуальні комунікаційні канали та інструменти для віддаленої взаємодії [5]. Ці зміни вимагають адаптації корпоративної культури, яка тепер повинна забезпечувати ефективне функціонування команди у віртуальному просторі, сприяти розвитку довіри між співробітниками та підтримувати безперервний обмін інформацією [1, 4].

Діджиталізація також ставить нові виклики для лідерства в організації [3]. Лідери повинні бути готові до швидких змін, підтримувати інноваційні ініціативи і створювати умови для розвитку таланту в умовах цифрового середовища [2]. Такий підхід формує культуру, яка підтримує проактивність, готовність до експериментів і націленість на результат [4].

Висновки. Цифрова трансформація, що проводиться організаціями, часто закінчується невдачами через негнучку, але сильну корпоративну культуру організації, яка не орієнтована на зміни та розвиток цінностей цифрової культури [4]. Сформованість цифрової корпоративної культури сьогодні визначає, наскільки успішним буде процес цифрової трансформації [2]. Цифрова корпоративна культура знаходить відображення в цінностях і поведінці співробітників, центральне місце тут займає ідея цифрового перетворення організації не тільки для отримання високого прибутку сьогодні, скільки для створення майбутнього організації у довгостроковій перспективі [1, 2].

REFERENCES

1. Anishchenko V. O. Rol' korporativnoyi kul'tury v pryynyatti upravlins'kykh rishen'. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. 2019. № 3. S. 64–71.
2. Hromko L. Korporativna kul'tura yak klyuchovyy chynnyk rozvytku torhovel'noho pidpryyemstva. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyeuropeys'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrayinky*. 2020. №2. S. 114–120. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view> (accessed November 11, 2024)
3. Kopytko M.I. Korporativna kul'tura pidpryyemstv: istoriya vynyknennya ta sutnist'. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*. 2016. Vyp. №9-1. S. 86-91.
4. Pushkar Z. M., Panchuk D. V. Korporativna kul'tura v konteksti diyal'nosti orhanizatsiyi. *Molodyy vchenyy*. 2017. №10. S. 1025-1028. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_232 (accessed November 11, 2024)
5. Ruban V. V. Tsyfrovyi marketynh: rol' ta osoblyvosti vykorystannya. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*. 2017. Vyp. 2(2). S. 20-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2(2)_5) (accessed November 11, 2024)

Владислав ЄЛИЗАРОВ,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0003-4357-7694
vladyslav.yelyzarov@kneu.ua
науковий керівник: **Прохорова Є.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Vladyslav YELYZAROV,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DIGITAL TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONS: THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT AND ADAPTATION OF BUSINESS MODELS TO MODERN CHALLENGES

Abstract. Digital transformation is reshaping organizational structures, processes, and business models, driven by emerging technologies like AI, blockchain, and big data. This process enables companies to adapt to contemporary challenges, enhance customer engagement, and streamline operations. The evolution from traditional models to digital-first strategies demands not only technological adoption but also organizational culture changes. Understanding how digital technologies influence business models is crucial for long-term sustainability and competitive advantage.

Keywords: : Digital Transformation, Business Models, Emerging Technologies, Organizational Change, Competitive Advantage.

Актуальність. Цифрова трансформація є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності компаній у сучасному економічному середовищі. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та хмарні обчислення, дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку, оптимізувати бізнес-процеси та знижувати витрати. Однак для успішної цифрової трансформації важливим є не тільки технічне впровадження інновацій, а й організаційна зміна, яка включає перехід на нові бізнес-моделі та культури управління.

Постановка завдання. Дослідження впливу цифрової трансформації на адаптацію бізнес-моделей та організаційних процесів через впровадження новітніх цифрових технологій. Метою є визначення основних переваг і ризиків, пов'язаних з цифровізацією бізнесу, а також аналіз практичних кейсів компаній, що успішно реалізували стратегії цифрової трансформації.

Результати дослідження. Цифрова трансформація суттєво змінює бізнес-моделі сучасних підприємств, надаючи їм нові можливості для адаптації та зростання в умовах динамічних викликів. Інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект (AI), великі дані та Інтернет речей (IoT), дозволяє автоматизувати процеси, оптимізувати управління ресурсами та підвищувати загальну ефективність роботи. Наприклад, AI застосовується для аналізу великих обсягів інформації, що сприяє швидкому прийняттю рішень, прогнозуванню ринкових тенденцій та покращенню персоналізованого обслуговування клієнтів [1, с. 3]. Ці технології стають критично важливими для конкурентоспроможності, оскільки допомагають підприємствам залишатися гнучкими та інноваційними [3, с. 42-43].

Адаптація бізнес-моделей у цифрову епоху є важливою умовою для забезпечення успішності підприємств. Перехід від продуктово-орієнтованих підходів до клієнто-орієнтованих стратегій дозволяє компаніям краще взаємодіяти зі споживачами, використовуючи аналіз поведінкових даних для персоналізації пропозицій. Такий підхід не лише підвищує лояльність клієнтів, а й забезпечує більш точне реагування на їхні потреби, що зміцнює позиції підприємства на ринку [2, с. 220; 4, с. 456].

Хмарні технології відіграють важливу роль у цифровій трансформації, забезпечуючи підприємствам гнучкість у зберіганні та обробці даних. Ці рішення дозволяють компаніям ефективно координувати діяльність між різними підрозділами та швидко масштабувати операції відповідно до змін ринкових умов [3, с. 43]. Крім того, хмарні обчислення дають змогу знизити витрати на підтримку власної IT-інфраструктури, що є значною перевагою в сучасних умовах глобалізації [4, с. 457].

Для досягнення успіху у цифровій трансформації необхідно не лише впроваджувати новітні технології, але й змінювати організаційну культуру. Підприємства мають сприяти розвитку цифрових компетенцій серед своїх працівників, забезпечувати постійне навчання та створювати середовище, в якому інновації стають частиною корпоративної культури. Це дозволяє мінімізувати опір змінам і ефективно використовувати нові технології для досягнення стратегічних цілей [2, с. 221; 3, с. 42].

Стратегічні партнерства стали ще одним важливим інструментом для підприємств у контексті цифрової трансформації. Співпраця з іншими компаніями та залучення експертів дозволяють організаціям використовувати додаткові ресурси та знання для прискорення впровадження інновацій [1, с. 7; 4, с. 456]. Особливо це важливо для малого та середнього бізнесу, де обмежені фінансові та технологічні можливості можуть стати серйозною перешкодою для впровадження нових рішень.

Зрештою, вплив цифрових інновацій не обмежується внутрішніми процесами компаній. Вони сприяють створенню нових бізнес-моделей, які дозволяють підприємствам виходити на глобальні ринки та пропонувати свої послуги та продукти без необхідності фізичної присутності. Це відкриває нові можливості для зростання та дозволяє компаніям більш ефективно реагувати на сучасні виклики, адаптуючи свої стратегії до швидко змінюваного середовища [3, с. 42-43; 4, с. 456-457].

Висновки. Цифрова трансформація є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності та ефективності сучасних підприємств. Інтеграція передових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей, сприяє оптимізації процесів, зниженню витрат та забезпечує швидке прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки використанню цих технологій компанії можуть покращити персоналізацію обслуговування та підвищити рівень залученості клієнтів, що зміцнює їхню позицію на ринку.

Однак успішна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження інновацій, але й адаптації організаційної культури, розвитку цифрових компетенцій працівників і формування гнучких бізнес-моделей. Це дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін та забезпечує готовність до нових викликів у глобальному середовищі.

Стратегічні партнерства є важливими для подолання обмежень, особливо для малого та середнього бізнесу, що дозволяє їм залучати додаткові ресурси та експертизу. У результаті цифрова трансформація сприяє довготривалому розвитку, підвищенню ефективності та створенню нових можливостей для зростання на сучасному ринку.

REFERENCES

1. Velychko, K. Yu., Tsybul'ska, E. I. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of business models of companies: current challenges and prospects in the digital economy]. *Visnyk Derzhavnoho biotekhnolohichnoho universytetu – Herald of the State Biotechnological University*, vol. 52, no. 39, pp. 2-7. №52
2. Lytvyn, A. (2023). Key trends in the digital era: Business model transformation. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 15, no. 2, pp. 220-225.
3. Dombrovska N. Farion V., S. (2024). Sotsialni ta stratehichni aspekty tsyfrovoy transformatsii biznesu [Social and strategic aspects of digital business transformation]. *Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet – Western Ukrainian National University*, vol.34,no 3 pp. 42-49.
4. Zdrenyk, V., Hrod, A., Ocheretko, B., Bokhonskyi, V. (2024). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok biznesu: transformatsiia biznes-modelei ta upravlinnia innovatsiynymy proektamy [Impact of digital technologies on business development: business model transformation and innovation project management]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, vol. 34, no. 2, pp. 453-464.

Дар'я НЕЧИПОРЕНКО,
другий (магістерський) рівень освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів та консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0002-9233-1693
daria29n@gmail.com
науковий керівник: **Ліщинська В. В.**,
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Daria NECHYPORENKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PROJECT MANAGEMENT: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

Abstract. This research paper explores the impact of Artificial Intelligence (AI) on project management, focusing on its applications in reporting, decision-making, and communication. AI tools increasingly streamline workflows and enhance efficiency. Surveys show a growing percentage of project managers leveraging AI for automating reporting and improving risk management. Despite the benefits, challenges such as tool selection and security concerns persist. This study highlights AI's potential in project management and the need for organizations to adapt to these advancements.

Keywords: artificial intelligence, project management, decision-making support, reporting automation, communication enhancement.

Актуальність. Вивчення можливостей штучного інтелекту (ШІ) в управлінні проєктами зумовлена зростаючою складністю проєктів і високими вимогами до точності та швидкості виконання завдань. ШІ може автоматизувати рутинні процеси, поліпшити аналітику даних і підтримати прийняття рішень, що підвищує продуктивність, знижує ризики і дозволяє зосередитися на стратегічних аспектах управління проєктами.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз впливу ШІ на управління проєктами, визначення основних переваг та недоліків його використання. В умовах зростаючої складності проєктів та потреби в оптимізації процесів особливу увагу приділено тому, як інструменти ШІ можуть підвищити ефективність роботи, підтримати ухвалення рішень, автоматизувати рутинні завдання та сприяти кращій комунікації всередині команд.

Результати дослідження. Штучний інтелект стає однією з ключових технологій, яка активно впроваджується в різні сфери діяльності. За даними опитувань, 21% респондентів стверджують, що завжди або часто використовують ШІ в управлінні проєктами, а 82% керівників вищої ланки вважають, що протягом

наступних п'яти років ШІ матиме значний вплив на те, як реалізовуватимуться проекти в їхніх організаціях [1].

За даними щорічного глобального опитування Інституту управління проектами (PMI) щодо управління проектами за 2023 рік, трьома основними способами використання ШІ керівниками проектів є звітність (34%), підтримка прийняття рішень (33%) та комунікація (26%) [2]. Особливої уваги заслуговує сфера звітування, де штучний інтелект допомагає автоматизувати численні процеси, що раніше вимагали значних зусиль і часу. Це включає автоматичне створення звітів та автоматизацію повторюваних дій. Використання ШІ в звітуванні дозволяє не лише точно контролювати виконання проектів, але й мінімізувати людські помилки, оптимізуючи роботу з великими обсягами інформації.

Завдяки автоматизованим інструментам, менеджери можуть легше формувати детальні плани та розраховувати потреби у ресурсах, а також вчасно виявляти проблеми. Крім того, звіти, що генеруються системами ШІ, використовують актуальні дані в режимі реального часу, що дозволяє точніше відстежувати стан проекту та прогнозувати можливі затримки [3]. Наприклад, QuickBase — це інструмент, де однією з можливостей є автоматизація звітування та управління ресурсами [4].

Розглянемо, як штучний інтелект сприяє підтримці ухвалення рішень, особливо у сфері управління ризиками. Системи управління ризиками з використанням ШІ можуть аналізувати дані з попередніх проектів, виявляти потенційні ризики та невизначеності й надавати менеджерам рекомендації щодо їх мінімізації. Використовуючи алгоритми машинного навчання, ці системи безперервно відстежують процес проекту та пропонують оперативні поради, що сприяє ефективнішому управлінню ризиками та швидшому прийняттю рішень [5]. Наприклад, Corporater Project and Portfolio Risk Management (PPRM) — інструмент, який поєднує показники ефективності, показники ризику та інші важливі метрики проектного портфеля у відповідності зі стратегією організації [6].

Одним із важливих напрямів застосування штучного інтелекту в управлінні проектами є покращення комунікації. Чат-боти, які виступають у ролі помічників у проекті, забезпечують взаємодію через розпізнавання тексту або мови, беручи на себе виконання рутинних завдань. Наприклад, такі боти можуть організовувати зустрічі, перевіряти плани та прогрес, нагадувати членам команди про важливі дії [7]. Наприклад, Oracle Digital Assistant дозволяє переглядати та оновлювати інформацію про проекти, завдання, результати за допомогою простих запитів. Це зменшує обсяг рутинної роботи, дозволяючи командам зосередитися на більш важливих завданнях [8].

Досліджуючи практику використання штучного інтелекту в управлінні проектами, можемо виділити наступні ключові переваги:

- інструменти управління проектами на основі ШІ фільтрують нерелевантну інформацію, залишаючи лише важливі дані, що допомагає менеджерам робити практичні висновки;

- алгоритми машинного навчання допомагають оптимізувати графіки проектів, зменшуючи загальні витрати з урахуванням обмежених ресурсів.

—штучний інтелект може значно полегшити роботу проєктного менеджера, виконуючи адміністративні та повторювані завдання [9];

—покращує комунікацію всередині проєктної команди завдяки чат-ботам та віртуальним асистентам, відповідаючи на типові запитання, організовуючи зустрічі та надаючи оновлення в режимі реального часу;

—допомагає відстежувати продуктивність проєкту та надавати зручні візуальні панелі й звіти, що дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних;

—може надавати керівникам персоналізовані рекомендації, враховуючи історичні дані проєкту та найкращі практики в галузі [10].

До основних викликів використання штучного інтелекту в управлінні проєктами можемо віднести:

—наявність численних інструментів для управління проєктами може ускладнити вибір оптимального рішення для конкретної компанії через те, що більшість з цих інструментів є платними – виникає питання щодо доцільності впровадження певних інструментів та необхідності пошуку компромісів у виборі;

—певні інструменти можуть виявитися складними для засвоєння, що може негативно позначитися на ефективності проєкту, принаймні на початкових етапах реалізації, що зумовлює необхідність ретельного аналізу доцільності впровадження того чи іншого рішення;

—технології штучного інтелекту можуть не відповідати стандартам безпеки, встановленим у організації, окрім того, штучний інтелект не завжди здатний адекватно розрізняти схвалені та обмежені дані, що може призвести до порушення прав на конфіденційність;

—інструменти ШІ в управлінні проєктами можуть стикатися з невідповідністю даних, що знижує точність прогнозів. Дубльовані або суперечливі дані можуть викривляти результати, створюючи ризик дезінформації [11].

Через зростаючу довіру до інструментів ШІ користувачі можуть стати настільки залежними від їхніх рішень, що почнуть сліпо покладатися на них, не перевіряючи достовірність даних. У результаті проєктні менеджери можуть втратити контроль, оскільки рішення, запропоновані ШІ, почнуть сприйматися як незаперечні. Це створює ризик, що автоматизовані рекомендації будуть застосовані без людської перевірки, що може призвести до негативних наслідків для проєкту.

Висновки. Дослідження потенціалу ШІ в управлінні проєктами показують, що ШІ стає важливим інструментом для автоматизації рутинних завдань, зниження ризиків і підвищення точності аналізу даних. Системи, що використовують алгоритми машинного навчання, можуть ефективно виявляти ризики та пропонувати рішення в режимі реального часу. Проте, разом із цими перевагами, зростає ризик надмірної залежності від ШІ, що може призвести до сліпого прийняття рекомендацій і втрати контролю. Тому для успішного впровадження ШІ важливо збалансувати автоматизацію та людський контроль, що забезпечить оптимальні результати та допоможе уникнути потенційних недоліків.

REFERENCES:

1. Shaping the Future of Project Management With AI. *Project Management Institute*. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/ai-impact/shaping-the-future-of-project-management-with-ai> (date of access: 24.10.2024).
2. Demand Increases for Project Professionals with AI Skills, Yet PMI Research Finds Only 18% Have Practical Experience. *Project Management Institute*. URL: <https://www.pmi.org/about/press-media/press-releases/demand-increases-for-project-professionals-with-ai-skills> (date of access: 24.10.2024).
3. Nieto-Rodriguez A., Vargas R. V. How AI Will Transform Project Management. *Harvard Business Review*. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/02/how-ai-will-transform-project-management> (date of access: 25.10.2024).
4. Resource Management Solution | Scheduling, Tracking, and Dashboards. *Quickbase*. URL: <https://www.quickbase.com/solutions/resource-management> (date of access: 26.10.2024).
- Artificial Intelligence in Project Management: Enhancing Efficiency and Decision-Making. *GLOBAL MAINSTREAM JOURNAL*. 2024. Vol. 1, no. 1. P. 1–6. URL: <https://doi.org/10.62304/ijmisd.v1i1.107> (date of access: 26.10.2024).
5. Project and Portfolio Risk Management Software | Risk Management Solutions | Corporater. *Corporater*. URL: <https://corporater.com/solution/project-portfolio-risk-management-software/> (date of access: 26.10.2024).
6. Bachynskiy O. Vykorystannia shtuchnoho intelektu yak instrumentu upravlinnia proiektamy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18> (date of access: 26.10.2024).
7. Using Project Execution Management. *Oracle - Help Center*. URL: <https://docs.oracle.com/en/cloud/saas/project-management/24d/oapem/project-management-using-oracle-digital-assistant.html#Show-My-Projects> (date of access: 26.10.2024).
8. A Virtual Partnership? How Artificial Intelligence will disrupt Project Management and change the role of Project Managers. *PwC: Building trust for today and tomorrow*. URL: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/virtual-partnership-artificial-ntelligence-disrupt-project-management-change-role-project-managers-final.pdf> (date of access: 26.10.2024).
9. Wepngong K. M. Project management improvement using AI. *Project Management Institute*. URL: https://www.projectmanagement.com/wikis/899381/project-management-improvement-using-ai#_ (date of access: 03.11.2024).
10. Lahmann M., Stierli A. How can we prevent project management from falling into the AI darkness? Controlling the dark side of AI. *PwC*. URL: https://www.pwc.ch/en/publications/2019/How-can-we-prevent-AI-Darkness_web.pdf (date of access: 26.10.2024).

Марія СІВКО,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0003-4357-7694
mariia.sivko@kneu.ua
науковий керівник: **Ліфінцев Д.С.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

**РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ:
ДОСВІД ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ ТА КЛЮЧОВІ ІННОВАЦІЇ**

Maria SIVKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

**THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION
IN ENHANCING BUSINESS PROCESS EFFICIENCY:
THE EXPERIENCE OF LEADING COMPANIES AND KEY INNOVATIONS**

Abstract. The research investigates the impact of digital transformation on business efficiency. The study analyzes how the implementation of modern technologies like artificial intelligence, big data analytics, Internet of Things, and blockchain affects business processes optimization, cost reduction, and competitiveness. The research examines both opportunities and challenges of digitalization, supported by case studies of successful digital transformation in leading companies.

Keywords: digital transformation, business efficiency, technological innovation, business optimization.

Актуальність. Цифровізація є важливим чинником сучасного економічного зростання, оскільки вона сприяє підвищенню продуктивності праці, економії часу та розширенню асортименту товарів і послуг відповідно до потреб споживачів. Вона дозволяє компаніям бути більш гнучкими, оперативно реагувати на зміни ринку та посилювати свою присутність на ринку. В умовах глобалізації та швидкої технологічної еволюції цифрова трансформація стає необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності бізнесу та ефективного управління ресурсами.

Постановка завдання. Дослідження впливу цифрової трансформації на ефективність діяльності бізнесу через впровадження новітніх технологій, визначення її переваг та ризиків для підприємств, а також аналіз практичного досвіду компаній у процесі цифровізації.

Результати дослідження. Цифровізація є каталізатором зростання світової економіки. Завдяки їй компанії набувають гнучкості у реагуванні на ринкові зміни та розширенні свого впливу [1, с. 189].

Цифрова трансформація базується на впровадженні новітніх технологій – штучного інтелекту, аналізу великих даних, Інтернету речей та блокчейну. Ці

інструменти оптимізують внутрішні процеси, скорочують виробничі цикли та вдосконалюють управління ланцюгами постачань, створюючи додаткову цінність для клієнтів [2, с. 125-126].

Кінцевою метою цих змін є раціоналізація використання ресурсів та робочого часу для зростання ефективності господарської діяльності. Автоматизація бізнес-процесів посилює контроль за операційною діяльністю та пришвидшує реакцію на виклики. Модернізоване обслуговування клієнтів зміцнює конкурентні позиції підприємств [3, с. 4-5].

Компанії можуть знижувати витрати завдяки автоматизації рутинних завдань, що вивільняє час працівників для виконання більш складних завдань. Наприклад, вдосконалення логістичних процесів, таких як оптимізація транспортних витрат, забезпечення якісного відеозв'язку, а також використання нетворкінгу та інших сучасних комунікаційних методів – це альтернативні способи вирішення актуальних проблем компаній, які дозволяють суттєво підвищити ефективність використання ресурсів [1, с. 189-190]. Однак впровадження цифрових технологій несе і певні ризики. Зокрема, у періоди економічної нестабільності, таких як військові конфлікти або пандемії, компанії стикаються з фінансовими обмеженнями, що може гальмувати впровадження інноваційних рішень. Крім того, високі капітальні витрати на цифровізацію можуть бути значним викликом, особливо для малих та середніх підприємств. До цього додаються складнощі з адаптацією працівників до нових систем і зростаючі ризики кіберзагроз, що вимагають від компаній впровадження додаткових заходів безпеки [1, с. 189-190].

Успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від підтримки керівництва та впровадження змін у корпоративній культурі. Лідери мають активно підтримувати процес трансформації, щоб забезпечити успішну адаптацію співробітників до нових умов. Інвестиції у навчання персоналу та розвиток нових навичок є необхідними для того, щоб працівники могли ефективно використовувати новітні технології і адаптуватися до змін, сприяючи загальній продуктивності компанії [3, с. 3].

Сучасні компанії активно впроваджують нові інструменти для підвищення ефективності діяльності, включаючи автоматизацію процесів за допомогою робототехнічних систем (RPA), використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами та впровадження хмарних сервісів для обробки і зберігання даних [3, с. 4-5]. Світові тенденції показують, що компанії продовжують активно інвестувати у цифрові технології, адже за прогнозами Statista, до 2025 року глобальні витрати на цифрову трансформацію досягнуть 2,8 трильйона доларів США. Це підтверджує, що бізнеси готові вкладати значні ресурси для забезпечення конкурентоспроможності та відповідності новим ринковим вимогам [4, с. 4-5].

Досвід провідних компаній вкотре доводить, що цифрова трансформація сприяє значному підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Так, компанія Amazon змогла суттєво знизити витрати на виконання замовлень завдяки використанню роботів та штучного інтелекту для прогнозування попиту, що дозволило оптимізувати процеси складування та доставки. Walmart впровадила

аналітику великих даних для управління ланцюгами постачань, що сприяло зменшенню операційних витрат і підвищенню ефективності постачання. Starbucks підвищила утримання клієнтів та середню вартість транзакції за допомогою мобільних додатків і програм лояльності, що дало змогу поліпшити клієнтський досвід. UPS оптимізувала маршрутизацію, що дозволило значно зменшити використання пального та скоротити відстані доставки, знижуючи витрати. Microsoft завдяки хмарним обчисленням Azure знизила витрати на ІТ та збільшила швидкість обробки даних. Procter & Gamble заощадила час та ресурси через впровадження роботизації процесів, що дозволило зменшити обсяг ручної обробки та покращити загальну ефективність [5, с. 136-143].

Ще одним прикладом зі світу українського бізнесу є приклад масштабної цифрової трансформації компанії МХП, яка впроваджує систему SAP – найбільший проєкт цифрової трансформації у Східній Європі за обсягами охоплення та терміном реалізації. Це комплексне рішення сприяє ефективному управлінню всіма бізнес-процесами компанії, дозволяючи інтегрувати управління персоналом, бізнес-процесами та технологіями. Система SAP відповідає потребам компанії у підвищенні гнучкості та швидкості реагування на запити клієнтів, а також покращує ефективність усіх операцій компанії, включно з національними та закордонними активами [6]. В рамках обраної тематики ми плануємо дослідити, як впровадження системи SAP вплинуло на роботу окремих процесів МХП, особливо у виробництві. Ми хочемо оцінити, наскільки ця інтеграція допомагає знижувати витрати та зменшувати ризики помилок. Ці результати дозволять розробити рекомендації для подальшого вдосконалення процесів та інтеграції нових технологій у роботу компанії.

Висновки. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для бізнесу, дозволяючи підвищувати продуктивність, ефективність та конкурентоспроможність. Проте впровадження цифрових технологій також вимагає уважного підходу та управління ризиками. Важливою складовою успіху є забезпечення належної підготовки та залучення персоналу до процесів змін. Лише за умови активної підтримки керівництва та системних інвестицій у розвиток компетенцій співробітників цифрова трансформація може принести довгострокову цінність для бізнесу.

Крім того, врахування специфіки галузей та розмірів підприємств є критично важливим. Великі корпорації мають ширші можливості для фінансування масштабних цифрових проєктів, тоді як малий та середній бізнес зіштовхується з більшими викликами. Тому для останніх важливо ретельно оцінювати доцільність та терміни впровадження конкретних рішень, зосереджуючись на найбільш критичних напрямках діяльності.

Загалом, цифрова трансформація є ключовим драйвером сучасного економічного розвитку, який вимагає комплексного підходу та постійної адаптації з боку підприємств. Лише шляхом свідомих інвестицій у технології, організаційні зміни та розвиток компетенцій персоналу компанії можуть реалізувати весь потенціал цифровізації та підвищити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

REFERENCES

1. Kazymyr Ya. (2022) Tsyfrovizatsiia – suchasnyi faktor rozvytku biznes-protsesiv [Digitalization – a modern factor in the development of business processes]. *Formuvannia mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozytsii natsionalnykh ekonomichnykh system u hlobalnomu, rehionalnomu ta lokalnomu vymirakh* (Ukraine, Ternopil, 1-2 chervnia). Zb.materialiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – *Formation of a mechanism for strengthening the competitive positions of national economic systems in global, regional and local dimensions* (Ukraine, Ternopil, June 1-2). Collection of materials of the International Scientific and Practical Conference. Ternopil: FOP Palianytsia V.A.
2. Pashkovska K.V., Karpenko Yu.V. (2023) Suchasni tendentsii zmin innovatsiinykh stratehii v biznesi [Modern trends in changing innovative business strategies]. *Aktualni problemy menedzhmentu: teoretychni i praktychni aspekty* (Ukraine, Odesa, 28-29 veresnia). Zb.materialiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – *Actual problems of management: theoretical and practical aspects* (Ukraine, Odesa, September 28-29). Collection of materials of the International Scientific and Practical. (eds. Kuznetsova I. O., Karpenko Yu. V., Balabash O. S.). Odesa: ONEU.
3. Kobushko O., Manzhola A. (2023) Rol tsyfrovoy transformatsii v optymizatsii menedzhmentu orhanizatsii [The Role of Digital Transformation in Management Optimization Organizations]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08>
4. Pavlovskiy M., Hatska L., Zavadzka O. (2023) Didzhital transformatsiia biznesu v umovakh suchasnykh zmin [Digital transformation of business in the context of modern changes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. Vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>
5. Shkurat M. Ye., Uzbek H. R. (2024) Suchasni metody pidvyshchennia efektyvnosti biznes-protsesiv kompanii v epokhu tsyfrovoy transformatsii [Modern Methods of Increasing the Efficiency of Business Processes of Companies in the Era of Digital Transformation]. *Business Inform*. Vol 5. pp. 136-145. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>
6. Tsyfrova transformatsiia biznesu: MKhP vprovadzhuie systemu SAP [Digital business transformation: MHP implements the SAP system]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3217703-cifrova-transformacia-biznesu-mhp-vprovadzue-sistemu-sap.html> (accessed October November 05, 2024).

Олександр ШТІЛЬГОЙЗ,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Міжнародний бізнес»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0004-1550-8832
aleksshtil@gmail.com
науковий керівник: **Сандул М.С.,**
доцентка кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу, к.е.н., доцент

ІННОВАЦІЇ В ЛОГІСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Oleksandr SHTILHOIZ,
Kyiv National Economic University named after Vadym hetman, Ukraine

INNOVATIONS IN LOGISTICS MANAGEMENT

Abstract. The study's purpose is to explore innovations in logistics management. The research analyzes vital modern aspects of logistics management, such as automation, artificial intelligence, enterprise resource planning systems, the concept of elastic logistics, and the Internet of Things, and describes their importance. The research results can be used for a more detailed analysis of logistics management innovations and by companies to conceptualize modern improvements for their implementation in enterprises.

Keywords: logistics management, innovations, automation, artificial intelligence, logistics.

Актуальність. У сучасних умовах, зокрема й глобальної економічної нестабільності, активне функціонування бізнесу значно ускладнене. З огляду на це, логістика є одним з аспектів підприємництва, що не лише найкраще відображає усі зміни, а й відіграє вирішальну роль як у підвищенні конкурентоспроможності бізнесів, так і в забезпеченні суспільства необхідними товарами. Крім того, стрімке зростання обсягів міжнародної торгівлі, електронної комерції та дедалі більший фокус на швидкості й точності доставки змушують бізнес адаптуватися до нових викликів, інтегруючи новітні підходи та ідеї. У цьому контексті інновації в логістичному менеджменті набувають надзвичайно важливого значення, а їхня варіативність та динамічність інтенсифікують необхідність їх розуміння та застосування, що й зумовлює актуальність дослідження.

Постановка завдання. Мета цієї роботи полягає в дослідженні найбільш ефективних інновацій у логістичному менеджменті, їх практичному застосуванні та формуванні певного уявлення щодо перспектив розвитку таких модернізацій надалі.

Для проведення дослідження було використано теоретичні та емпіричні методи. До першої групи належить моніторинг, комплексний аналіз, а також метод абстрагування із системним підходом. До другої – експертний метод та кореляція з елементами опису.

Результати дослідження. Щоб краще зрозуміти роль інновацій та їх види, насамперед важливо охарактеризувати, що таке логістичний менеджмент. Це поєднання планування, реалізації, контролю руху товарів, послуг та обміну інформацією між вихідним пунктом (виробництвом) і кінцевим клієнтом [1]. Він може розглядатися як інтегрований підхід, що розглядає транспортування, управління запасами, складування, обробку матеріалів, пакування та безпеку, так і як окремий елемент згідно з конкретною логістичною функцією. До того ж, за своєю суттю управління логістикою є частиною управління ланцюгом поставок, що надає моніторинг діяльності та реалізує ефективну комунікацію між усіма залученими учасниками [2]. Зазначу, що такий менеджмент не є синонімом логістики. Через взаємозалежність цих понять різниця між ними часто елімінується. Логістика є технічним процесом, що забезпечує виконання операцій, а менеджмент — стратегічним, координує діяльність, розвиває конкурентні переваги й створює цінність для партнерів і постачальників через максимізацію взаємодії, сучасні практики та залучення внутрішніх і зовнішніх факторів бізнесу.

Оскільки існує доволі велика кількість інновацій, визначив ті, що є найбільш цікавими та дієвими. Однією з таких є автоматизація та роботизація складів, що спрямована на оптимізацію всіх процесів та покращення взаємодії з клієнтами. Зазначу, що друга тенденція наразі поступово впроваджується, але ще не є достатньо розвиненою. Це пов'язано з тим, що ще не розроблено цілком мультизадачних роботів, тому кожен з них має виконувати свою роль, як підбір, сортування, розміщення на полицях, пакування чи транспортування товарів у межах складів, що значно підвищує вартість. Автоматизація ж поєднує в собі декілька технічних модернізацій. Основою є штучний інтелект, імплементація якого створює певну синергію технологій та ведення бізнесу. Такими є складські роботи (покращення управління ланцюгом поставок); виявлення пошкоджень та візуальний огляд (визначення пошкоджень обладнання, сировини, готової продукції з метою контролю якості, а також перегляд вмісту закритих боксів, незалежно від їх розміщення та систем зберігання на складі); прогнозне технічне обслуговування (передбачення потенційних збоїв техніки, що застосовується на складі) та зменшення відходів (визначення життєвого циклу товарів, що швидко псуються, для їхньої своєчасної та невідкладної доставки або використання) [3]. Крім того, за словами дослідників, штучний інтелект забезпечує дієвий та точний аналіз великих обсягів даних і може допомогти у точному прогнозуванні попиту на товари і послуги, що є важливим для запобігання формуванню надмірного або, навпаки, недостатнього товарного запасу. Так реалізується не тільки оптимізація запасів, а й зниження витрат, тому кошти можуть бути перерозподілені на наступні модернізації та технологічні вдосконалення [4, с. 3]. Власне, цікавим є прогнозування подій, що є надзвичайно актуальним у час економічної та геополітичної нестабільності. Метою такого аналізу є перегляд стану компанії з урахуванням глобальних подій та характеристик інших учасників, що так чи інакше пов'язані з обраним бізнесом, з огляду на логістичний менеджмент — це всі залучені особи, від постачальників сировини до клієнтів. Така інновація мінімізує фактор помилковості та суб'єктивності, а тому допомагає прогнозувати необхідні зміни у запасах ще до настання очікуваної події.

Другою інновацією, що інтегрує всі процеси, зокрема й управління логістикою, є системи ERP (Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства). Це програмне забезпечення, функцією якого є спрощення керування бізнес-процесами в організації та автоматизація обліку [5]. Таку систему можна назвати універсальною програмою, яка уніфікує всі вагомні елементи логістики для покращення планування, аналітики, моніторингу та взаємодії з залученими учасниками. ERP є найбільш глобальними та охоплюють й інші важливі моделі, серед яких CRM (взаємовідносини з клієнтами), WMS (управління складами), TMS (керування транспортом), POS (управління торгівлею), HRM (менеджмент персоналу), FRM (фінансовий менеджмент) та BI (бізнес-аналітика) [6]. Перевагою таких систем є принцип прозорості (зрозумілість звітності з використанням єдиного джерела операційно-фінансових даних); швидке фінансове закриття завдяки централізації функцій, що мінімізує ручну роботу; використання комплексних бізнес-процесів; покращення обслуговування клієнтів; швидкий обмін даними; а також якісний фінансовий контроль і звітність [5].

Третьою інновацією є новітній підхід до організації логістики за еластичною концепцією. Це здатність швидко скорочувати та розширювати логістичні можливості, щоб відповідати попиту ланцюга постачання, що надає можливість компаніям результативно керувати ланцюгами поставок за будь-яких ринкових умов, таких як коливання, сезонні зміни та інші фактори впливу [7]. Такий вид логістичного менеджменту є своєрідним продовженням тенденцій автоматизації та використання ІІІ, який оптимізує потужності бізнесів та допомагає розробити гнучку інфраструктуру, зокрема у співпраці з партнерами та іншими компаніями. Ця інновація має низку переваг, серед яких гнучкість, розвиток цифрової трансформації, вища видимість (відстеження в режимі реального часу, використання однієї платформи, взаємодія з клієнтами), 3PL (логістика третьої сторони — співпраця зі сторонніми компаніями для, наприклад, оренди складів, тимчасового розміщення товарів, використання автопарків, складування на вимогу), а також покращений клієнтський досвід завдяки прозорості, швидкому вирішенню питань та багатосторонній зручності як системи відстеження, так і зв'язку [7]. На додаток до еластичної логістики відзначу й IoT (Інтернет речей). Хоча це вже досить популярна технологія у діяльності компаній, вона постійно розвивається та набуває нових функцій. У логістичному менеджменті гарними прикладами є Fleetroot — керування транспортом через використання спеціальних датчиків для контролювання функціонування, оптимізації маршрутів та рішень для доставки [8]. Інтернет речей використовує хмарні технології для зберігання об'ємних баз даних, визначення параметрів (вплив на товари різних факторів незалежно від їхньої локації), а також BigData надалі для прогнозування, класифікації та створення майбутніх тенденцій. Така технологія не лише об'єднує процеси менеджменту, а й пропонує нові інструменти миттєвої взаємодії та обміну даними між учасниками логістики.

Висновки. Логістичний менеджмент є важливим джерелом покращення та вдосконалення логістики, завдяки якому досягається не лише мінімізація витрат, як матеріальних, так і нематеріальних, а й максимізується ефективність компаній.

Серед великої кількості інновацій, представлених наразі, провідними, а разом і відносно доступними для імплементації, є активна інтеграція штучного інтелекту, зокрема для прогнозування й аналітики, автоматизація складів, використання ERP-моделей, Інтернету речей, а також розвиток еластичної логістики з поступовим переходом до цієї концепції як основної. Попри відмінності у своїх функціях, досліджені інновації мають і спільні риси, такі як підвищення прозорості, звітності, залучення всіх учасників логістичних процесів, комунікація та надання комфортного досвіду і якісних послуг клієнтам. Важливим є й розширення співпраці між компаніями для кращої адаптивності та універсальності. І хоча зараз неможливо сказати, якими будуть зміни в оновленні логістичного менеджменту, думаю, що такі модернізації стабільно змінюватимуться, покращуватимуть свій функціонал та пропонуватимуть революційні можливості, що є досить потрібним для успішного функціонування бізнесів у невизначених умовах.

REFERENCES

1. Puri K. What is logistics management? Why is it important? What are the benefits? Available at: <https://fareye.com/resources/blogs/what-is-logistics-management#:~:text=Logistics%20management%20is%20the%20process,and%20the%20point%20of%20consumption> (Accessed November 7, 2024).
2. Inbound Logistics. Logistics Management: Definition, Functions, and Benefits. Available at: <https://www.inboundlogistics.com/articles/logistics-management/> (Accessed November 7, 2024).
3. ZFort Group. ChatGPT і штучний інтелект у логістиці, 30 прикладів використання. 2023. Available at: <https://www.zfort.com.ua/blog/chatgpt-i-shtuchnii-intelekt-u-logistici-30-prikladiv-vikoristannya> (Accessed November 7, 2024).
4. Medvediev, I., Popova, Y., & Kovalenko, M. (2023). Innovatsiini tekhnolohii shtuchnoho intelektu v upravlinni lohistykoiu sotsialnykh pidpriemstv [INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN LOGISTICS MANAGEMENT OF SOCIAL ENTERPRISES]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-53> (Accessed November 8, 2024).
5. One Consulting Service. Shcho take ERP systema i dlia choho vona potribna? [What is an ERP system and why is it needed?] Available at: <https://www.oneservice-consulting.com/blog/erp-1/shcho-take-erp-sistema-i-dlia-chogo-vona-potribna-8> (Accessed November 8, 2024).
6. Spar. ERP systema – shcho tse? [Spar. ERP system – what is it?] 2021. Available at: <https://spar.ua/blogs/erp-sistema-shcho-tse> (Accessed November 8, 2024).
7. Hadleigh R. What is Elastic Logistics? 2023. Available at: <https://dclcorp.com/blog/supply-chain/elastic-logistics/> (Accessed November 9, 2024).
8. Spector S. 18 Logistics Innovations And Industry Trends In 2024. 2024. Available at: <https://www.dropoff.com/blog/logistics-innovations-and-industry-trends/> (Accessed November 9, 2024).

СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / TRACK4. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Ольга БАНАШКО,
другий (магістерський) рівень освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова, Україна
ORCID 0009-0007-4921-1131
bana15shko@gmail.com
науковий керівник: Лалуєва Н.М.,
асистент кафедри публічного управління та адміністрування

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗМІСТ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Olga BANASHKO,
Khmelnytskyi University of Management and Law
named after Leonid Yuzkov, Ukraine

HUMAN RESOURCES OF THE ORGANIZATION: CONTENT AND WAYS OF IMPROVEMENT

Annotation. The article is devoted to current issues of staffing of the organization. The problems that arise during the implementation of personnel policy are considered and systematized, and the main aspects of personnel support in modern conditions are analyzed. The essence of personnel support as a key element of the effective functioning of the enterprise has been studied. The mechanisms and tools for improving the personnel support of the organization are defined.

Key words. Personnel policy of the organization, effective personnel management, personnel support mechanisms, improvement of personnel processes.

Актуальність. Актуальність теми обумовлена сучасними викликами, що постають перед українськими підприємствами в умовах кризи, економічної нестабільності та військового стану. Зміни на ринку праці та глобальні процеси вимагають оновлення кадрових стратегій, адже ефективне управління персоналом є ключовим для досягнення стратегічних цілей. Якісний підбір, навчання, мотивація та розвиток працівників, а також контроль їх продуктивності стають необхідними для успішної адаптації організації до нових умов. Наявність компетентного персоналу є стратегічною перевагою, тому вдосконалення кадрової політики є важливим кроком для підвищення ефективності підприємств.

Постановка завдання. Визначення ефективних підходів до кадрового забезпечення організації, що відповідатимуть сучасним викликам та потребам ринку. Аналіз існуючих механізмів відбору, адаптації та розвитку персоналу, а також

виявлення основних проблем, що перешкоджають їх оптимізації. Розробка шляхів удосконалення кадрових процесів для підвищення ефективності роботи організації.

Результати дослідження. У сучасних умовах важливо розуміти поняття «кадрове забезпечення» як систему, що охоплює навчання, мотивацію, адаптацію, організацію та планування якісного персоналу для забезпечення ефективного і безперервного виробничого процесу [1, с. 22].

Головною метою кадрового забезпечення є підтримка ефективності кадрового потенціалу на підприємстві. Для складання плану щодо кадрового забезпечення необхідно розуміти основні складові кадрового потенціалу:

1. Якісні характеристики персоналу, що включають фізичне та психічне здоров'я працівників, їх мотивацію та прагнення до розвитку, професійну компетентність, рівень освіти, а також попередній досвід роботи.

2. Кількісні характеристики персоналу. До цієї категорії відноситься чисельність працівників, їх розподіл згідно з організаційною структурою підприємства та проєктами, які знаходяться на стадії планування або реалізації.

3. Кадрова політика, що об'єднує вимоги до всіх аспектів кадрового забезпечення — від організації лікарняних до розвитку soft skills потенційних кандидатів [2, с. 713].

Основним механізмом регулювання кадрового забезпечення на підприємстві є кадрова політика. Кадрова політика — це комплексна, злагоджена діяльність з управління персоналом, яка націлена на досягнення цілей і завдань організації. Вона реалізується через формування продуктивного, згуртованого колективу, здатного оперативно адаптуватися до змін на ринку, а також через розробку програм, що враховують як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Іншими словами, кадрова політика стає важливим стратегічним інструментом управління персоналом організації. Формування ефективної кадрової політики є надзвичайно актуальним завданням, оскільки, по-перше, сучасні умови диктують нові вимоги до умов праці; по-друге, конкуренція переміщується в сферу кадрів; по-третє, грамотно вибудована кадрова політика дозволяє досягти оптимального балансу в кадрових процесах.

Сучасні виклики вимагають адаптації кадрової політики до умов нестабільності, мобілізації, економічних труднощів і зростаючих потреб працівників у соціальній підтримці [3, с. 327].

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення кадрового забезпечення є **зміцнення системи адаптації персоналу до кризових умов**. Це передбачає створення програм психологічної підтримки та розвитку навичок стресостійкості, які допоможуть працівникам подолати емоційні труднощі, підвищать їх продуктивність і збережуть моральний дух колективу. Важливим аспектом є запровадження гнучких режимів роботи, зокрема дистанційної та змішаної форм, що дозволяють співробітникам працювати з безпечного місця, підтримуючи при цьому ефективність і залученість [1, с. 28].

Значну увагу слід приділити **вдосконаленню системи кадрового планування**, яке повинно враховувати непередбачуваність і регулярні зміни у складі персоналу. Оптимізація процедур найму, перепідготовки та залучення тимчасового персоналу допоможе швидко реагувати на зміни ринку праці, враховуючи мобілізацію, вимушене переміщення та необхідність підтримки виробничих потужностей.

Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу стає ще одним критичним напрямом. У сучасних умовах важливо акцентувати увагу на розвитку цифрових компетенцій, навичок управління в кризових ситуаціях, а також на навчанні першої медичної допомоги та безпеки. Це дозволить забезпечити високий рівень професіоналізму і готовність до роботи в складних обставинах [4, с. 50].

Для забезпечення стабільності та мотивації працівників необхідно **удосконалювати систему соціальних гарантій і підтримки**. В умовах війни актуальними є виплати у зв'язку з мобілізацією, компенсація витрат на релокацію, забезпечення медичного страхування та програм соціальної допомоги родинам працівників. Така підтримка підвищує лояльність співробітників та сприяє зниженню рівня плинності кадрів.

Одним із шляхів удосконалення кадрового забезпечення є **посилення внутрішніх комунікацій** у компанії, що включає створення ефективних каналів інформування про зміни, розвиток внутрішньої корпоративної культури, заснованої на солідарності, взаємопідтримці та патріотичних цінностях. Це формує довіру до компанії, покращує психологічний клімат і сприяє підвищенню ефективності діяльності [5, с. 112].

Висновки. Таким чином, у сучасних умовах в Україні кадрове забезпечення потребує всебічного перегляду та адаптації до нових викликів, що допоможе зберегти кадровий потенціал організацій, підтримати продуктивність і забезпечити їхню стійкість на ринку. Для забезпечення продуктивності необхідно переглянути кадрову політику, включаючи процеси адаптації, навчання та підтримки персоналу. Оптимізація кадрового планування допоможе швидко реагувати на зміни ринку праці, а впровадження програм соціальної підтримки посилить мотивацію та лояльність співробітників. Важливим є розвиток внутрішніх комунікацій, що підвищить згуртованість колективу та сприятиме покращенню психологічного клімату. Завдяки вдосконаленню кадрової політики підприємства зможуть ефективніше досягати своїх стратегічних цілей в умовах нестабільності.

REFERENCES

1. Vorzhakova Yu.P., Polishchuk K.O.(2023) Vdoskonalennia mekhanizmu kadrovoho zabezpechennia na pidpriemstvi v osoblyvykh umovakh voiennykh dii [Improving the Personnel Mechanism at the Enterprise Under the Special Conditions of Military Actions]. *Economics: time realities. Scientific journal*, no 3 (67). P. 21-30
2. Shapoval E.A. (2017) Kadrova polityka ta shliakhy yii pokrashchennia [Personnel policy and ways of its improvement]. *Visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomika i suspilstvo*, no 9. P. 712-715
3. Goncharov Y.V., Fedoryak R.M., Berezhna Y.B. (2017) Udoskonalennia kadrovoi polityky pidpriemstva [Improvement of personnel policy enterprise]. *Visnyk Dniprovskoho derzhavnoho ahrarno-ekonomichnoho universytetu. Efektyvna ekonomika*, no 6. P. 325-331
4. Dolha H.V. (2018) Kadrove zabezpechennia yakosti systemy upravlinnia pidpriemstvom [Personnel quality assurance of the enterprise management system]. *Klasychnyi pryvatnyi universytet. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, no 3(08). P. 48-53
5. Zachosova N.V., Zamohylna A.V. (2023) Znachennia kadrovoi polityky pidpriemstva dlia zabezpechennia stabilnosti yoho diialnosti ta kadrovoi bezpeky [THE SIGNIFICANCE OF THE COMPANY'S PERSONNEL POLICY FOR ENSURING THE STABILITY OF ITS ACTIVITIES AND PERSONNEL SECURITY]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>

Вікторія ГАНУШЕВИЧ,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент персоналу»
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0003-9598-6043
kusikvg2002@gmail.com
науковий керівник: **Миколайчук І.П.**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ОНЛАЙН-РЕКРУТИНГ ТА ПОШУК ТАЛАНТІВ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Viktoriia HANUSHEVYCH,
State University of Trade and Economics, Ukraine

ONLINE RECRUITING AND TALENT SEARCH: MODERN CHALLENGES

Abstract. The article explores the concept of «social networks in recruiting». It outlines the role of social networks within the broader recruitment system of an organization. The advantages of recruitment through social networks are highlighted, as well as strategies for recruiting on these platforms. The effectiveness of social networks in recruitment is analyzed, and the significance of their use in talent acquisition and selection is discussed.

Keyword: social networks, recruiting, organization, strategies.

Актуальність. Актуальність дослідження полягає в тому, що онлайн-рекрутинг є важливою і необхідною складовою управління людськими, пошуку та залучення працівників на підприємство в умовах віддаленої роботи. Тривалі пошуки кандидатів можуть знижувати ефективність рекрутера як фахівця, однак впровадження технології онлайн-рекрутингу відкриває нові можливості для бізнесу, допомагаючи залучати найкращих талантів і забезпечувати конкурентоздатність на ринку.

Постановка завдання. В умовах війни та нестабільності людський капітал і його потенціал набувають ключового значення для українського бізнесу. Через значну міграцію пошук кандидатів, особливо висококваліфікованих, за допомогою традиційних методів стає дедалі складнішим. Тому компанії активно залучають ресурси для впровадження внутрішніх систем інтернет-рекрутингу. Завдяки таким системам процес пошуку розширюється, прискорюється і стає більш результативним. За останні роки зростає кількість організацій, які інвестують у розвиток інтернет-рекрутингу, зокрема через освоєння соціальних мереж. Рекрутинг у соцмережах дозволяє швидше знаходити потрібних кандидатів, зокрема завдяки фільтрам для відбору, що знижує витрати часу та ресурсів.

Результати дослідження. У сучасному світі значення соціальних мереж стрімко зростає. Щодня дедалі більше людей приєднуються до них і стають активними користувачами. На ринку праці з'являються нові методи пошуку та відбору персоналу, серед яких виділяються мобільний рекрутинг та рекрутинг через соціальні мережі. Мобільність надає широкі можливості для створення довіри, підвищення впізнаваності бренду і залучення талантів. Основним фактором поширення мобільного рекрутингу стало активне використання смартфонів. За прогнозами, протягом найближчих трьох років кількість користувачів мобільного інтернету перевищить кількість користувачів настільних ПК [1].

В сучасному диджитал-світі Азія лідирує в застосуванні мобільних пристроїв для рекрутингу: багато HR-фахівців відзначають значний інтерес до використання смартфонів та інших девайсів у відборі, також є великий попит на проходження тестувань через ці пристрої, оскільки тестування за допомогою гаджетів є економічно вигідним і зручним у процесі відбору персоналу. Водночас на українському ринку праці спостерігається адаптація західних економічних механізмів, що розширює спектр технік та інструментів для підбору кадрів. Рекрутинг можна здійснювати як за рахунок внутрішніх ресурсів компанії, так і за допомогою спеціалізованих агентств.

Соціальні мережі сьогодні мають велике значення в рекрутингу та залученні фахівців. Це онлайн-платформи та додатки, що дозволяють користувачам і організаціям комунікувати, обмінюватися інформацією і формувати взаємовідносини [2]. Згідно з даними про їх використання, понад половина населення світу активно користується ними. Тому виникає логічне питання щодо застосування роботодавцями цих платформ для просування свого бренду та залучення нових талантів. На висококонкурентному ринку праці пошук найкращих спеціалістів є вирішальним фактором, що сприяє успішному розвитку бізнесу, підвищує його конкурентоспроможність і впізнаваність серед інших роботодавців. В умовах сучасного бізнес-середовища такі традиційні методи як публікація вакансій на спеціалізованих сайтах чи залучення рекрутингових агенцій, часто не є достатньо ефективними. Саме тому використання соціальних мереж у рекрутингу надає роботодавцям численні переваги, зокрема можливість орієнтуватися на певні демографічні групи, зміцнювати бренд роботодавця, утримувати співробітників, встановлювати значущі контакти та оптимізувати процес найму [3].

Соціальні платформи використовують не лише для розміщення вакансій та пошуку працівників, а й для оцінювання кандидатів. Перегляд профілю людини може надати базову інформацію про неї: вік, освіту, інтереси, фото, на основі яких рекрутер може оцінити, чи підходить кандидат на посаду, і чи відповідають його цінності корпоративним стандартам компанії [4].

Існує багато соціально-психологічних теорій, які пропонують різні підходи до аналізу профілю в соцмережах. Наприклад, вважається, що фотографії з футбольного матчу, де кандидат був одним із гравців, можуть свідчити про його витримку і здатність працювати в команді. Проте останнім часом подібні теорії часто піддаються критиці, оскільки соцмережі не завжди відображають офіційний образ користувача. Також, працюючи з кожною соцмережею, рекрутеру важливо враховувати її специфіку.

Ефективність використання соцмереж у рекрутингу підтверджується статистикою: майже 57% користувачів звертаються до соцмереж у пошуку роботи, з них 75% знайшли своє останнє місце роботи саме завдяки цим платформам. Крім того, 84% організацій у світі використовують соцмережі для пошуку талантів. Рекрутинг через соціальні мережі дає змогу напяму спілкуватися з людьми, які активно шукають роботу, або ж виявити кандидатів, які не шукають нову посаду, але можуть зацікавитися цікавою пропозицією. Соцмережі також надають можливість перевірити професійні та академічні досягнення і досвід потенційних співробітників [5].

Зростає також популярність методів залучення кандидатів через безкоштовні семінари, благодійні заходи, навчальні програми, онлайн-ігри, тематичні зустрічі, професійні спілки в Інтернеті, форуми та конференції. Такий підхід дозволяє

зробити процес спілкування та взаємодії з кандидатами більш персоналізованим і привабливим для них [6].

Для ефективного пошуку співробітників у соцмережах необхідно мати чітку стратегію. Вона може бути орієнтована як на пасивних кандидатів, які не шукають роботу на даний момент, так і на активних претендентів, що спершу перевіряють корпоративні акаунти, а лише потім надсилають своє резюме. Багато потенційних кандидатів використовують соціальні мережі не тільки для розваг, а й для кар'єрних цілей. Тому стратегії рекрутингу в таких мережах є важливими для формування позитивного іміджу роботодавця та залучення нових співробітників. Згідно з дослідженнями соціальної платформи LinkedIn, 40% кандидатів бажають спочатку дізнатися більше про культуру компанії від рекрутера, перш ніж розглядати пропозицію роботи, а з них 25% зазначили, що саме позитивна культура компанії стала вирішальним фактором у виборі майбутнього роботодавця [7].

Висновки. У сучасному світі, де соціальні мережі стають ключовим інструментом для особистого та професійного розвитку, їх вплив на рекрутинг і залучення талантів стає все більш важливим. Вони дозволяють рекрутерам і кадровим агентствам звертатися до широкої аудиторії кандидатів. Завдяки наявності інформації про вакансії та компанії на платформах (LinkedIn, Facebook або Twitter), потенційні кандидати мають змогу легко знайти цікаві пропозиції і навіть ініціювати контакт самостійно. В цілому успішний рекрутинг і залучення талантів через соціальні мережі вимагає комплексного підходу, що включає аналіз цільової аудиторії, розуміння ринку праці та застосування сучасних технологічних рішень. Правильне використання соціальних мереж може стати потужним інструментом для рекрутерів, які здатні адаптувати свої стратегії до швидко змінюваного цифрового середовища.

REFERENCES

1. Kulakova S.Iu., Kopeikina V.V., Zotova O.M. (2018) Upravlinnia protsesom rekrutynhu na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh [Managing the recruitment process at enterprises in modern conditions]. *Efektivna ekonomika. Elektronne naukove fakhove vydannia – Effective Economy. Electronic scientific professional publication*, no. 4. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (accessed November 5, 2024)
2. What is social networking? Available at: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/social-networking> (accessed November 6, 2024)
3. The Role of Social Media in Global Talent Acquisition. Available at: <https://www.getontop.com/blog/the-role-of-social-media-in-global-talent-acquisition> (accessed November 7, 2024)
4. Vasylyk A.V., Ishchenko O.V. (2018) Vykorystannia sotsialnykh merezh u suchasnomu rekrutynhu Ukrainy. [The use of social networks in modern recruiting in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no.131, pp.271-277. Available at: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197> (accessed October 5, 2024)
5. Social Media Recruiting Tips and Strategies. Available at: <https://www.indeed.com/hire/c/info/social-media-recruiting-tips-and-strategies> (accessed November 6, 2024)
6. Zhukovska V.M., Mykolaichuk I.P., Marnialo A.M., Shoma M.S. (2021) Rekrutment yak tekhnolohiia efektyvnoho zaluchennia y onbordynhu personalu [Recruitment as a technology of effective attraction and onboarding of personnel]. *BIZNES INFORM – BUSINESS INFORM*, no.12, pp.257–262. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-257_262.pdf (accessed November 7, 2024)
7. Yak efektyvno naimaty personal za dopomohoiu sotsialnykh merezh [How to effectively recruit staff using social media]. Available at: <https://playhunt.io/ua/blog/tips-on-social-media-recruiting-strategies> (accessed November 8, 2024)

Степан ГОЛУБЯТНИКОВ,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0006-3343-5993
stepan.holubiatnikov@gmail.com
науковий керівник: **Ліфінцев Д.С.,**
доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ВОРОНКИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ СУЧАСНОГО SMM-ФАХІВЦЯ

Stepan HOLUBIATNIKOV,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MASTERY OF THE MARKETING FUNNEL AS THE BASIS OF THE EFFICIENCY OF THE MODERN SMM-SPECIALIST

Abstract. This paper examines the competencies required of SMM specialists by both large companies and small businesses. It analyzes the training materials of relevant course providers to identify potential gaps between employer expectations and educational content. Findings highlight a strong emphasis on content creation among small businesses, often neglecting strategic marketing skills. The study suggests that adjusting managerial expectations to encompass a more comprehensive SMM skillset may improve strategic outcomes in small business marketing.

Keywords: SMM competencies, small business, content creation, marketing strategy.

Актуальність. Якщо у 2022 році маркетологи страждали через низький попит на їх навички [1] – то наразі ситуація абсолютно протилежна. [2] Зокрема найбільший запит є на талановитих ком'юніті менеджерів та досвідчених маркетологів-стратегів. [3] І не дарма, адже у кризові часи компанії потребують більш обережного використання бюджету на маркетингові ініціативи. І якщо на маркетингу наразі можуть бажати зекономити навіть великі корпорації – тоді, постає питання, а що робити малому бізнесу, представники якого зазвичай не можуть собі дозволити витрати на декілька вузьконаправлених маркетингових ролей. Як правило, вони наймають лише одного фахівця з маркетингу – SMM-спеціаліста для створення контенту в соцмережах.

Проблема в тому, що на українському ринку через велику кількість керівників, які не орієнтуються достатньо добре в діяльності окремих маркетингових ролей, виникло очікування, що SMM-фахівці – це люди, які повинні стабільно “генерувати контент”, і не більше. Що призводить до належних наслідків: провайдери відповідних курсів, орієнтуючись на запити ринку, навчають студентів в першу чергу як стабільно створювати контент і залучати аудиторію. Таким чином, з'являється все більше спеціалістів без поглиблених знань щодо того як якісно будувати маркетингову воронку, щоб вести аудиторію

до конверсії (або інших маркетингових цілей компанії); та без знань щодо коректної інтеграції маркетингової чи комунікаційної стратегії з діяльністю SMM-фахівця. І порочний круг замикається – адже керівники українського бізнесу, наймаючи таких спеціалістів, отримують підтвердження свого припущення, що роль SMM-фахівця це постійне створення контенту в соцмережах; тренд закріплюється та кваліфікація справжнього, як воно було задумано на початку, SMM втрачається.

Постановка завдання. Провести дослідження ринкових запитів (вакансій) як великих компаній, так і представників малого бізнесу щодо компетенцій SMM-спеціалістів. Провести аналіз навчальних матеріалів провайдерів доречних до теми курсів. Порівняти вимоги роботодавців з наявними програмами курсів, щоб визначити можливі прогалини в навчальних матеріалах. Ідентифікувати розбіжності в формуванні очікувань великих та малих компаній до SMM-фахівців.

Результати дослідження. Дослідження ринкових запитів на платформах з вакансіями підтвердило, що більшість компаній очікують від SMM-фахівців фокусування на створенні контенту. В окремих випадках можна було побачити запити, щоб SMM-фахівець володів навичками для допомоги маркетологу з налаштуванням рекламних кампаній; і в рідкісних випадках, щоб вмів формувати контент-план згідно сформованої комунікаційної стратегії. При цьому, представники малого бізнесу мали менше описаних обов'язків та очікувань, аніж популярні бренди. Очікування у малого бізнесу як і очікувалось були пов'язані зі створенням контенту в першу чергу; популярні бренди вимагали більш поглиблених знань в суміжних маркетингових сферах.

Було проаналізовано популярний навчальний курс Genius Space з інтернет-маркетингу. Було виявлено, що матеріали надають можливість студентам ознайомитись як з теорією ведення соціальних мереж, створення контенту, так і з формуванням доречної стратегії та використання маркетингових воронки у своїй практиці. [3, с. 1]

Водночас, виглядає так, що через низькі очікування в запитах роботодавців до нових SMM-спеціалістів – останні забувають як належно скористатися набутими знаннями, через збільшений фокус на регулярній й своєчасній генерації нового контенту. Таким чином, вміння формувати стратегію та використовувати маркетингову воронку для досягнення цілей компанії втрачається або відходить на другий пріоритет.

При аналізі підходу до формування маркетингових команд у великих компаніях на прикладі SKELAR було виявлено, що вони розділяють ролі для можливості їх більш вузької спеціалізації. Найчастіше виділяються такі ролі як: Creative Marketing Manager (CMM), Product Marketing Manager (PMM), User Acquisition Manager (UAM). CMM – акцентує увагу на постійній генерації креативного контенту; PMM – формує воронки і стратегію залучення певної аудиторії до цільової дії; UAM – фокусується на формуванні та оптимізації рекламних кампаній. [4] В цей час серед малого бізнесу часто спостерігається тенденція до оптимізації ресурсів, що зумовлює обмеження у кількості найманих спеціалістів. Зазвичай такі підприємства не мають змоги залучити декількох

маркетингових фахівців і прагнуть знизити витрати, обмежуючись одним SMM-спеціалістом, основною функцією якого, як ми вже неодноразово зазначали, розглядається генерація контенту, що визначається як пріоритетний напрямок діяльності.

Висновки. Внаслідок дослідження було підтверджено, що через очікування роботодавців SMM-фахівці фокусуються найчастіше на регулярному та своєчасному створенні контенту. Серед представників малого бізнесу така тенденція спостерігається виразніше, аніж серед великих компаній (або популярних брендів). Останні як правило мають можливість розділяти маркетингові ролі на щонайменше три ключові напрямки: створення контенту (СММ); формування воронки та стратегії залучення аудиторії (РММ); та використання й оптимізація рекламних кампаній (UAM). А малий бізнес прагне економити на витратах і дуже часто наймає чи не єдиного маркетингового фахівця у ролі SMM.

Тим не менш, було виявлено, що провайдери освітніх курсів надають релевантні знання, які можуть допомогти SMM-фахівцям об'єднати в собі навички СММ та РММ ролей великого бізнесу. Перспектива того, що сучасний SMM-спеціаліст може поєднати в собі компетенції цих двох ролей сприятиме можливості заощадити малому бізнесу, який у такому випадку не матиме виразної потреби наймати окремого маркетинголога для формування стратегії та воронки націлених на залучення певної аудиторії через канали соцмереж. Однак, для того, щоб дана перспектива стала реальністю – повинні відбулись зміни в підходах керівників малого бізнесу у контексті переосмислення їхніх очікувань щодо необхідних компетенцій сучасних SMM-фахівців.

REFERENCES

1. Games Industry and Global HR Trends of 2022 and Their Impact on the Labor Market in 2023, by Tanja Loktionova. Available at: <https://valuesvalue.com/blog/games-industry-and-global-hr-trends-of-2022-and-their-impact-on-the-labor-market-in-2023/>. (accessed August 29, .2024).
2. Global People Operations Trends in Games Industry 2024, by Tanja Loktionova. Available at: <https://valuesvalue.com/blog/global-people-operations-trends-in-games-industry-2024/>. (accessed August 29, 2024).
3. Genius Space kurs: "Kompleksnyi internet marketynh [course: "Complex Internet Marketing"]". Available at: <https://genius.space/internet-marketing/wp/ua/>. (accessed August 15, 2024).
4. SKELAR intensive marketing CMM internship. Available at: <https://creative-marketing.skelar.tech/>. (accessed August 29, .2024).

Вероніка ГРЕДІЛЬ,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Національний університет водного господарства
та природокористування, Україна
ORCID 0009-0001-2916-9518
hredil_em23@nuwm.edu.ua
науковий керівник: **Фроленкова Н.А.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

КАДРОВИЙ ПРОФАЙЛІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Veronika HREDIL,
National University of Water and Environmental Engineering, Ukraine

HR PROFILING AS A TOOL TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF HR MANAGEMENT PROCESSES

Abstract. The article reveals the essence and role of HR profiling to improve the efficiency of HR management processes in an organisation. Personnel profiling determines the characteristic features of the candidate, the leading psychotype and motivation. The main tools and stages of profiling are described. For recruitment and assessment specialists, profiling skills are a valuable tool that allows not only to select and attract the best candidates, but also to build harmonious and long-term relationships within the organisation. The focus of this article is on step-by-step algorithms for using profiling technology to work with staff.

Keywords: HR profiling, HR management, profiling methods

Актуальність. Головною конкурентною перевагою сучасної ефективної організації є унікальний кадровий потенціал. В наш час запорукою успішної діяльності виступають високомобільні, адаптивні, гнучкі, орієнтовані на постійний професійний розвиток працівників, що в значній мірі підвищує вимоги до процесів кадрового менеджменту в організаціях. Проте значна частина керівників та фахівців з управління персоналом володіє обмеженим набором інструментів, які не завжди дають можливість знаходити найкращих кандидатів для організації, створювати і утримувати сильні колективи. Багато компаній досі покладаються на стандартні тести під час оцінювання персоналу. Однак практика показує, що ці методи часто неефективні, особливо коли йдеться про топ-менеджерів, ключових спеціалістів, а особливо власників як першопричину успішності або неуспішності бізнесу.

Одним з ефективних сучасних інструментів є кадровий профайлінг, який дозволяє ефективно використовувати людський капітал, покладаючись на сильні сторони людини, а також прогнозувати людську поведінку.

Постановка завдання. В загальному профайлінг - це комплекс методик для складання психологічного портрета людини та визначення щирості її намірів. В

залежності від сфери використання профайлінгу його роль і призначення повинні бути конкретизовані.

Так, під кадровим профайлінгом розуміють аналіз особливостей характеру співробітника або претендента на вакантну посаду. Він являє собою систему опису особистості співробітників із прогнозуванням їхньої поведінки в необхідних для організації сферах та ситуаціях.

Зміст методу профілювання персоналу полягає у виявленні психологічного профілю, поведінки та особливостей кандидатів на вакансію з метою відбору найбільш якісних, психологічно підготовлених, дисциплінованих, чесних і унікальних кадрів. Процеси, алгоритми та процедури профілювання складаються з глибокого та повного вивчення психологічних якостей, рис, характеристик, здібностей і схильностей індивіда.

Для психологічного профілювання використовуються валідизовані та стандартизовані сучасні європейські та американські методики. Завданням нашого дослідження є розуміння сутності кадрового профайлінгу та особливостей його використання для підвищення ефективності процесів кадрового менеджменту.

Результати дослідження. Термін «профайлінг» означає поєднання різних методик оцінки для розуміння поведінки людей на основі аналізу різних ознак, особливостей вербальної та невербальної поведінки, специфіки зовнішності.

Для створення профілю використовуються різноманітні методи психодіагностики, класифікації психотипів та аналіз поведінки людини. Оцінка передбачає визначення бажаних особистісних характеристик, які можуть допомогти визначити тип особистості та спосіб мислення людини.

Кадровий профайлінг найчастіше використовується для таких цілей:

- а) Визначає, залучає та дає можливість утримати найкращих кандидатів.
- б) Підвищує ефективність професійної та особистої комунікації.
- в) Допомагає визначити, що надихає або демотивує вашу команду.
- г) Дає можливість зрозуміти, як отримати максимальну віддачу від свого робочого місця.

Технологія профайлінгу дозволяє керівникам, менеджерам і спеціалістам з корпоративних кадрів швидко оцінити психологічний профіль людини. Спеціаліст, який володіє технологіями профайлінгу здатний в процесі бесіди з кандидатом на посаду отримувати таку інформацію як: список базових особистісних особливостей (базовий психотип), структуру та ієрархію цінностей, рівень емоційного інтелекту, важливі особливості мислення та мовлення, способи мотивації та бажані винагороди, стандарти, цінності та переконання працівників, прогнозний рівень командної взаємодії, актуальні особисті цілі та основні способи їх досягнення, конструктивні стратегії, такі як переконання, мотивація та стимулювання, прийняття рішень та підвищення особистої відповідальності, прийоми та методи навмисного приховування інформації тощо.

В останні роки інтерес структур управління персоналом організацій до застосування методів кадрового профайлінгу значно зростає, а окремі інструменти і техніки профілювання почали впроваджуватися в практику кадрового менеджменту.

Профілі HR можна також використовувати для адаптації персоналу та прогнозування того, наскільки добре конкретна людина інтегрується в корпоративну культуру, існуючий соціально-психологічний клімат і стиль керівництва, таким чином допомагаючи персоналізувати плани адаптації для нових працівників.

Можна виділити три етапи процесу профайлінгу: збір інформації про кандидата, аналіз отриманих даних, створення профілю індивіда. Отримання інформації – це перший і один з найважливіших етапів у процесі профайлінгу. Він включає в себе збір усіх доступних даних про суб'єкт або об'єкт дослідження. На основі аналізу даних профайлер формує повний профіль, що містить інформацію про особистісні характеристики, поведінкові тенденції та прогнозування майбутньої поведінки.

Слід зазначити, що у сфері оцінки персоналу створення профілів співробітників дозволяє створити ефективну систему оцінки, планування та прогнозування результатів конкретної діяльності. Це особливо ефективно при плануванні кар'єри співробітника, оскільки дозволяє вибрати саме той напрямок зростання, який дозволить йому бути максимально успішним і продуктивним. Також при звільненні персоналу HR-профайлінг дозволяє вживати різноманітних заходів для мінімізації можливих ризиків, пов'язаних зі звільненням співробітників на ключових посадах.

Висновки. Отже, профайлінг як важлива складова сучасної психологічної науки, заслуговує на увагу через свій значний вплив у різних галузях людської діяльності. Аналізуючи його принципи, методи та інструменти, ми продемонстрували його потенціал як важливого інструменту для розуміння та прогнозування людської поведінки. Кадрове профілювання є перспективним і корисним не лише в психологічних дослідженнях, але й у маркетингових стратегіях та управлінні людськими ресурсами. Воно дозволяє ефективно аналізувати дані, робити обґрунтовані висновки та приймати стратегічні рішення. Практика застосування знань у сфері HR-профілювання з кожним роком збільшується, що вказує на необхідність підготовки і залучення фахівців-профайлерів у сферу управління персоналом організацій, що визначає перспективи подальших досліджень. Тому подальші наукові дослідження в цій галузі мають велике значення для постійного вдосконалення методів та інструментів профілювання з метою максимального використання їх потенціалу в різних сферах застосування.

REFERENCES

1. Moroz V.M., Moroz S. A. (2019) Ryzyk-menedzhment: navchalnyi posibnyk dlia studentiv spetsialnosti 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia». Kyiv: Vydavnychiy dim «Kondor». 140 p.
2. Rul Yu. V., Martynova T. O. (2018) Psykholohiia profailinhu: navchalnyi posibnyk Kyiv: DP Vydavnytskyi dim «Personal». 236 p.
3. Smutchak Z. V. (2021) Kadrovyi profailinh yak tekhnolohiia upravlinnia personalom. Visnyk pisliadyplomnoi osvity Seriia «Sotsialni ta povedinkovi nauky». vol. 17. pp. 103–116.

Наталія ЗІНЧЕНКО,
другий (магістерський) рівень освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», Україна
ORCID 0009-0001-8285-6034
n.zinchenko@e-u.edu.ua

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Natalia ZINCHENKO,
Private Higher Education Establishment «European University», Ukraine

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract. The article explores the evolution of the concept of "human resources" in the context of modern economic changes. It emphasizes the role of employees as a key asset of the enterprise, requiring new approaches to management focused on development, motivation, and maximizing potential. Historical changes, main aspects, and key approaches to human resource management are analyzed, ensuring efficiency, competitiveness, and organizational resilience in the market.

Keywords: human resources, employee engagement, motivation, organizational competitiveness.

Актуальність теми. У сучасному світі, що характеризується стрімкими економічними змінами та глобальними викликами, ефективне управління людськими ресурсами є вирішальним фактором для досягнення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового успіху організацій. Перехід до нових умов праці, що супроводжується розвитком інновацій, інформаційних технологій та креативних підходів, вимагає переосмислення ролі людського капіталу. У цьому контексті працівники стають не просто виконавцями, а ключовими партнерами, чий професійний розвиток, мотивація та залученість визначають успіх компанії.

Постановка завдання. Дослідження спрямоване на аналіз еволюції поняття «людські ресурси», визначення основних аспектів ефективного управління ними та вивчення ключових підходів, що сприяють створенню сприятливого середовища для професійного розвитку працівників і підвищення загальної продуктивності організацій.

Результат дослідження. У сучасному світі питання ефективного управління людськими ресурсами стає дедалі актуальнішим, враховуючи швидкі економічні зміни та глобальні виклики. Протягом історії термін "людські ресурси" зазнав значної еволюції: раніше працівники розглядалися як елемент виробничого процесу, необхідний для досягнення економічних цілей, однак сьогодні фокус змістився на їхню роль як ключового активу підприємства.

Поняття «людські ресурси» пов'язане не лише з виконанням робочих завдань, але й з розвитком, мотивацією та підтримкою персоналу. Працівники виступають не просто «ресурсом», який використовується для отримання прибутку, а

важливими партнерами, здатними до професійного зростання, самореалізації та ефективного внеску у загальний успіх компанії. Така зміна у сприйнятті працівників вимагає нових підходів до управління людськими ресурсами, які б враховували індивідуальні особливості, таланти та мотивацію кожного члена колективу [1].

Управління людськими ресурсами зазнало значних змін упродовж історичного розвитку суспільства, що зумовлено зміною виробничих процесів та переходом від індустріальної до постіндустріальної й інформаційної епох. У цьому контексті трансформувалися не лише методи праці, а й роль і значення людських ресурсів для організацій. Термін «людські ресурси» був вперше використаний Дж. Коммонсом у праці «Розподіл багатства» (1893 р.), однак широке визнання отримав після виступу Е. Бакке у 1958 році, де акцентувалася стратегічна роль людського капіталу для розвитку підприємств. Бакке бачив у людях ключовий ресурс, здатний стимулювати інновації та сприяти зростанню продуктивності організацій в умовах динамічного ринкового середовища [1].

Термін «людські ресурси» став активніше використовуватися у 1970-х роках, коли третя індустріальна революція привела до стрімкого розвитку наукоємних галузей та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій [1]. Це спричинило зміну підходів до управління працівниками – від традиційного «управління персоналом» до нової концепції «управління людськими ресурсами». У межах цього підходу людина розглядається як центральний елемент інноваційних процесів та носій знань і навичок, а не просто виконавець робочих завдань.

Хоча термін «людські ресурси» замінив раніше вживані поняття «трудові ресурси» та «персонал», єдиного визначення цього терміна досі не існує. Науковці виділяють два основних підходи до його розуміння. З одного боку, «людські ресурси» сприймаються як робоча сила в організації або економіці, а з іншого – як сукупність осіб, що володіють здібностями, необхідними для економічної діяльності, й мають ширше соціальне значення. Така багатогранність у підходах відображає складність і динамічність цієї категорії та потребу у нових підходах до управління, що враховують цінність людського капіталу у сучасному світі [3].

Сьогодні поняття «людські ресурси» можна визначити як сукупність людського капіталу, що включає в себе знання, навички, досвід, мотивацію та творчий потенціал працівників, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Це не просто робоча сила, а актив, що має здатність до розвитку, адаптації та інновацій, відіграючи ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємства. Управління людськими ресурсами спрямоване на створення умов для їхнього максимального розкриття, ефективного використання та збереження в організації.

Ефективне управління людськими ресурсами є важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність та успіх організації на сучасному ринку. Правильне управління персоналом передбачає комплексний підхід, спрямований на забезпечення залучення талановитих працівників, мотивацію, розвиток їхніх навичок і здібностей, підтримку продуктивності та створення умов для зростання. Відповідальне ставлення до управління людським капіталом сприяє досягненню

стратегічних цілей організації, формує здорову корпоративну культуру та забезпечує стійкість в умовах ринкових змін [2].

Ключовими аспектами ефективного управління є залучення і відбір кадрів, мотивація та винагорода, навчання та розвиток працівників, оцінка їхньої ефективності, а також налагоджена комунікація в колективі. Дані аспекти створюють цілісну систему управління, що сприяє максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника, його професійному зростанню та загальному підвищенню продуктивності організації.

Завдяки цілеспрямованому управлінню людськими ресурсами організація може досягти високих показників продуктивності, задоволеності персоналу та конкурентоспроможності. Такі аспекти як залучення та відбір, мотивація, навчання і розвиток, оцінювання ефективності та комунікація – формують основу для ефективної роботи з персоналом, що забезпечує стабільне зростання та адаптацію до змін зовнішнього середовища [3].

Висновки. Управління людськими ресурсами є ключовим фактором, який визначає стійкість, конкурентоспроможність та успіх сучасних організацій. Еволюція поняття «людські ресурси» відображає перехід від традиційного сприйняття працівників як частини виробничого процесу до визнання їх важливими партнерами, здатними до розвитку, адаптації та інновацій. Управління персоналом зосереджується на залученні кваліфікованих фахівців, мотивації, розвитку їхніх навичок, оцінці ефективності роботи та налагодженні відкритої комунікації. Такий підхід дозволяє організаціям створювати умови для професійного та особистісного зростання співробітників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню їхньої залученості, продуктивності та творчого потенціалу. Управління людськими ресурсами стає стратегічним інструментом, який дозволяє ефективно реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати довгостроковий успіх компаній в умовах динамічного ринку.

REFERENCES

1. Prinz, I. (2024) Evoliutsiia poniattia "liudski resursy" u konteksti stanovlennia kreatyvnoi ekonomiky [Evolution of the concept of "human resources" in the context of the formation of the creative economy]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 189, pp. 305-309. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-53>. Available at: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-53> (accessed November 9, 2024).
2. Bereziianko, T., Osadchuk, O. (2022) Udoskonalennia metodiv menedzhmentu, administruvannia ta stratehichnoho upravlinnia rozvytkom liudskoho resursu [Improvement of management, administration, and strategic management methods for human resource development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5> (accessed November 9, 2024).
3. Dovhan, L., Karakai, Yu., Simchenko, N. (2019) Suchasni tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii: monohrafiia [Modern technologies of human resource management in organizations: monograph]. Kyiv, 320 p.

Іванна КАЛІШ,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Банківська справа, фінанси та страхування»
Державний торговельно-економічний університет: Київ, Україна
ORCID 0009-0007-7279-1349
i.kalish2004@gmail.com

науковий керівник: **Онщенко С.В.,**
старший викладач кафедри банківської справи, к.е.н.

ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ivanna KALISH,
State University of Trade and Economics: Kyiv, Ukraine

PRESERVATION AND ADAPTATION OF BANKS STAFF IN WAR CONDITIONS

Abstract. The war has significantly impacted banking management in Ukraine, prompting rapid adaptation to ensure stability and continued operations. This paper examines key transformations in risk management, customer service, and digital innovation within the Ukrainian banking sector. Emphasizing the role of digital solutions, adjusted risk practices, and socially responsible policies, it highlights the sector's resilience under wartime conditions and proposes strategic priorities for post-conflict recovery.

Keywords: banking management, war, risk management

Актуальність. Війна в Україні поставила перед банківськими установами виклик не лише зберегти базові бізнес-процеси, але й адаптувати підходи до управління персоналом. Працівники банківського сектору стикаються з новими ризиками та стресовими навантаженнями, які загрожують їхній продуктивності та психічному здоров'ю. В умовах війни актуальним стає не лише збереження особового складу, а й психологічна підтримка, запровадження гнучких умов праці та заходів безпеки. Вивчення адаптаційних стратегій банків допоможе зрозуміти, які підходи є найбільш ефективними для підтримки персоналу в умовах тривалої кризи, і стане основою для подальшої стабільності банківського сектору в нестабільних умовах.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз ключових заходів і стратегій, які забезпечують збереження та підтримку персоналу банків під час війни. Дослідження зосередитися на розгляді діджиталізації та переходу на дистанційні формати роботи, антикризових програм підтримки працівників, нових принципів корпоративної культури та ролі психологічної підтримки. Буде оцінено, як ці підходи сприяють стабільності та ефективності роботи банківських колективів у надзвичайних умовах.

Результати дослідження. Під час війни українські банки зіткнулися з численними викликами, зокрема ризиками для життя персоналу, пов'язаними з бойовими діями та обстрілами. Одним із важливих аспектів адаптації банків під час війни є діджиталізація та активний перехід на віддалений режим роботи.

Діджиталізація, започаткована під час пандемії, дозволила банкам надавати послуги онлайн та автоматизувати рутинні процеси, що зменшило навантаження на персонал. Оскільки, під час тривоги відділення можуть залишатися закритими протягом тривалого періоду часу, навіть до доби, банки повинні забезпечити безперебійний доступ клієнтів до своїх послуг через онлайн-платформи. Це знижує ризики, пов'язані з фізичною присутністю клієнтів і персоналу у відділеннях, і забезпечує збереження основних бізнес-процесів. Впровадження діджиталізації також відкриває нові можливості для автоматизації рутинних операцій, зниження навантаження на персонал і покращення обслуговування клієнтів.

Однією з найзначніших змін в управлінні банком стало запровадження антикризових стратегій. Створення антикризових команд для моніторингу ситуації в режимі реального часу дозволить банкам оперативно реагувати на загрози та стабілізувати свою діяльність. Завдяки цим стратегіям вдалося зберегти довіру клієнтів та підвищити стійкість банківського сектору до зовнішніх викликів.

Крім того, керівники банків повинні враховувати ментальний і психологічний стан своїх співробітників. Під час війни значно зріс рівень стресу серед населення. За результатами опитування 88% респондентів відзначили високий або дуже високий рівень стресу, спричинений тривалістю війни та ситуацією невизначеності. Це свідчить про зростання показників стресу: у попередній хвилі опитування у квітні 2022 року цей показник становив 83% [1].

Зважаючи на нові виклики, українські банки посилили увагу до психологічної підтримки співробітників, адже стрес і непередбачуваність ситуації негативно вплинули на моральний дух. Зміни в ролях персоналу та акцент на антикризових заходах сформували нову корпоративну культуру банківських установ, що включає гнучкість, адаптивність та командну роботу. Під час війни банки були змушені розвивати культуру, орієнтовану на підтримку та мотивацію співробітників, а також ефективну комунікацію у віддаленому робочому середовищі.

Заохочення співробітників до активної участі в робочих процесах, визнання їхніх заслуг і підтримка мають стати пріоритетом для менеджерів. Під час стресу та емоційної напруги рівень продуктивності може знизитися, тому важливо навчити команду ефективно справлятися зі стресом і конструктивно реагувати на виклики. Це відкриває можливість трансформувати негативну енергію, що виникає в стресових умовах, у позитивну силу, яка сприяє згуртованості, розвитку та досягненню спільних цілей. Не менш важливим є навчання працівників адаптивній поведінці [2, с. 27-28]. Це допомагає не тільки ефективно справлятися з труднощами, а й формувати більш стабільний і згуртований колектив.

Культура відкритості та довіри є критично важливою для успішної команди. Банк, який підтримує своїх співробітників, зменшує стрес і сприяє створенню позитивного робочого середовища, де кожен відчуває себе почутим і цінним, має всі шанси на успіх. ПриватБанк яскраво демонструє такий підхід. У 2022 році цей банк реалізував внутрішню програму з бюджетом понад 100 млн грн для переміщення з гарячих точок та працевлаштування працівників на відкриті вакансії, що дозволило перевести понад 400 працівників. Банк виплатив вихідну допомогу у розмірі шести окладів понад 350 співробітникам, які були змушені звільнитися під час війни. ПриватБанк зберіг заробітну плату для всіх

співробітників, у тому числі тих, хто залишився на окупованих територіях, продовживши виплати до кінця 2022 року. Також було посилено заходи безпеки та налагоджено мотиваційну підтримку для працівників, які працювали в небезпечних зонах. У березні 2022 року банк створив програму підтримки для всіх співробітників, які постраждали від війни, а також фонд «Рука підтримки» для надання матеріальної допомоги співробітникам, які отримали поранення, втратили житло або втратили рідних. Загалом на цей проект витратили 105 млн грн, допомогу отримали понад 7 тисяч працівників.

Крім того, керівництво Приватбанку розробляє спеціальну програму підтримки працівників, які повернуться з мобілізації. Програма включатиме бізнес-продукти для роботи з військовими замовниками та адаптивні засади для робітників. Також банк планує залучати на відкриті вакансії демобілізованих спеціалістів, готових надати їм максимальну підтримку для комфортного повернення на роботу [3].

Висновки. У роки війни банківський сектор України зазнав значних трансформацій, зосередивши свої зусилля на збереженні та підтримці кадрів. Адаптація до нових умов потребує впровадження інноваційних підходів до менеджменту, таких як цифровізація, гнучкі формати роботи та програми психологічної підтримки. Завдяки цим змінам банки не лише забезпечують безперервність своїх бізнес-процесів, а й формують нову корпоративну культуру, яка акцентує увагу на добробуті співробітників. Тому ефективне управління персоналом під час війни стає ключовим фактором у забезпеченні стабільності банківського сектору в умовах кризи, а також у формуванні міцної основи для подальшого розвитку після завершення конфлікту.

REFERENCES

1. Vysokiyi riven stresu cherez viynu mayut 88% ukrainsiv. Ukrinform. [88% of Ukrainians experience a high level of stress due to the war. Ukrinform.] Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3705235-visokij-riven-stresu-cerez-vijnu-maut-88-ukrainsiv.html#:~:text=Згідно%20з%20результатами,%20враховуючи%20тривалість,%,%20цей%20показник%20становив%2083%25.> (accessed October 27, 2024).
2. Koshelenko K. (2023). Menedzhment pid chas viyny: Prakt. posib. Kyiv: Kints. beneficiar. [Koshelenko K. Management during the war: Practical guide. Kyiv: Kints. Beneficiary] 320 p. Available at: <https://jurkniga.ua/contents/menedzhment-u-chasi-viyni.pdf> (accessed October 27, 2024).
3. Yak Privatbank pidtrymuє svoyu komandu ta dbae pro ukrainsiv. Forbes.ua. [How Privatbank supports its team and cares for Ukrainians. Forbes.ua.] Available at: <https://forbes.ua/company/vid-lyudey-do-lyudey-yak-privatbank-pidtrimue-svoyu-komandu-ta-dbae-pro-ukrainsiv-24042023-13090> (accessed October 27, 2024).

Валерія НІКОЛАЙЧУК,
другий (магістерський) рівень освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент персоналу»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0003-2373-7398
nik.vn23@gmail.com

науковий керівник: **Ліщинська В.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Valeriia NIKOLAICHUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MANAGING REMOTE TEAMS: CHALLENGES AND REQUIREMENTS

Abstract. The research explores challenges in managing remote teams within project environments, focusing on motivation, team interaction, communication, and logistics. By analyzing case studies of remote-first companies, the study highlights the need for adapting traditional management approaches, emphasizing trust-based leadership, results-oriented evaluations, and effective digital collaboration. Key success factors include clear task planning, modern digital tools, and consistent communication.

Keywords: remote teams management, virtual collaboration, project environment.

Актуальність. Стрімка цифровізація та глобальні зміни у форматах роботи зробили віддалене управління командами невід'ємною частиною сучасного бізнесу. У проєктному середовищі, де успіх залежить від злагодженої роботи команди, дистанційний формат створює унікальні виклики для керівників та учасників проєктів. Це вимагає глибокого розуміння особливостей віртуальної взаємодії.

Постановка проблеми. Керівники віддалених команд стикаються з комплексом специфічних викликів, які потребують системного вирішення. Ключовими є проблеми підтримки командного духу та довіри без особистої взаємодії, запобігання професійному вигоранню через розмиття робочих меж, та подолання технічних бар'єрів у координації роботи команд з різних часових зон.

Результати дослідження. Сучасні умови праці у віртуальних командах створюють низку специфічних викликів, які потребують особливої уваги з боку менеджменту організацій. Сюди можна віднести: мотивацію, взаємодію, спілкування та логістику [1, 2].

Мотиваційні виклики постають одними з найбільш критичних аспектів управління віддаленими командами. Розмивання меж між професійним та особистим життям створює ризики професійного вигорання та зниження продуктивності. Проблема посилюється відсутністю безпосереднього контролю, що викликає занепокоєння у роботодавців щодо ефективності віддалених працівників. Однак, емпіричні дослідження спростовують ці побоювання: 55%

американців вважають віддалених працівників не менш продуктивними за офісних, причому 18% відзначають навіть вищу продуктивність при віддаленій роботі [3].

У сфері взаємодії спостерігається складність у формуванні довіри та згуртованості серед членів команди, що підтверджується глобальними дослідженнями: кожен п'ятий працівник відчуває самотність, причому серед повністю віддалених співробітників цей показник сягає 25% порівняно з 16% серед офісних працівників. Особливо гостро ця проблема постає серед працівників віком до 35 років [4].

Комунікаційні виклики, які у 2021 році за даними Buffer становили основну проблему для 20,5% віддалених працівників, демонструють позитивну динаміку вирішення: станом на 2023 рік вже 75% віддалених працівників відчувають стійкий зв'язок зі своїми колегами, незважаючи на розбіжності в часових поясах [5, 6]. Це свідчить про успішну адаптацію команд до нових форм взаємодії та ефективне використання комунікаційних технологій.

Логістичні аспекти віддаленої роботи, зокрема технологічна залежність та необхідність якісної IT-підтримки, виявляються критичними факторами успіху віртуальних команд. Дослідження Hu et al. (2022), виявило цікаву закономірність: хоча інтегровані екосистеми інструментів для віддаленої співпраці (наприклад, Microsoft 365) значно покращують роботу всередині команд, міжкомандна взаємодія може суттєво погіршуватися, коли різні команди використовують різні набори інструментів [7]. Наприклад, коли одна команда використовує виключно продукти Microsoft, а інша – лише програми з відкритим кодом, це створює додаткові бар'єри для ефективної співпраці. Це спостереження підкреслює важливість не лише впровадження сучасних технологічних рішень, але й їх стандартизації та узгодження на рівні всієї організації.

Zapier є піонером у сфері віддаленого управління командами, демонструючи ефективну роботу без традиційного офісу. Компанія створила комплексний посібник з віддаленої роботи, який став орієнтиром для багатьох організацій. Для забезпечення продуктивності Zapier використовує інтегрований набір інструментів: Trello, Slack, Zoom та Google Workspace, з особливим фокусом на асинхронній комунікації та регулярних віртуальних зустрічах. Успіх компанії підтверджується високою утримуваністю співробітників та стабільним зростанням продуктивності, демонструючи, що ключем до ефективного віддаленого управління є поєднання чітких процесів, правильних інструментів та культури автономії [8].

Buffer є провідною компанією у сфері управління соціальними мережами, яка успішно впровадила модель повністю віддаленої роботи з командами на всіх континентах. Компанія відома своїм інноваційним підходом до координації проєктів, який базується на регулярних звітах та ефективних відеозустрічах. Для забезпечення безперебійної роботи Buffer використовує комплексний набір інструментів: Trello для управління завданнями та проєктами, Slack для щоденної комунікації, Zoom для проведення віртуальних зустрічей, та Dropbox для централізованого зберігання файлів. Особливістю компанії є її прозорість у процесах та сильний фокус на командній співпраці, що дозволяє ефективно координувати роботу співробітників у різних часових поясах [9].

Для забезпечення ефективного управління віддаленими проєктами в умовах цифрової трансформації бізнесу необхідно враховувати низку важливих аспектів. По-перше, критично важливо чітко планування та постановка завдань. Завдання повинні бути детально сформульовані з визначеними термінами виконання та розподілом відповідальності серед учасників проєкту.

По-друге, успішне управління віддаленими командами значною мірою залежить від використання сучасних цифрових інструментів. Хмарні технології, CRM-системи та платформи для корпоративних комунікацій забезпечують централізоване управління даними та спрощують координацію роботи віртуальних команд. Завдяки таким інструментам значно підвищується ефективність внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що сприяє успішному виконанню проєктів.

Третій аспект пов'язаний із підтримкою постійної комунікації та мотивації. Для уникнення відчуття ізоляції серед віддалених працівників необхідно впроваджувати регулярні онлайн-зустрічі, що дозволяють учасникам обмінюватися ідеями та розв'язувати поточні проблеми. Крім того, важливо застосовувати як мотиваційні, так і дисциплінарні механізми, аналогічні до тих, що використовуються при роботі в офісному середовищі [10, 11].

Висновки: Дослідження виявило три ключові виклики в управлінні віддаленими командами: комунікаційні бар'єри, ризики професійного вигорання та складності міжкомандної взаємодії. Їх подолання потребує впровадження уніфікованих технологічних рішень та нових комунікаційних практик. Успішність віддалених команд залежить від балансу між автономією працівників та координацією їхніх зусиль у віртуальному середовищі.

REFERENCES

1. Varis, I., Kravchuk, O., & Kyrianova, O. (2023). Directions for Optimizing Virtual Team Management in the Modern Business Environment. *Economy and Society*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-4>
2. Kryvosheieva, V.V., & Vasiurenko, L.V. (2020). Motivational Component in Remote Employment of Personnel. *Economics and Management of Agro-Industrial Complex*, 1, 93-100.
3. Jeffrey M. Jones. Remote Work Stable at Higher Rate Post-Pandemic. Gallup.com. Available at: <https://news.gallup.com/poll/510785/remote-work-stable-higher-rate-post-pandemic.aspx> (accessed October 26, 2024).
4. Gallup's State of the Global Workplace: 2024 Report. 26 p. Available at: <https://www.gallup.com/home.aspx> (accessed October 26, 2024).
5. State Of Remote Work 2021. Buffer. Available at: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2021> (accessed October 26, 2024).
6. State Of Remote Work 2023. Buffer. Available at: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2023> (accessed October 26, 2024).
7. Xinlan E. H., et al. (2022). A "Distance Matters" Paradox: Facilitating Intra-Team Collaboration Can Harm Inter-Team Collaboration. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6(CSCW1), Article 48.
8. About Zapier. Automate without limits | Zapier. Available at: <https://zapier.com/about> (accessed October 26, 2024).
9. About Buffer. Buffer. Available at: <https://buffer.com/about> (accessed October 26, 2024).
10. Chuprina, M. O. (2022). Organization of Remote Work of the Project Team in the Context of Digital Business Transformation. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 2(35), 136-140.
11. Oliinyk, I. (2023). Optimization of Remote Team Management in the Modern Digital Economy. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, (18), 293-299. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.34>

Владислава ПОНОМАРЬОВА,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0005-5674-4564
vladislava.ponomaryva@gmail.com
науковий керівник: **Соболєва Т.О.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Vladyslava PONOMAROVA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

IMPROVING THE LABOR PRODUCTIVITY MANAGEMENT IN A BUSINESS ORGANIZATION

Abstract. Improving labor productivity is crucial for business competitiveness and growth. Key strategies to improve staff performance efficiency include adopting technologies, such as project management, CRM, and ERP systems to streamline operations. Investing in employee development, fostering a culture of learning and implementing transparent evaluation system enhance motivation and engagement. Effective communication, flexible work models options, and efficient change management also boost productivity. An integrated approach to technology, human capital, and organization drives sustainable growth of the business organization.

Keywords: labor productivity, motivation, human capital .

Актуальність. Питання вдосконалення управління продуктивністю праці в організаціях є актуальним викликом менеджменту через необхідність підвищення ефективності трудових ресурсів, що є ключовим фактором успішної діяльності та посилення конкурентоздатності компанії в умовах швидких змін та високих ринкових ризиків. Продуктивність праці виступає основним показником ефективності діяльності бізнес-організацій. В умовах високої конкуренції та стрімкого розвитку технологій оптимізація управління продуктивністю набуває особливого значення, оскільки сприяє задоволенню потреб клієнтів, зниженню витрат і збільшенню прибутковості. Продуктивність праці є фундаментальним економічним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів. Його аналіз дозволяє визначити, наскільки ефективно працівники та команди проєктів використовують свої зусилля та ресурси у бізнес-процесах [2].

Постановка завдання. Вдосконалення управління продуктивністю праці в бізнес-організації є ключовим фактором для досягнення конкурентоспроможності та стійкого розвитку на сучасному ринку. Виклики функціонування бізнесу вимагають комплексного підходу до посилення ефективності роботи працівників та використання сучасних підходів та інструментів управління, на узагальнений

огляд яких спрямовано дослідження з наголосом на найбільш релевантних у сучасних умовах.

Результати дослідження. Продуктивність праці визначає ефективність використання ресурсів та впливає на фінансові показники компанії. У контексті глобалізації та швидких технологічних змін бізнес-організації повинні постійно шукати шляхи підвищення продуктивності своїх працівників. Одним із основних способів вдосконалення управління продуктивністю є впровадження сучасних технологій та автоматизації процесів. Цифровізація дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшити кількість рутинних завдань та зосередитися на стратегічних аспектах діяльності. Використання програмного забезпечення для управління проектами, систем CRM та ERP сприяє підвищенню прозорості та ефективності внутрішніх процесів. Іншим важливим аспектом є розвиток людського капіталу. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу підвищують їх компетентність та мотивацію [1].

Створення корпоративної культури, яка заохочує до постійного навчання та інновацій, сприяє залученості працівників та покращує їхню продуктивність. Важливо також впроваджувати системи оцінки та стимулювання працівників. Чіткі критерії оцінки результатів роботи та прозорі системи винагороди мотивують працівників до досягнення вищих результатів. Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного працівника та визначити напрями для покращення. Комунікація та зворотний зв'язок відіграють важливу роль у вдосконаленні управління продуктивністю. Відкрите та чесне спілкування між керівництвом та працівниками сприяє вирішенню проблем та підвищенню довіри. Регулярні зустрічі, опитування та обговорення дозволяють виявити перешкоди у роботі та знайти спільні рішення [4].

Гнучкість в управлінні персоналом також може підвищити продуктивність. Запровадження гнучких графіків роботи, можливості віддаленої роботи та баланс між роботою та особистим життям покращують задоволеність працівників та знижують стрес. Це, у свою чергу, позитивно впливає на їх продуктивність та лояльність до компанії. Важливо також враховувати вплив організаційної структури на продуктивність праці. Плоскі структури управління сприяють швидшому прийняттю рішень та більшій відповідальності працівників. Децентралізація дозволяє працівникам проявляти ініціативу та брати на себе більше обов'язків, що підвищує їх мотивацію та залученість. Інновації та креативність є двигунами продуктивності в сучасному бізнес-середовищі [3].

Створення умов для генерації нових ідей та їх реалізації сприяє розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності.

Висновки. Підсумовуючи, вдосконалення управління продуктивністю праці в бізнес-організації є багатогранним процесом, який включає в себе технологічні, організаційні та людські аспекти. Інтеграція сучасних технологій, розвиток персоналу, ефективна комунікація та управління змінами є ключовими факторами успіху. Компанії, які активно працюють над підвищенням продуктивності праці, мають більші шанси на успіх у конкурентному бізнес-середовищі та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

REFERENCES

1. Kalinina S. P., Yu. O. Hetmanenko, O. S. Haidash (2015) Transformatsiia mizhnarodnoho rynku pratsi v umovakh hlobalizatsiinykh zrushen [Transformation of the international labor market in the conditions of globalization shifts] Vinnytsia: TOV "Nilan-LTD". 238-240 pp. (in Ukrainian)
2. Upravlinnia produktyvnistiu pratsi na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh [Labor productivity management at the enterprise in modern conditions]. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022 (accessed November 8, 2024)
3. Analiz suchasnykh modelei upravlinnia motyvatsiiei personalu u mizhnarodnykh kompaniiakh u konteksti tsinnisnykh oriiientatsii pratsivnykiv. [Analysis of modern models of personnel motivation management in international companies in the context of employee value orientations]. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021 (accessed November 8, 2024)
4. Vdoskonalennia tekhnolohii motyvatsiinoho menedzhmentu na osnovi otsinky profesiinoho rozvytku ta konkurentospromozhnosti personalu. [Improvement of motivational management technologies based on assessment of professional development and competitiveness of personnel]. Available at: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml> (accessed November 8, 2024)

Олена ПОСТОЙ,

другий (магістерський) рівень освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Діджитал соціологія»
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0007-4116-326X
postoi.olena19@outlook.com

науковий керівник: Шуст Н.Б.,

професорка кафедри філософії, соціології та політології, д.соц.н., професор

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕКРУТИНГУ ЩОДО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Olena POSTOI,

State University of Trade and Economics, Ukraine

PECULIARITIES OF HUMAN CAPITAL RECRUITMENT IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The article discusses the peculiarities of human capital recruitment in the current environment, in particular in Ukraine. The key challenges, such as the need for flexibility, social responsibility and the introduction of innovative technologies in the recruitment process, are outlined. The importance of personal qualities and soft skills of candidates, as well as new forms of cooperation, such as project work and outsourcing, are shown. The results of the study confirm the importance of a strategic approach to ensure business competitiveness.

Keywords: recruitment, human capital, flexibility, technology, competitiveness.

Актуальність. У сучасних умовах трансформації ринку праці формування людського капіталу стало ключовим фактором для успішного розвитку підприємств. Рекрутинг є основним інструментом для залучення спеціалістів із необхідними навичками та компетенціями, що сприяє конкурентоспроможності організації на ринку. Військовий конфлікт в Україні ще більше ускладнив цей

процес, оскільки він спричинив необхідність адаптації бізнес-моделей та пошуку гнучких рішень для збереження кадрів і забезпечення безпеки працівників.

Постановка завдання. Основним завданням дослідження є аналіз сучасних особливостей рекрутингу, спрямованого на підтримку та розвиток людського капіталу в умовах нестабільного ринку праці[1]. Це передбачає розгляд нових тенденцій у рекрутингу, таких як дистанційна робота, гнучкі графіки, проектна співпраця та аутсорсинг, а також використання новітніх технологій[2], включаючи штучний інтелект, автоматизацію. Дослідження базується на аналізі даних з аналітичних звітів і наукових статей. Крім того, автором було проведено власне дослідження у 2024 році, яке охоплює опитування фахівців ІТ-галузі щодо їх досвіду роботи та тенденцій рекрутингу.

Результати дослідження. У сучасних умовах, особливо в Україні, формування рекрутингових стратегій із фокусом на людський капітал стає критично важливим для успішного розвитку компаній. Військові дії та економічна нестабільність змушують підприємства швидко адаптуватися до нових умов, і тут важливу роль відіграє гнучкість. Компанії дедалі частіше залучають фахівців на короткострокові проєкти через аутсорсинг та проектну роботу, що дозволяє знизити витрати і водночас забезпечити достатню гнучкість у реагуванні на ринкові зміни [3].

Сучасний рекрутинг залежить від стану освіти [4], сформованих компетенціях[5], а також зосереджений на оцінці soft skills та культурної відповідності кандидатів. Команди з різноманітними особистісними якостями краще адаптуються до змін, підтримуючи стабільність і конкурентоспроможність компанії. Тому рекрутер оцінює не лише професійні компетенції, а й здатність кандидатів працювати в команді та відповідати корпоративній культурі [9].

Одночасно в Україні зростає потреба в соціально відповідальному бізнесі, особливо у воєнний час. Компанії, що активно підтримують своїх працівників у важкі періоди, зберігають кадровий потенціал і зміцнюють свій імідж на ринку, що позитивно впливає на лояльність співробітників. Включає програми підтримки та заходи, спрямовані на покращення добробуту співробітників, особливо тих, хто постраждав від поточних подій [3]. Технологічні інновації також змінюють ландшафт рекрутингу. Використання штучного інтелекту та автоматизації дозволяє значно скоротити час і компанії інтегрують нові технології в процеси рекрутингу, що дозволяє оптимізувати процеси підбору кадрів, зокрема шляхом автоматизації рутинних задач [6].

Серед ефективних стратегій залучення кадрів зростає популярність вхідного рекрутингу, що передбачає створення бренду роботодавця та активну комунікацію через контент-маркетинг. Ці ініціативи допомагають створити стабільний потік зацікавлених кандидатів, які з більшою ймовірністю зможуть приєднатися до компанії [8]. Власне дослідження, проведене в 2024 році, показало, що динамічність ринку праці в ІТ-галузі стимулює рекрутерів звертати увагу не лише на технічні знання кандидатів, але й на їхню здатність до адаптації, комунікативні навички та особисті якості. Це особливо актуально, оскільки 36,6% опитаних мають відносно невеликий досвід роботи (1-3 роки), що підкреслює потребу у підтримці молодих фахівців через програми менторства [9].

Також LinkedIn стає потужним інструментом для рекрутингу, хоча 75,2% респондентів не знайшли роботу через цю платформу, що вказує на необхідність

адаптації стратегій підбору кадрів. Персоналізований підхід до кандидатів і активна комунікація з ними стають важливими для залучення найбільш відповідних спеціалістів [9]. Загалом, рекрутинг в Україні демонструє тенденції до стратегічної гнучкості, соціальної відповідальності та технологічної інноваційності, що сприяє ефективному формуванню людського капіталу в умовах ринку, який постійно змінюється.

Висновок. Отже, рекрутинг людського капіталу в сучасних умовах, особливо в Україні, вимагає стратегічної гнучкості та адаптації до нових викликів, спричинених нестабільністю ринку та військовими діями. Компанії, що здатні швидко реагувати на зміни, впроваджуючи проектну роботу, аутсорсинг та автоматизацію процесів підбору, забезпечують конкурентоспроможність і стабільність. Водночас акцент на соціальну відповідальність, soft skills кандидатів та культурну відповідність сприяє формуванню сильних, адаптивних команд. У сучасному рекрутингу поєднання інновацій, гнучкості та стратегічного підходу до людського капіталу стає основою успішного розвитку підприємств, підтримуючи їх у постійно змінюваному бізнес-середовищі.

REFERENCES

1. Morozov A. Yu., Shust N. B. (2022) Stanovlennia informatsiinoho suspilstva v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy. *OSVITNII DYSKURS: zbirnyk naukovykh prats.* no. 41(7-9), pp. 26-38. (in Ukrainian) [URL:https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/39387/Morozov_Shust.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/39387/Morozov_Shust.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (accessed Novemder 06, 2024)
2. Shust N., Smorodina A. (2019) Open education resources as sociocultural paradigm and their regulation from the point of view of Ukrainian copyright law. *Jurisprudence in the moden information space: Collective monograph. Accent Graphics Communications & Publishing.* P.248-264. <http://doi.org/10.33531/monograph.2019.1> (accessed Novemder 06,2024)
3. Bublyk M., Kopach T. (2023) Tekhnolohii rekrutynhu pratsivnykiv yak instrument upravlinnia liudskym kapitalom. *Ekonomika ta upravlinnia.* DOI: 10.35774/econa2023.01.296. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/5645/6565657220> (accessed Novemder 06,2024)
4. Shust Nataliia. (2022) Osvita u stratehii vyperedzhennia hibrydnykh zahroz ukrainskii subiektynosti u hlobalizovanomu sviti. *Sotsiokulturni transformatsii ta heopolitychni vyklyky v umovakh bahatopoliarnoho svitu [Elektronnyi resurs] : tezy dop. Vseukr. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, 24 lystop. 2022 r.) / vidp. red. A. Kravchenko.* Kyiv : Derzh. torh.- ekon. un-t. pp. 357-360. <http://doi.org/10.31617/k.knute.2022-11-24> (accessed Novemder 06,2024)
5. Shust N.B. (2010) Kompetentsii- osnova postupalnogo rozvytku osvity// *Naukovi pratsi Natsionalnogo aviatsiinoho universytetu. Serii: Yurydychnyi visnyk "Povitriane i kosmichne pravo".* K.: NAU, 2010. no.1. pp.86-89.
6. Horandzhuk Yu.V., Maliuta O.I. (2024) Sotsialna vidpovidalnist biznesu u voiennyi i pisliavoiennyi periody. *Ekonomika ta upravlinnia,* pp.33-34. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41706/2/KhI_VNPK_2023_Garandzhuk_Y-Social_responsibility_33-34.pdf. (accessed Novemder 06,2024)
7. Kravchuk O.I., Varis I.O., Pierkova M.V. (2023) Suchasni praktyky vykorystannia shtuchnogo intelektu dlia tsyfrovizatsii rekrutynhu. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia,* no.8. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-8-04-06. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-04-06/2023-8-04-06> (accessed Novemder 06, 2024)
8. Ostapenko T.M., Kubetska O.M., Sydorov O.A. (2024) Formuvannia liudskoho kapitalu pidpriemstva v mezhakh rekrutynhu. *"Biznes inform" Ekonomika. Menedzhment i marketynh.* pp.329-335 DOI: 10.32983/2222-4459-2024-3-329-335. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-329_335.pdf (accessed Novemder 06,2024)
9. Postoi O. O. (2024) Mozhlyvosti sotsialnykh merezh yak zasobu pratsevlashtuvannia (na prykladi IT-haluzi). *Derzhavnyi torhivelnno-ekonomichnyi universytet, Kyiv.* (accessed Novemder 06, 2024)

Владислава ПРАВДЮК,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 3 рік навчання,
освітня програма «Економіка підприємства»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID: 0009-0009-1095-9999
vladpravdiuk@gmail.com
науковий керівник: **Онiкієнко Н. В.**,
асистент кафедри менеджменту

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Vladyslava PRAVDIUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

PERSONNEL MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Abstract. The article focuses on personnel management during a crisis. It addresses the relevance of this issue in the context of current economic and geopolitical challenges. Key problems faced by companies are analyzed, such as the loss of skilled employees, decreased motivation, and increased stress levels among staff. Recommendations are developed for effective crisis management strategies, including psychological support for employees, motivational programs, and flexible work arrangements to help companies adapt to changing conditions.

Keywords: personnel management, human capital, motivation, crisis management strategies, psychological support.

Актуальність. Сучасні реалії, ускладнені економічними викликами, геополітичними подіями та швидкими змінами на ринку, роблять управління персоналом в умовах кризи особливо актуальним питанням. З огляду на важливість людського капіталу як основного ресурсу будь-якої компанії, збереження кваліфікованих працівників стає ключовим завданням. Крім того, збільшення рівня стресу, зниження мотивації та загальної продуктивності співробітників значно ускладнюють адаптацію до нових умов. Тому необхідно дослідити ефективні підходи до управління персоналом у кризових умовах.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є аналіз основних проблем, з якими стикаються компанії при управлінні персоналом у кризових умовах, та вирішення цих проблем з акцентом на утримання ключових працівників та оптимізацію робочих процесів. Завдання дослідження включають:

1. Визначення основних проблем у сфері управління персоналом під час кризи.
2. Огляд можливих стратегій для мінімізації негативного впливу кризи на персонал.

3. Розробка рекомендацій щодо підвищення стійкості персоналу і забезпечення його психологічної підтримки.

Результати дослідження. Однією з основних проблем, з якою стикаються компанії в кризових умовах, є втрата кваліфікованих працівників, що може мати серйозні наслідки для бізнесу. Через зниження мотивації та задоволеності працівників, обумовлене стресом та невизначеністю, підвищується ризик їхнього звільнення [1, с. 3]. Утримання ключових співробітників стає надзвичайно важливим завданням, адже їхній досвід та навички є важливим ресурсом для подолання кризи. Ще одним важливим аспектом є психологічний стрес, що супроводжує кризові ситуації. Згідно з дослідженнями, підвищений рівень стресу негативно впливає на продуктивність праці та погіршує атмосферу в колективі [2]. Це підсилюється додатковим навантаженням та необхідністю швидкої адаптації до нових умов, що часто є складним завданням для персоналу, звиклого до стабільності. Невизначеність і нестабільність ринкових умов також створюють труднощі для управління персоналом. Компанії часто повинні швидко перебудовувати бізнес-процеси, що створює нові вимоги до працівників і управлінських структур, які не завжди готові діяти оперативно [3, с. 15]. До того ж традиційні моделі управління в кризових умовах втрачають ефективність, що зумовлює необхідність у впровадженні гнучких управлінських практик [4].

Для подолання вищезазначених проблем доцільно розробити антикризові моделі управління, які дозволяють адаптуватися до нових умов. Впровадження чітких мотиваційних систем і встановлення прозорих цілей може допомогти працівникам краще розуміти своє місце в організації та працювати з меншим рівнем тривожності. Такий підхід забезпечує високий рівень залученості співробітників і сприяє збереженню кваліфікованих кадрів навіть під час кризи [5]. Забезпечення психологічної підтримки працівників також є важливим аспектом. Програми ментального здоров'я, консультації з психологами та організація тренінгів для управління стресом сприяють поліпшенню психологічного стану персоналу. Це позитивно впливає на загальну продуктивність працівників і допомагає зберегти командний дух [6].

Однією з найважливіших складових управління персоналом під час кризи є гнучкість у плануванні та реалізації кадрової політики. Запровадження альтернативних форм роботи, таких як дистанційна праця, дозволяє забезпечити безперервність бізнес-процесів та знизити витрати. Гнучкість також включає можливість тимчасових змін у робочому графіку та функціях працівників, що дозволяє зберегти робочі місця. Важливим питанням є забезпечення ефективної комунікації між керівництвом і працівниками. Постійний обмін інформацією знижує рівень невизначеності та підтримує довіру до керівництва. Регулярні оновлення щодо стану справ компанії допомагають працівникам зрозуміти ситуацію та приймати зважені рішення [7, с. 14].

Для здійснення ефективного управління персоналом в кризових умовах, пропонуємо застосовувати наступні заходи:

1. Впроваджувати антикризові програми, що підтримують мотивацію співробітників, через системи нагородження і чітке встановлення цілей.

2. Розвивати програми психологічної підтримки, що допоможуть працівникам справлятися зі стресом і зберегти працездатність.

3. Забезпечити відкриту та регулярну комунікацію, що дозволить знизити рівень невизначеності серед працівників і підтримати їхню впевненість у майбутньому.

4. Запроваджувати гнучкі форми роботи, що дозволять компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі без істотних втрат.

Висновки. Управління персоналом під час кризових ситуацій стає критично важливим для стабільності та стійкості підприємства. Кризові умови змушують компанії адаптувати традиційні підходи до управління персоналом, щоб зберегти ключових співробітників та підтримувати їхню мотивацію. Це є важливим фактором для того, щоб компанія не лише пододала труднощі, але й відновилася після кризи. Управління персоналом в умовах кризи потребує комплексного підходу, який враховує як потреби компанії, так і інтереси працівників, адаптації традиційних підходів до управління персоналом, включаючи впровадження гнучких управлінських структур, антикризових моделей мотивації та забезпечення психологічної підтримки.

REFERENCES

1. Gurina O. V., Kishkovska O. L., Skrypnyk K. M. (2019). Models and methods of personnel management in crisis conditions:.. Kyiv, 3 p.
2. Andrushko K., Podilchuk O. How to find a balance between business goals and caring for the team in times of crisis? Available at: <https://happymonday.ua/biznes-u-kryzu-shcho-robyty-kerivnykam-i-hr> (accessed November 6, 2024)
3. Razvadovskyi I. (2022). Personnel management of the enterprise in crisis conditions: Kyiv, 15 p. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/22781/1/Diplom073_Razvadovskiy_Buhas.pdf (accessed November 6, 2024)
4. How to successfully improve employees' work during a crisis: Kyiv, 2016. Available at: <https://clevercontrol.com/uk/successfully-improve-employees-work-crisis/> (accessed November 6, 2024)
5. Mayevska K. (2022). Withstand the blow: 10 legendary companies that rose from crises: Kyiv. Available at: <https://budni.robota.ua/victory/vitrimati-udar-10-legendarnih-kompaniy-yaki-povstali-z-kriz> (accessed November 6, 2024)
6. Mironenko. T. (2022). How to support and guide thousands of employees during a crisis. The case of three large Ukrainian companies: Forbes.
7. Stets I. I., Stets I. V. (2010). Problems of personnel management in crisis conditions. Bulletin of Ukrainian science: past, present, future. 14 p.

Ольга РАДЗИЄВСЬКА,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент персоналу»
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0003-5247-8401
o.radziievska_femp_12_24_b_d@knute.edu.ua

Науковий керівник: **Шуст Н.Б.,**
професор кафедри філософії, соціології та політології, д. соц. н., професор

УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНИЙ ФЕНОМЕН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Olga RADZIEVSKA,
Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine

MANAGEMENT AS A SOCIAL PHENOMENON UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL LAW

Annotation. These materials describe research in the field of management during martial law, how the war affected businesses, what tools companies can use to "survive" in a crisis, and what they do to help staff adapt to new conditions.

Key words: management, personnel management, war, enterprise, adaptation.

Актуальність. Воєнний стан суттєво вплинув на всі сфери життя суспільства, включаючи і управлінські структури – руйнування економіки, ускладнення роботи для управлінців, а всім бізнесам кидають виклик, вимога якого «вижити» і адаптуватися до нових умов. Війна змінила пріоритети державної політики, суспільні настрої та механізми прийняття рішень[1]. Так, у багатьох наукових роботах з менеджменту персоналом висвітлена значна кількість поглядів щодо реалізації основних функцій менеджменту по відношенню до реалізації управління персоналом організацій[2]. Зокрема, класиками в цій сфері визнані А. Маслоу, А. Файоль, Ф. Герцберг та інші. Проте методи та моделі управління персоналом потребують постійного нормативно-правового регулювання[3], а особливо за умов війни, які були створені раніше, здебільшого не дієві та потребують удосконалення та адаптування до нових умов ведення бізнесу.

Постановка завдання. Розглянути поняття управління в соціальному ключі та виявити його особливості в умовах воєнного стану.

Результати досліджень. *Поняття управління як соціального феномену.* Управління або менеджмент - процес планування, організації та контролю дій людей відповідно до поставлених завдань. Це взаємодія між людьми, їхня здатність до співпраці, підпорядкування певним правилам і нормам, а також це створення структур, які потім забезпечують стабільність і порядок. А управління соціальне - це той самий менеджмент, проте організація в такому випадку

спрямовується на колективну діяльність людей відповідно до реальних суспільних потреб. Тобто і суб'єкт, і об'єкт управління представлені тут людиною[4]. Отже, в управлінських системах, які працюють у соціальному середовищі, провідним є людський фактор.

Виклики сьогодення: міграція кваліфікованих спеціалістів та руйнування підприємств. Станом на листопад 2022 р. руйнувань або пошкоджень зазнало понад 412 підприємств, з яких 64 - великі та середні підприємства. 761 вітчизняне підприємство були переміщені в більш безпечні регіони країни, з яких вже понад 588 підприємств працюють на новому місці, а 274 здійснюють пошуки придатної території або способу транспортування засобів виробництва [5].

Найбільш суттєвими проблемами, з якими стикнувся бізнес в умовах воєнного стану є кадрові та операційні проблеми.

До проблем управління персоналом доцільно віднести «кадровий голод», спричинений еміграцією частини населення працездатного віку. Так, з країни станом на липень 2023 рік виїхали закордон понад 4 мільйонів українців, 70% з яких – це працездатні, освічені, молоді жінки, які мають можливість працевлаштуватися за кордоном або розпочати власний бізнес[6]. А у 2024 році за різними джерелами цифра біженців нині може сягати від 4,9 до 6,6 мільйона. За даними дослідження Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА), близько 10% ритейлерів були змушені переїхати, а 5-7% покинули країну, що ускладнило роботу роздрібною торгівлі та призвело до нестачі персоналу в логістичних питаннях[7].

Щодо операційних проблем, на поточну діяльність підприємств основними можна виділити: втрата постачальників; проблеми з логістикою; дефіцит обігових коштів; зниження попиту; руйнування або пошкодження активів.

Моральна складова. Психічні та соціальні наслідки. Психологічний стрес і виснаження, спричинені війною, можуть призводити до посттравматичного стресового розладу (ПТСР), депресії, тривожних розладів і навіть ризику суїцидальних думок. Люди, які пережили травматичні події, можуть порушувати нормальний цикл роботи та знижувати здатність персоналу до концентрації, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність[8]. Наприклад, за оцінками ВООЗ, близько 9,6 мільйонів людей в Україні можуть мати психічні розлади, причиною яких є війна[9].

Механізми подолання перешкод та способи мотивації персоналу. З метою стабілізації робочого процесу та функціонування самих компаній можуть використовуватися такі інструменти: пошук нових постачальників та укладення з ними нових угод, зміна логістики, оперативність ухвалення рішень, скорочення асортименту, освоєння іноземних ринків, встановлення гнучких графіків роботи, дистанційна робота тощо.

До прикладу можемо взяти службу доставки «Нова Пошта», яка впровадила зміни в свою роботу, адаптувавшись до кризової ситуації, та стала лідером на міжнародному ринку [10]. Порівняно з іншими великими поштовими компаніями, Нова Пошта досі лишається провідною в Україні.

Кадрова політика компанії через систему навчання і розвитку персоналу спрямована на постійне підвищення професіоналізму співробітників. Робітники

мають можливість вдосконалювати свої навички та розвиватися через курси та навчальні програми, які надаються через Корпоративний університет. Також з метою контролю дотримання затвердженого Кодексу корпоративної етики ще в 2018 році впроваджено функцію телефонної лінії довіри та практику регулярних та позапланових внутрішніх аудитів.

Дистанційна робота активно впроваджувалася ще з початку пандемії COVID-19 у 2020 році. Можливість дистанційно виконувати свої обов'язки та працювати віддалено переважно мають адміністративний і підтримуючий персонал, а також працівники у сфері ІТ, аналітики та маркетингу. Компанія вводить гнучкі графіки як для працівників у прифронтових районах, так і для волонтерів. Співпраця з благодійними фондами та волонтерськими організаціями відбувається в межах постійного партнерства, а також разової допомоги.

З питань логістики компанія змінила спосіб доставки (всередині країни посилки перевозяться автотранспортом та залізницею, а авіація закордон відбувається лише через сусідні країни), збільшили кількість вантажів у перевезеннях, а для ефективної роботи навіть під час відключення світла сортувальні термінали та відділення у великих населених пунктах оснастили генераторами, Starlink та іншими додатковими елементами живлення [11].

Висновок. Через обмеженість ресурсів, інфраструктурні руйнування, міграційні потоки, психологічний тиск та проблеми з комунікацією соціальне управління в умовах воєнного стану значно ускладнюється. Далеко не всі компанії можуть впоратися з труднощами, які принесла війна. У цій загальній зміні бізнес-процесів на підприємствах вагомого значення набули зміни в управлінні персоналом, які й забезпечують бізнес-процеси. На перше місце вийшли проблеми не розвитку, а виживання бізнесу, а відтак й спрямування зусиль на збереження чи утримання професійних кадрів набуває особливого значення. Управлінець має виконувати в різні періоди і в різній мірі професійні, організаційні, психологічні ролі. На нашу думку, особлива увага приділяється управлінській етиці, принциповим моментом якої є готовність управлінця взяти на себе відповідальність за роботу організації загалом, незважаючи на міру його персональної відповідальності.

REFERENCES

1. Morozov A. Yu., Shust N. B. (2022) Stanovlennia informatsiinoho suspilstva v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy. *OSVITNII DYSKURS: zbirnyk naukovykh prats.* No.41(7-9), pp. 26-38. Available at: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/39387/Morozov_Shust.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed Novemder 08, 2024)
2. Shust N.B., Horbach V. O. (2023) Marketynhovi doslidzhennia povedinky spozhyvachiv yak ob'ekt sotsiolohichnoho analizu // *Naukovyi prostir: analiz, suchasnyi stan, trendy ta perspektyvy.* 15 hrudnia | Ivano-Frankivsk, Ukraina | Molodizhna naukova liha. S.445-447. https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=-IIWfHsAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=-IIWfHsAAAAJ:ldfaerwXgEUC (accessed Novemder 08, 2024).
3. Shust N. (2017) Correlation Between Intellectual Property And Scientific Activity. *Proceedings of the National Aviation University, no.2,* pp.148-155. Available at: <https://doi.org/10.18372/2306-1472.71.11760>. (accessed Novemder 08, 2024).

4. SOTSIALNE UPRAVLINNIa: SUTNIST, TsINNIST, EFEKTYVNIST. Tematychna vystavka Universalnogo pidsobnoho fondu Viddilu kompleksnoho bibliotechnoho obsluhovuvannia. Available at: <http://www.nbu.gov.ua/node/3937> (accessed Novemder 06 ,2024).
5. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/371544619_Osoblivosti_upravlinna_personalom_v_umovah_voennogo_stanu/fulltext/6489d88f9605ba270e44bc3d/Osoblivosti-upravlinna-personalom-v-umovah-voennogo-stanu.pdf?origin=publication_detail&tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bm9vYXVWQjIjLCJwcmV2aW91c1BhZ2UiOiJwdWJsaWNhdGlvbiJ9fQ (accessed Novemder 06, 2024).
6. Rynok pratsi v Ukraini pislia viiny: yaka robota chekaie HR pislia peremohy. Available at: <https://hurma.work/blog/rynok-praczi-v-ukrayini-pislya-vijny-yaka-robota-chekaye-hr-pislya-peremogy/> (accessed Novemder 06,2024).
7. Onovlennia Yevropeiskoi Biznes Asotsiatsii. Available at: <https://eba.com.ua/> (accessed Novemder 06, 2024).
8. Stattia UKRINFORM. Available at:<https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-society/3904969-v-ukraini-blizko-10-miljoniv-ludej-maut-rizik-psihicnih-rozladiv-vooz.html> (accessed Novemder 06,2024).
9. Shust N., Smorodina A. (2019) Open education resources as sociocultural paradigm and their regulation from the point of view of Ukrainian copyright law. Jurisprudence in the moden information space: Collective monograph. Accent Graphics Communications & Publishing. P.248-264. DOI:<http://doi.org/10.33531/monograph.2019.1>(accessed Novemder 06, 2024).
10. «Nova poshta, «Ukrposhta» ta Meest: finansovi rezultaty kompanii do ta pid chas velykoi viiny. Available at: <https://www.slovoidilo.ua/2024/06/07/infografika/finansy/nova-poshta-ukrposhta-ta-meest-finansovi-rezultaty-kompanij-ta-velykoyi-vijny> (accessed Novemder 06,2024).
11. Ternystyi shliakh vashykh posylok. Yak Nova Poshta zminyla robotu pid chas viiny. Available at: <https://progroshi.news/news/biznes/ternistiy-shlyah-vashih-posilok-yak-nova-poshta-zminila-robotu-pid-chas-viyni-4297.html> (accessed Novemder 06,2024).

Анна САРДАК,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Міжнародний бізнес»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-9933-6674
sardakanna1@gmail.com

Денис САВЧУК,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Міжнародний бізнес»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
savchuk.2311038143@kneu.edu.ua
ORCID 0009-0005-6015-1331
науковий керівник: **Махсма М.Б.,**
професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ВАЖЛИВІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Anna SARDAK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Denys SAVCHUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Abstract. The analysis of effective communication's role in organizational management highlights its importance for the successful operation of modern organizations. In today's dynamic business environment, it is crucial for leaders to establish clear and open communication channels with their teams to foster motivation, commitment, and productivity. Numerous studies have explored issues of effective communication within management, particularly in works by A.V. Batarshchak, O.O. Leontyev, V.V. Moskalenko, H.P. Senya, N.P. Staninova, and I.M. Tsymbalyuk. However, the unique challenges faced by business organizations in Ukraine during wartime require further research. The purpose of this study is to substantiate the importance of constructive communication within an enterprise in the face of wartime challenges.

Keywords: organizational management, communication, motivation, productivity, wartime challenges

Актуальність. В наш час ефективна комунікація має важливе значення для успішного функціонування будь-якої організації. У сучасному мінливому бізнес-середовищі для керівників особливо важливо забезпечити чіткі та відкриті канали комунікації з персоналом, щоб підтримувати мотивацію, відданість та продуктивність команди, що й зумовлює актуальність даної теми.

Постановка завдання. Питанням забезпечення ефективної комунікації в системі управління сучасною організацією присвячена чимало науково-

практичних досліджень, зокрема, А. В. Батарщева, О. О. Леонтьєва, В. В. Москаленко, Г. П. Сеня, Н. П. Станінової, І. М. Цимбалюка та ін.. Водночас, особливості комунікації в бізнес організаціях в Україні в умовах воєнного часу потребують подальших досліджень. З огляду на це, метою даної роботи є обґрунтування важливості налагодження конструктивної комунікації на підприємстві в умовах воєнних викликів.

Результати дослідження. Слід зауважити, що процес управлінської діяльності є певною системою соціально-психологічної взаємодії і співвідноситься зі специфікою процесу спілкування, його рівнем та формами [1]. Поняття «спілкування» може розглядатися з різних позицій. У філософії поняття «спілкування» трактується як специфічний для суб'єктів спосіб взаємних відносин, спосіб буття людини у взаємозв'язках з іншими людьми. У філософському розумінні спілкування не зводиться до навмисно виконуваних актів спілкування, до обміну інформацією та соціально-психологічних контактів, але включає всю усвідомлювану глибину взаємної причетності людей, перетворюваної через збагачення своїм життям всіх інших суб'єктів. Соціологи трактують категорію спілкування як специфічну взаємодію людей – членів суспільства, представників певних соціальних груп [1].

Аналіз комунікативної природи управління дозволяє виявити деякі його особливості та вплив на учасників управлінської взаємодії та дійти висновку, що управлінська діяльність є специфічною формою ділового спілкування, завдяки якому керівник «входить» у сферу ідей, думок, відносин членів колективу. Отже, управлінська діяльність здійснюється в умовах спільної активності, взаємодії та діалогу, що вимагає налагодження конструктивної комунікації між усіма учасниками виробничого процесу [1].

Необхідність забезпечення належної комунікації між керівником та працівникам зумовлена потребою забезпечення чіткого доведення до виконавців завдань та очікувань керівництва. Чітка комунікація гарантує, що кожен розуміє свої ролі та обов'язки, що зменшує плутанину та мінімізує помилки в роботі. Крім того, ефективна взаємодія менеджменту з персоналом важлива для отримання зворотнього зв'язку, надходження інформації щодо організації виробничого процесу «знизу вверх», що дозволяє удосконалювати бізнес процеси на всіх рівнях управління. Забезпечуючи регулярний зворотний зв'язок і визнання, керівники можуть підвищити впевненість працівників, що, безумовно, призводить до більш високого рівня продуктивності праці [2]. Багато досліджень показали, що керівники, які підтримують відкритий діалог зі своїми працівниками, створюють атмосферу довіри та підвищують командну відданість персоналу, оскільки працівники, які отримують зворотній зв'язок і мають можливість бути почутими, більш задоволені своєю роботою і, відповідно, є більш продуктивними.

Крім того, грамотна комунікація дозволяє менеджменту та персоналу адаптуватися до нових ситуацій і змінювати бізнес-стратегії в часи кризи чи нестабільності, що вкрай актуально в Україні в сучасних умовах війни. В цих умовах менеджерам необхідно вдосконалювати свої навички цифрової комунікації, щоб підтримувати ефективну віддалену взаємодію з персоналом.

Заохочення командної роботи та співпраці між працівниками через ефективне спілкування сприяє створенню позитивного робочого середовища, яке забезпечує підвищення продуктивності праці. Працівники, яким комфортно висловлюватися та ділитися ідеями більше мотивовані та зацікавлені в роботі. З огляду на це, менеджери, які віддають перевагу хорошій комунікаційній практиці, як правило, мають більш успішну та продуктивну команду в цілому. Соціальна взаємодія та позитивні стосунки є ключовими для різних аспектів відносин, добробуту і продуктивності [2].

Дослідження показують, що працівники як з низьким, так і з високим статусом мають вищу мотивацію при налагоджених міжособистісних відносинах. В цьому зв'язку, враховуючи організаційні та особисті переваги позитивних стосунків, сприятливого морально-психологічного клімату на робочому місці, створення можливостей для позитивної соціальної взаємодії та її підтримка має бути важливою метою керівників команд та менеджерів [2].

Хороша комунікація допомагає уникнути непорозумінь та конфліктів у команді. Це створює атмосферу довіри, яка сприяє відданості команді та допомагає працівникам краще розуміти цілі та очікування керівництва. Згідно з багатьма дослідженнями, такі працівники відчують себе більш залученими до своєї роботи. У цьому сенсі регулярний зворотний зв'язок від керівництва відіграє важливу роль у підтримці продуктивності. Працівники, які знають, що їхні зусилля визнають і цінують, мають більше впевненості, що позитивно впливає на якість їхньої роботи.

Висновки. Таким чином, управлінські процеси в сучасній бізнес організації мають ґрунтуватися на ефективній комунікації, яка дозволяє керівникам «увійти» в поле ідей і думок колег і підлеглих. Така комунікація сприяє зміцненню взаємної довіри, успішній командній роботі, що багато в чому підвищує здатність організації протистояти сучасним викликам. Налагоджений обмін інформацією та відкрите обговорення питань дозволяють оперативно вирішувати проблеми, мінімізувати конфлікти та досягати поставлених цілей.

REFERENCES

1. Kedko, S. (2017) Komunikatyvna kompetentnist yak osnova uspishnoi upravlinskoi diialnosti kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu. Pedahohichni protses: teoriia i praktyka (seriia: pedahohika) [online], 3((58)), 116–122. Available at: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/22709/1/Redko%20S.%20Komunikatyvna%20kompetentnist.pdf>. Vol. 3 ((58)), pp. 116–122.
2. Shkalaberda, V. M. Rol komunikatsii u stvorenni pozytyvnykh stosunkiv na robochomu misti ta pidvyshchennia produktyvnosti pratsi. U: Suchasni vektory vidnovlennia ta rozvytku Ukrainy na zasadakh stalosti ta bezpeky [online]. NGO "Scientific and Educational Innovation Center of Social Transformations, 2023 Mode of access: doi:10.54929/conf_21_11_2023-03-05.

Дмитро СКРИННИК,
другий (магістерський) рівень освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», Україна
ORCID 0009-0007-6845-1317
d.skrynnyk@e-u.edu.ua

науковий керівник: **Ягодзінський С.М.,**
проректор з навчально-методичної роботи, доктор філософських наук, професор

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ: СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Dmytro SKRYNNYK,
European University, Ukraine

MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK: STRATEGIES AND TOOLS

Abstract. The factors of increasing demand for introduction of remote work and the need to change motivational factors in such conditions have been studied. The problems associated with remote work, the specifics of personnel management in the conditions of remote employment and the corresponding management strategies are defined. Tools for improving the efficiency of remote work of employees are proposed, with an emphasis on non-material motivation methods and psychological incentives as the most effective in remote work conditions.

Keywords: motivation, remote work, psychological incentives, management, flexible working schedule.

Актуальність. Нагальну потребу модернізації трудових відносин зумовила загроза поширення коронавірусної пандемії, однак зниження рівня захворюваності населення на COVID-19 у багатьох випадках не призвело до повернення працівників в офіси. Роботодавці й працівники оцінили можливості віддаленої роботи й вирішили продовжити трудові відносини у такому самому або гібридному форматі. Актуальність запровадження й організації дистанційної роботи підсилилась із початком повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України та спричиненою нею масовою внутрішньою і зовнішньою міграцією українців. Часті і тривалі повітряні тривоги вносять корективи у робочі графіки, змушують людей дбати про свою безпеку і працювати в укриттях, що також має характер віддаленої роботи.

Постановка завдання. Попри низку переваг дистанційної роботи і для роботодавця, і для працівників такому формату трудових відносин притаманні суттєве зменшення контролю з боку роботодавця, стирання межі між роботою та домашніми обов'язками, труднощі об'єднання розосередженого персоналу навколо спільних завдань, що загалом призводить до зниження ефективності працівників. Отже, виникає необхідність розроблення та застосування нових способів мотивації персоналу, які враховували б віддалений формат роботи. З огляду на викладене

основним завданням цього дослідження є формування стратегій та інструментів, що будуть дієвими в умовах дистанційної роботи, забезпечать збереження продуктивності та зменшать ризик вигорання працівників.

Результати дослідження. Нині перед сучасним менеджментом особливо гостро стоїть проблема забезпечення виживання підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища [1, с. 1025]. Вплив зовнішніх чинників, зокрема воєнного стану, соціально-політичної та економічної ситуації, на зміни трудових відносин першочергово має враховуватися в розробленні мотиваційних стратегій. Як результат – мотивовані та задоволені працівники матимуть відданий підхід до організаційної мети [2, с. 166].

Стратегію *підтримання автономії* вважаємо надзвичайно ефективною в умовах віддаленої роботи. Такий інструмент, як *гнучкий робочий графік*, коли працівник має бути на зв'язку в обумовлені години, а решту часу зможе розподіляти на власний розсуд, допоможе працівнику зберегти баланс між роботою та особистим життям, що критично важливо для уникнення вигорання. Для збільшення ефективності віддаленої роботи необхідно встановити корпоративні норми для роботи з дому і допомогти дистанційним співробітникам збалансувати професійне й особисте життя [3, с. 97]. Рекомендовано визначити правила про порядок вирішення особистих питань під час роботи, які враховували б потреби працівника під час перебування вдома та спілкування, до прикладу, з сім'єю, однак щоб це не заважало участі в робочому процесі.

Дистанційність не означає повну відсутність контролю. Виконання великих проєктів менеджер має розподілити на дрібні завдання і встановити терміни їх виконання. Досягнення таких мініцілей забезпечить постійну мотивацію, натомість працівники не лякатимуться обсягу майбутньої роботи. У цьому аспекті доцільно виокремити стратегію *чіткого планування, розподілу завдань і визнання досягнень*. Ефективним інструментом її реалізації можна розглядати інформування про всі заплановані та виконані завдання в електронному календарі або чаті, доступному всім членам команди.

У віддалених трудових взаєминах, коли важко організувати моніторинг робочого процесу, важливими стають *психологічні стимули і нематеріальна мотивація співробітників*. Система мотивації повинна базуватися, серед іншого, на вимозі підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети [4, с. 375]. Саме мотивація, а не контроль працівників, є запорукою успішної організації трудового процесу в таких умовах. Довірчі відносини мають стати основою взаємодії між роботодавцем і персоналом. Команда, з якою радяться, може запропонувати дієві рішення, натомість суворий контроль робочого часу знижує ініціативність і працездатність, формалізує ставлення до своїх обов'язків. Для цього варто запровадити корпоративні канали для *спілкування і обміну думками* – зокрема, онлайн-чати для швидкого обміну інформацією. Ще одним дієвим інструментом вважаються відеоконференції, для яких навіть можна розробити постійні графіки, оскільки невербальна комунікація є не менш важливою у спілкуванні, а подекуди дозволяє отримати більше інформації.

Віддалений формат робочого процесу приховує в собі певні ризики, що можуть впливати на продуктивність персоналу і результативність досягнення

організаційних цілей. Ідеться, зокрема, про соціальну ізоляцію та вигорання працівників, відчуття якого викликає відсутність фізичних зустрічей. Для вирішення цієї проблеми рекомендовано організовувати регулярні віртуальні заходи, такі як онлайн-кава, ігри чи неформальні зустрічі. Соціальні активності, регулярний відпочинок і доступ до ресурсів для психічного здоров'я є дієвими інструментами підтримання командного духу в умовах віддаленої роботи.

Висновки. Стратегії мотивації, що враховують гнучкість робочого графіку, визнання досягнень та забезпечення здорового балансу між роботою та життям, є ефективними для працівників в умовах дистанційної роботи. Цифрові платформи та інструменти для комунікації сприяють підтриманню високого рівня залученості працівників. Проблеми соціальної ізоляції та вигорання можна подолати за допомогою корпоративних каналів спілкування, зокрема шляхом організації онлайн-заходів. Для українських компаній використання цих стратегій є критично важливим у нинішніх суспільних реаліях та умовах стрімких змін на ринку праці.

REFERENCES

1. Romaniv S.R., Holiash I.D., Romaniv R.V. (2015) Teoretychni aspekty kadrovoho audytu otsinky systemy upravlinnia personalom [Theoretical aspects of the personnel audit of the evaluation of the personnel management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no 5, pp. 1025–1030. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/22804> (accessed November 09, 2024)
2. Humashian E., Borshch V. (2022) Upravlinnia personalom: metody nematerialnoi motyvatsii personalom [Personnel management: methods of intangible personnel motivation]. *Theories, methods and practices of the latest technologies* : Abstracts of III International Scientific and Practical Conference (Tokyo, Japan, November 07–09, 2022). Available at: <http://surl.li/gxzmj> (accessed November 09, 2024)
3. Kryvosheieva V.V., Vasiurenko L.V. (2020) Motyvuiucha komponenta za dystantsiinoi formy zainiatosti personalu [Motivating component for remote forms of staff employment]. *AIC Economics and Management*, no. 1, pp. 93–100. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-155-1-93-100>. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/343004761> (accessed November 09, 2024).
4. Pokropyvnyi S.V. (ed.) (2006) *Ekonomika pidpriemstva: pidruchnyk* [The economy of the enterprise: textbook]. Kyiv: KNEU, 528 p. (in Ukrainian)

Катерина СОКУРЕНКО,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»
Криворізький національний університет, Україна
ORCID 0009-0005-5964-3048
tgtime8@gmail.com

науковий керівник: **Афанасьєв Є.В.,**
професор кафедри менеджменту і адміністрування, д-р е. н., професор

ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЧНОГО СТАНУ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Kateryna SOKURENKO,
Kryvyi Rih National University, Ukraine

THE INFLUENCE OF THE PSYCHOLOGICAL STATE OF EMPLOYEES ON LABOR PRODUCTIVITY UNDER MARTIAL LAW

Abstract. The article is devoted to the study of the influence of the psychological state of employees on labor productivity and the success of the enterprise in the conditions of an ever-increasing level of stress caused by the martial law. Various statistical data on life-work balance of employees, the impact of the war on the psychological state have been researched. The main factors of the decrease in work efficiency in modern conditions and the main directions of increasing the motivation of employees have been determined.

Keywords: productivity, mental health, motivation to work

Актуальність. У сучасних умовах з розповсюдженням технологій і переважанням розумової праці над фізичною людина є ключовою фігурою діяльності підприємств, ефективність яких залежить від якості управління людськими ресурсами. Психологічний стан працівників впливає на їх продуктивність і мотивацію, війна порушує базову потребу у безпечному середовищі і викликає безліч негативних наслідків впливу на людину, у таких умовах варто використовувати спеціальні методи управління персоналом.

Постановка завдання. Визначити наслідки впливу війни на психологічний стан працівників і їх продуктивність. Сформувати методи управління людськими ресурсами, проаналізувавши рекомендації щодо управління під час війни [1] та дані про норми робочого часу, баланс життя та роботи для формування продуктивного робочого середовища [2, с. 28-29].

Результати дослідження. Війна створює такі фактори впливу на психологічний стан працівників: 1 збільшення робочого часу, підприємства працюють у складних умовах для нарощення і збереження рівня виробництва, всі вони відмовилися від додаткових вихідних на свята, деякі навіть вимушені були

ввести шестиденний робочий графік; 2 порушення потреби у безпеці; 3 підвищення рівня стресу; 4 збільшення негативних емоцій та конфліктів між працівниками через затримку виплат заробітної плати або її малий об'єм; 5 тривожність, хвилювання за мобілізованих родичів та знайомих або постраждалих під час обстрілів.

За статистикою ще у 2013-2015 роках у світі існувала яскраво виражена тенденція до понаднормової роботи, особливо серед країн Азії, у Європейському середовищі рівень працівників, що працюють понаднормово тримався на рівні 10%, більше третини працевлаштованих перевищують рекомендовану норму 48 годин роботи на тиждень, що більш розповсюджено у країнах які розвиваються [2, с. 4-5]. Основними причинами такої тенденції були: недостатня кількість працівників, мала заробітна плата. Сучасний стан політичний та економічний стан України дає розвиток цим негативним причинам, кількість працівників постійно зменшується через мобілізаційні процеси, оплата праці часто затримується, особливо у державних установах, багато підприємств були вимушені скоротити виробничі потужності, що при збереженні складу робітників призводить до зменшення виплат. Отже, підприємства не вистачає спеціалістів, а людям, у свою чергу, фінансування в умовах постійного підвищення податків, вони починають працювати понаднормово з власної ініціативи або керівництва. Досліджено, що робота більше 48 годин на тиждень впливає на людину таким чином: знижує мотивацію; підвищує нервовість, що призводить до конфліктів на робочому місці; підвищує ризик розвитку захворювань, особливо в умовах COVID-19; знижує якість та кількість сну. А війна розвиває в людині тривожність. Збільшує нервове напруження, що у поєднанні з понаднормовою роботою викликає депресивні стани, під час яких ефективність роботи сильно знижується. Нажаль про важливість підтримки нормального психологічного стану в нашій країні почали замислюватися лише з початком повномасштабної війни, бракує спеціалістів у цій сфері, працевлаштовані люди мають середній або похилий вік, у більшості своїй, їх погляди не такі прогресивні у сфері ментального здоров'я, вони ігнорують накопичення стресу, тримають проблеми у собі і схильні недооцінювати важливість роботи психолога. Людина – найцінніший ресурс будь-якого підприємства, їх психологічний стан так само важливий як і фізичний, депресивні настрої призводять до: сповільнення роботи; незацікавленості у виконанні розпоряджень та слідуванню загальної мети підприємства; замкнутості, що зважає роботі у команді та ефективному інформаційному обміну між працівниками та породжує конфлікти; у колективі переважають негативні настрої, працівники менше висловлюють свої думки на нарадах, подають ідей для вирішення проблемних питань, стають безініціативними.

Для створення позитивного і продуктивного середовища в умовах військового стану необхідно дотримуватися таких порад з управління людськими ресурсами: сформувати на підприємстві сховища та безпечність робочих місць,

скоротити рівень подразників на робочому місці; обрати спокійного управлінця з м'яким, відкритим і дружнім ставленням до колективу; сформувати середовище у якому люди зможуть спокійно висловлювати свої думки; підвищити рівень соціалізації працівників шляхом організації колективних заходів, обговорень, обідів; зробити обов'язковим наявність психолога на підприємстві та колективних сеансів раз на місяць, поєднаних з періодичними індивідуальними розмовами, люди мають бути проінформованими щодо телефонів підтримки, того як допомогти заспокоїтися собі, іншим та що робити при панічних атаках; так як робочі години збільшуються, а виробнича потужність зменшилась у порівнянні з довоєнним рівнем, варто розподілити працюючих на групи з чергуванням, щоб не перевищувати норму у 48 годин на тиждень; організувати роботу віддалено за можливістю.

Висновки. Існує пряма залежність між психологічним станом працівників і їх продуктивністю, чим вищі показники стресу та нервового напруження тим нижча продуктивність і ефективність роботи. Для ефективного управління людськими ресурсами варто піклуватися як про фізичне так і ментальне здоров'я співробітників. Ключовими факторами у побудові якісної системи управління є: підвищення рівня соціалізації співробітників; відкритість; довіра; ефективна інформаційна система.

REFERENCES

1. Mironenko T. (2022) HR pid chas viiny. Yak pidtrymuvaty ta spriamovuvaty tysiachi spivrobitnykiv pid chas kryzy. Keisy trokh velykykh ukrainskykh kompanii [HR during the war. How to support and guide thousands of employees during a crisis. Cases of three large Ukrainian companies]. *Zhurnal Forbes Ukraine - Forbes Ukraine magazine*. Available at: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnykiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (accessed October 31, 2024)
2. Messenger J. (2018) Working time and the future of work. *International labour organization. Research paper*, pp. 1-44. Available at: <https://www.ilo.org/publications/working-time-and-future-work> (accessed October 30, 2024)

Валерія СТАРОВАТОВА,
другий (магістерський) рівень освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0006-2080-4577
valeriastarovatova@gmail.com
науковий керівник: **Ліщинська В.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ГІБРИДНИМИ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ

Valeriia STAROVATOVA,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

LEADERSHIP STRATEGIES IN THE MANAGEMENT OF HYBRID PROJECT TEAMS

Abstract. The article examines the peculiarities of project management in the context of increasingly popular hybrid work models. The author analyses the impact of the hybrid format of work on the structure and functioning of project teams and identifies the main challenges faced by project managers. Particular attention is paid to the need to adapt management practices to new realities, develop effective communication and cooperation in distributed teams. The author proposes a number of leadership strategies for effective management, motivation and productivity of employees in a hybrid environment.

Keywords: leadership, leadership strategies, team, project team, project management,

Актуальність. Починаючи з 2020 року, спостерігається масовий перехід до гібридного робочого місця, коли фахівці по всьому світу проводять свій робочий час у кількох місцях. Незалежно від того, чи це офіс, чи робота з дому, чи поєднання цих двох варіантів, гібридна робота дає людям свободу працювати тоді і там, де це їм найбільше підходить. З огляду на цю тенденцію, всім учасникам бізнес-процесів потрібно адаптуватися до такого формату. Саме тому, перед керівниками проєктних гібридних робочих груп постають нові виклики, особливо у сфері комунікації та взаємодії.

Постановка завдання. Гібридний формат стає новою нормою, водночас не як тимчасова реакція на поточну ситуацію, а як неминуча інновація на робочому місці, що створює умови для розвитку та трансформації компаній. І в такому випадку ефективна координація команди має велике значення для успішної реалізації проєктів, тому вкрай важливо враховувати специфіку управління проєктами в таких умовах. Виявлення стратегій лідерства гібридними командами стає необхідністю для сучасних організацій, щоб адаптуватися до нових реалій.

Результати дослідження. Умови бізнесу постійно змінюються, відповідно зростають виклики та складність управління проєктами і командами. Лише за

останній час формат роботи в організаціях зазнав значних змін через розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту, глобалізацію та кризові ситуації, зокрема пандемію COVID-19 та повномасштабну війну в Україні. При плануванні подальшої роботи багато компаній починають поєднувати віддалену та офісну роботу. Гнучкі графіки, дистанційна робота та гібридні моделі стали повсякденною практикою для багатьох компаній.

Сучасні реалії диктують нові правила. Перехід до віддаленої роботи змінив ландшафт багатьох галузей, зокрема й управління проєктами. Дистанційна робота перетворилася з додаткового привілею для працівників на професійну норму. Для проєктних менеджерів, які звикли взаємодіяти зі своїми командами на місцях, це означало радикальні зміни в управлінських практиках. У деяких випадках перехід до віддаленої роботи вимагав змін у способах контролю команд, співпраці, управління прогресом проєкту, дотримання дедлайнів і забезпечення зворотного зв'язку з членами команди. Для цього необхідні інструменти, які сприяють ефективній комунікації, гнучкому плануванню та безперешкодній взаємодії в режимі онлайн.

Гібридний формат поєднує в собі віддалену роботу та роботу в офісі, надаючи працівникам гнучкість працювати з двох локацій за потреби [1]. Деякі працівники працюють вдома або за межами офісу цілий день, тоді як інші приходять на роботу до звичайного офісу рано вранці. Однак обидва типи працівників мають можливість гнучко змінювати робоче місце залежно від своїх графіків, проєктів та потреб дня.

За останні кілька років індустрія зазнала суттєвих змін у контексті організації роботи на проєктах. Стандарти та фреймворки, відомі вже багато років, проходять нові випробування та отримують свіже бачення. Раптово виявилось, що повністю розділені команди – не менш продуктивні, ніж фізично розташовані в одній локації [2]. Згідно з опитуванням Gallup, 53% робочих місць у США є гібридними [3]. Високий відсоток вказує на численні можливості та переваги гібридних режимів роботи, такі як краща ефективність, свобода, гнучкість, управління часом та баланс між роботою та особистим життям, навіть попри помічені недоліки, такі як нудьга, самотність, більша кількість зустрічей, проблеми з мотивацією та контролем [4].

Поглиблення віддалених форм роботи проєктних команд вимагає перегляду практик управління персоналом, особливо у сфері управління проєктами. Членам команд необхідна комунікаційна підтримка, стратегія цифрового спілкування, а керівники повинні змінити управлінські підходи та адаптуватися до нових умов, щоб ефективно дистанційно керувати працівниками та зустрічами. Зазначене вимагає застосування практик, процедур і процесів під час усього життєвого циклу проєкту, який передбачає структурований підхід до вирішення завдань та досягнення конкретних цілей в рамках обмеженого часу, бюджету і ресурсів [5].

Гібридна модель створює умови для поступового розвитку, сприяючи адаптації до мінливих вимог та постійному вдосконаленню. Особлива увага до ефективної комунікації в гібридних середовищах сприяє співпраці між членами команди, оперативному вирішенню проблем і забезпеченню відповідності цілям проєкту [1].

В 2023 році компанія KPMG провела дослідження «Current trends in remote working –Work from Anywhere» серед представників ради директорів, менеджерів та фахівців з питань глобальної мобільності, управління персоналом, податкового

та трудового законодавства з різних галузей промисловості [6]. Результати дослідження свідчать, що все більше організацій впроваджують моделі віддаленої роботи. Майже дві третини опитаних організацій активно впроваджують стратегії управління дистанційною роботою, впроваджуючи відповідні політики та стандартів. Хоча попит працівників на віддалену роботу залишається основним рушієм, організації все частіше використовують цю політику стратегічно для залучення та утримання талановитих працівників і доступу до ширшого кола навичок. Дослідження показує, що епоха віддаленої роботи тільки розпочалася, однак організації вже переглядають свої існуючі політики та розглядають нові форми віддаленої роботи.

Зважаючи на виклики, пов'язані з гібридними моделями роботи, важливо переосмислити стратегії лідерства, які будують взаємну довіру. Як керівник гібридної команди можна використати наступні стратегії:

1. В основі ефективного управління гібридною командою лежить побудова довіри та конструктивних стосунків з членами команди: регулярне спілкування, як один на один, так і в командах, створює міцні зв'язки незалежно від географічного розташування.

2. Керуючи гібридною командою, потрібно прийняти мислення, орієнтоване на результат, замість того, щоб зосереджуватися на суворому та негнучкому робочому графіку. Натомість у центрі уваги повинні бути результати: чи вчасно команда виконала свої завдання. Це вимагає пріоритетності координації, комунікації та прозорості, а не жорсткого робочого дня. Важливо поставити чіткі, недвозначні цілі для команди та вживати активних заходів для їх досягнення.

3. Потрібно вжити заходів для створення позитивної гібридної культури відкритості до ідей, співпраці, спілкування та поваги до індивідуальності та процесу мислення кожної людини.

4. В умовах гібридного підходу до роботи слід більш уважно ставитися до обов'язків і повноважень. Слід надати команді можливість приймати рішення, що сприятиме формуванню почуття причетності та автоматично підвищить продуктивність праці. Також надати членам команди свободу експериментувати та приймати власні рішення, це, у свою чергу, стимулює їхню креативність.

5. Вибір правильного інструменту управління проєктом має вирішальне значення для успіху проєкту. Це не тільки підвищує ефективність команди та оптимізує комунікацію, але також допомагає керувати ресурсами та відстежувати прогрес, щоб гарантувати виконання проєктів згідно плану і графіку. Trello, Asana, Jira, Basecamp, Monday.com, Wrike – різні інструменти підходять для різних потреб управління та командного середовища. Тому слід робити усвідомлений вибір на основі конкретних потреб команди, бюджету та бажаних функцій.

Висновки. Проблема управління командами загострюється, коли команда переходить з офлайн-середовища в онлайн. В такому випадку потрібно розуміти як об'єднати зусилля всіх членів команди для досягнення спільної мети. Виявленні стратегії лідерства вимагають від проєктних менеджерів розвинених комунікативних навичок. Водночас проєктні менеджери повинні вміти зосередитися на потребах співробітників і покращити комунікацію, щоб створити більш гармонійне та продуктивне робоче середовище. Таким чином, необхідно

навчитися адаптувати стиль управління, використовуючи сучасні інструменти для планування та звітності, та створювати можливості для командної взаємодії в гібридному середовищі.

REFERENCES

1. Cleaver, Kasey & Finkelman, Jay & Hashemi, Eissa & Sava, Danny. (2024). Teamwork Quality and Success in Remote, Hybrid, and Proximal Agile Software Development (ASD) Teams. DOI:[10.13140/RG.2.2.12774.84805](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12774.84805)
2. Prohnoz vid Tarasa Fedoruka – naikrashchoho PM za versiieiu Ukrainian IT Awards. *Laba (Laba) – mizhnarodna onlain-shkola | Rozumnykh liubliat*. Available at: <http://surl.li/jyajwq>
3. Indicator: Hybrid Work. *Gallup.com*. Available at: <http://surl.li/uxwmqg>
4. Ebojoh, Sandra. LEADERSHIP AND LEARNING IN HYBRID WORK TEAMS: WHAT DO WE KNOW?. *17th International Technology, Education and Development Conference*. 2023 DOI:[10.21125/inted.2023.0906](https://doi.org/10.21125/inted.2023.0906)
5. Lysenko S. M., Makovoz O. S. Analiz suchasnykh tendentsii v upravlinni viddalenykh komandamy IT kompanii. *Finansova arkhitektonika ta stsennarii konkurentnykh modelei rozvytku* : Mizhnar. naukovo-prakt. konf. 2023. С. 185–188.
6. Insights on current trends in remote working. *KPMG*. Available at: <http://surl.li/yrktxl>

Марія ЧОЛАК,
другий (магістерський) рівень освіти, 1 рік навчання,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Університет митної справи та фінансів, Україна
ORCID 0009-0008-1827-6810
masha163004@gmail.com
науковий керівник: **Єдинак В.Ю.,**
доцент кафедри менеджменту ЗЕД, к. е. н., доцент

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ПІДВИЩЕННІ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Mariya CHOLAK,
University of Customs and Finance, Ukraine

THE ROLE OF WORK MOTIVATION IN INCREASE OF PRODUCTIVITY AND EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION

Abstract. Work motivation plays an important role in increasing the productivity and efficiency of the organization. Individual and collective motivational factors can stimulate employees to achieve their goals, increasing their productivity and contribution to the success of the organization. Achieving high productivity and efficiency of the organization depends on the effective use of motivational strategies and tools for mobilizing human resources.

Keywords: work motivation, stimulation, productivity, strategy.

Актуальність. У сучасному динамічному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, важливо забезпечити працівників стимулами для досягнення високих результатів. Мотивація допомагає залучити та утримати кваліфікованих співробітників, підтримувати їхню енергію та ініціативу, сприяти підвищенню продуктивності.

Працівники, які відчувають власну вагомість та цінність своєї роботи, схильні прикладати більше зусиль та відданість до виконання поставлених завдань. Мотивовані працівники більш надійні, творчі та готові швидко реагувати на зміни в робочому середовищі, що сприяє покращенню якості продукції та послуг організації, а також збільшенню конкурентоспроможності компанії.

Постановка завдання. Визначається роль мотивації праці в контексті підвищення продуктивності та ефективності діяльності організації. Планується проаналізувати різноманітні підходи до мотивації праці, визначити ключові методи, що впливають на мотивацію співробітників, а також розглянути практичні рекомендації щодо підвищення рівня мотивації в організації.

Результати дослідження.

Головна роль мотивації праці в контексті підвищення продуктивності та ефективності діяльності організації полягає в стимулюванні працівників до досягнення поставлених цілей та результативної діяльності. Чим вище рівень мотивації працівників, тим більша ймовірність їхнього ефективного та продуктивного виконання роботи. Мотивовані працівники більш завзято працюють, більш віддані своїм обов'язкам і швидше досягають результатів.

Сутність мотивації праці в організації полягає у психологічних, соціальних та матеріальних факторах, які стимулюють працівників до досягнення поставлених цілей та виконання робочих завдань [1, с. 91].

До чинників, які впливають на мотивацію співробітників, входить [2, с. 342]:

—обґрунтоване співставлення мети компанії з особистими цілями працівника;

—можливість зростання та розвитку в компанії;

—адекватну винагороду за продуктивність;

—позитивне робоче середовище та комунікацію;

—можливість участі в процесах прийняття рішень та почуття важливості своєї ролі в організації.

Мотивація праці демонструє, що працівники більш продуктивні та віддані своїй діяльності, коли їхні потреби задоволені через постійний розвиток, визнання, можливість самореалізації та отримання винагороди за власну працю. Це робить працю ефективною та сприяє досягненню успіху як окремих працівників, так і всієї організації в цілому.

Мотивація праці має значний вплив на продуктивність організації. Коли співробітники мають чітку мету або стимул для досягнення результатів, вони більш схильні працювати ефективно та з великим захопленням. Позитивна мотивація може підвищити рівень задоволеності працівників, знизити втому та стрес, а також сприяти залученню та утриманню талановитих співробітників. З

іншого боку, відсутність мотивації чи недостатня мотивація може призвести до зниження продуктивності та загального задоволення працівників.

Успішність реалізації стратегії мотивації в організації визначається різними факторами, такими як: підвищення продуктивності праці, збільшення задоволеності працівників, зниження текучості персоналу та підвищення загального рівня конкурентоздатності. Ключовим аспектом є врахування потреб та мотивацій працівників, встановлення ясних цілей та нагород за досягнення їх, а також створення стимулюючого та підтримуючого робочого середовища.

Підвищення рівня мотивації в організації може бути досягнуто шляхом ряду практичних рекомендацій, зокрема [3, с. 380]:

1. Надання прозорих цілей і завдань співробітникам, щоб вони розуміли, що саме їм необхідно досягти.

2. Забезпечення можливостей для розвитку та професійного зростання через тренінги, семінари та програми навчання.

3. Визнання досягнень співробітників шляхом похвали, премій та інших форм винагород.

4. Створення комфортних умов праці, включаючи гнучкий графік, можливість відпочити та балансувати роботу та особисте життя.

5. Залучення співробітників до процесів прийняття рішень та давання їм можливість вплинути на робоче середовище та процес роботи.

Таким чином, ефективна стратегія мотивації в організації сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, що в свою чергу призводить до досягнення успіху в бізнесі.

Висновки. Таким чином, роль мотивації праці в підвищенні продуктивності та ефективності діяльності організації полягає у стимулюванні співробітників до досягнення кращих результатів через задоволення їхніх потреб, прагнень та цілей. Працівники, які мають внутрішню мотивацію, більш зацікавлені у виконанні своїх обов'язків і досягненні успіху, що призводить до збільшення продуктивності та покращення результативності роботи.

REFERENCES

1. Zastavnyuk L. (2022) Personnel motivation as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise. *Economy and society*. no. 45.pp. 87-96.
2. Kalinin A., Kolisnichenko R., Havrylenko O. (2022) Work motivation in modern conditions: economic, psychological and legal aspects. *Scientific perspectives (Naukovі perspektivii)*. no. 1 (19). pp.334-353.
3. Poplavska O. M., Kononenko T. S. (2021) Motivation and employee satisfaction: analysis, risks, ways of improvement. *Business Inform.* no. 6. pp. 378-384.

СЕКЦІЯ 5. ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ / TRACK 5. EXTERNAL MANAGEMENT CHALLENGES

Nana KATCHARAVA,
Master's student, 2nd year,
educational program " Public Administration"
Sulkhan-Saba Orbeliani University, Georgia
ORCID 0009-0007-4528-2370
nkacharava23@sabauni.edu.ge

Research supervisor: **Nino PAPACHASHVILI,**
Ph.D., Professor of the Faculty of Business and Technology

THE ROLE OF INSTITUTIONS IN BUILDING A STRONG AND RESPONSIBLE SOCIETY

Abstract. This paper explores the role of institutions in achieving sustainable development and good governance, with a focus on Georgia's institutional development. It discusses the impact of strong institutions on economic and social stability and examines the progress and challenges Georgia faces in strengthening its public institutions. Despite some achievements, including reforms in public administration, Georgia's institutional environment faces significant challenges, particularly in areas such as political stability, accountability, and civil society participation. Strengthening these institutions is crucial for Georgia's future development and stability.

Keywords: Institutional Development, SDGs, Good Governance, Georgia.

Introduction. Governmental and civil institutions play a core role in a country's development. Therefore, ensuring their strength should be a priority on the governance agenda. Sustainable Development Goal 16 - *Peace, Justice, and Strong Institutions* - aims to create effective institutions and increase public trust in them, supporting this objective.

As a member of the United Nations, Georgia is also part of the process of achieving sustainable development goals and building a better, brighter future. The goal of establishing a peaceful and inclusive society presents a challenge for our country. While there have been some positive shifts, the overall picture gives us some causes for concern [WGI, 2021].

Purpose. This paper focuses on how institutions shape society and help it move forward with united purpose. It also examines the achievements and challenges Georgia faces in strengthening its institutional environment.

1. Institutions and their Influence on Sustainable Development

Institutions are a foundational part of the social order, governing individual behavior and expectations while also regulating business operations and ethics. A strong institutional environment is significant for economic development [Dobreva, 2018]. In response to the popular question - Why are some countries richer and others poorer? - some economists point to institutions as the answer [Shamugia, 2024].

When discussing economic development, it is essential to consider that it is a complex phenomenon deeply intertwined with the relationships between institutions, business entities, and society. Failing to achieve sustainable development is not only a political and social issue but also a problem for economic foundations. While society and its values shape institutions, the actions or inactions of these institutions can also hinder or disrupt their functioning [Dobрева, 2018].

Sustainable development cannot be achieved without peace, the protection of human rights, and the promotion of good governance and the rule of law. The widespread crime and violence seen globally undermine economic development and jeopardize the well-being of future generations, underscoring the need for countries to make every effort to protect their citizens.

2. The Impact of Institutions on Good Governance

The concept of good governance pertains to the political and institutional processes and outcomes necessary for achieving development goals [Sembene, 2018]. It encompasses themes such as full respect for human rights, the rule of law, effective participation, political pluralism, transparent and accountable processes and institutions, an efficient and effective public sector, access to knowledge, information, and education, political empowerment, sustainability, solidarity, and tolerance.

Inclusive institutions are strongly linked to achieving good governance, as they establish mechanisms for including diverse social groups in decision-making processes. Involving citizens in political processes that affect their well-being helps governments understand the needs of their people. Effective institutions facilitate this by encouraging civil society and local communities to express their views on important issues [OHCHR and Good Governance, 2024]. Institutions influence how countries function and have an impact on economic outcomes.

Institutions can be seen as valuable tools for implementing good public governance. Well-functioning institutions can reduce uncertainty. Since good governance emphasizes efficiency, transparency, participation, accountability, responsiveness, adherence to laws and rules, and equality in decision-making and policy implementation, it is essential for institutions to support the achievement of these goals [Sari, 2023].

Strong institutions foster peace and justice within a country, which are key to further development and improving living conditions for all citizens [Kanani&Larizza, 2021]. Through the implementation of good governance principles, governments are expected to produce higher-quality policies and programs that support sustainable development. If governments aim for effective management and the successful implementation of plans to build a better future, they should support institutions and ensure that nothing hinders their functioning.

3. Achievements and Challenges of Georgia in the Process of Establishing Strong Institutions

Georgia is in the process of developing its institutions to achieve social and political stability. According to the Voluntary National Review [VNR, 2024] report, which serves as an essential tool for promoting transparency both nationally and globally, Georgia has made significant strides in enhancing the transparency of state institutions, accountability, and the engagement of diverse groups in the decision-

making process. Major progress has been made in further entrenching the principles of the "Open Government Partnership" within Georgia's public administration system.

The main focus has been on public administration reforms in four key areas: 1) policy planning and coordination; 2) public service and human resources management; 3) accountability; and 4) provision of state services. A key step in these reforms is ensuring the delivery of more citizen-oriented, simplified, and high-quality public services. It has become mandatory for state service-providing agencies to adopt new approaches and principles outlined by the strategy in the four key directions: service creation, service provision, quality assurance, and evaluation. Efforts have also been made to develop customized services for people with disabilities.

It is important to note that the Public Service Development Agency offers permanent telephone consultations and remote service delivery for individuals with disabilities. "Leaving no one behind" is a central theme in the public administration reforms [VNR, 2024].

It should be noted that, despite achievements in the field of public administration, Georgia currently faces challenges in strengthening institutions and ensuring their effective functioning [Shamugia, 2024]. International organizations such as the World Bank Group and the V-Dem Institute report that Georgia has seen a reduction in scores across various categories, including Voice and Accountability, Political Stability and Absence of Violence/Terrorism, Government Effectiveness, Regulatory Quality, Rule of Law, and Control of Corruption. According to V-Dem's global assessment, 2023 is marked by an overall declining trend in democracy. The research highlights a deterioration in the involvement of civil society organizations in public life. The indicator measuring the non-interference of the state in the activities of the civil sector and the degree of involvement of civil organizations in public life received the lowest score in the last ten years [V-Dem, 2024].

Another study that addresses the quality of effective governance and strong institutions is the Georgian Governance Index, provided by the Georgian Institute of Politics. The report offers information on four governance areas: democracy and human rights (democratic governance), the efficiency of state institutions (effective governance), socio-economic policies (socio-economic governance), and foreign and security policy (external governance). The major challenge and problematic category for Georgia is effective governance. This area received only 33.26 points out of 100, which is significantly low [GGI, 2023]. Although Georgia has much to improve in the process of strengthening institutions and their effectiveness, the GGI reports positive steps toward improving public administration.

Conclusions. Institutions play a crucial role in the development and stability of a country. Without strong civil and state institutions, it is impossible to move forward and achieve the goals and objectives that the country has set. Moreover, effective institutions can even serve as a guarantee of peace and decent living conditions. Currently, the institutional environment in Georgia is not viewed positively. Although there has been some progress and achievements in this area. Country still has a lot of work to do in strengthening its institutions. As stated above, civil and state institutions are key factors for countries to develop in the right direction and move toward achieving a better future for their citizens. Therefore, promoting the strengthening of these

institutions will be a significant step for Georgia in building a developed, dignified, and citizen-oriented state.

REFERENCES

1. Dobрева, J. (2018). The Role of Institutions, Business, and Society in Shaping Modern Economy, <https://www.scientific-publications.net/get/1000031/1536783944485625.pdf>
2. GGI (2023). Georgia Governance Index Report 2023, Georgian Institute of Politics, Tbilisi, https://gip.ge/wp-content/uploads/2024/02/Georgia-Governance-Index-Report-2023_Geo.pdf
3. Kanani, A. & Larizza, M. (2021). Institutions matter for growth and prosperity, today more than ever, <https://blogs.worldbank.org/en/governance/institutions-matter-growth-and-prosperity-today-more-ever>
4. OHCHR and Good Governance (2024). About Good Governance and Human Rights, UN Human Rights Office of the High Commissioner, <https://www.ohchr.org/en/good-governance>
5. Sari, A. (2023). The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making, Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN), Online Vol 1, Issue 2, August 2023, Page 39-46 [file:///C:/Users/595-424-424%20Temo/Downloads/1\)+The+Impact+of+Good+Governance+on+the+Quality+of+Public+Management+Decision+Making.pdf](file:///C:/Users/595-424-424%20Temo/Downloads/1)+The+Impact+of+Good+Governance+on+the+Quality+of+Public+Management+Decision+Making.pdf)
6. Sembene, D. (2018). Governance, Institutions, and Emergence, Ch. 14. <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781484303139/ch014.xml>
7. Shamugia, E. (2024), Georgia and the Region: Measuring Institutional Quality, <https://forbes.ge/en/georgia-and-the-region-measuring-institutional-quality/>
8. United nations, Goal 16: Promote just, peaceful and inclusive societies, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/peace-justice/>
9. V-Dem (2024), V-Dem Results: The Quality of Democracy in Georgia Declined in 2023, Institute for Development of Freedom of Information, Tbilisi, https://idfi.ge/en/v_dem_results_the_quality_of_democracy_in_georgia_declined_in_2023
10. VNR (2024). Voluntary National Review, Georgia <file:///C:/Users/595-424-424%20Temo/Downloads/Voluntary%20National%20Review%202024.pdf>
11. WGI (2021). World Governance Indicators - Georgia in the World Bank Ranking 2021, Institute for Development of Freedom of Information, Tbilisi, [https://idfi.ge/public/upload/Analysis/GEO%20Worldwide%20Governance%20Indicators_2021%20\(1\).pdf](https://idfi.ge/public/upload/Analysis/GEO%20Worldwide%20Governance%20Indicators_2021%20(1).pdf)

Олександр БЕЗПЕЧНИЙ,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0007-9075-7718
sanchoss2002@gmail.com
науковий керівник: **Соболева Т. О.**,
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Oleksandr BEZPECHNYI,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

TRENDS IN MANAGING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The rapidly evolving market landscape increases competition, pushing businesses to enhance their management practices. Effective competitiveness management in today's world requires digital transformation, innovation, client-centered approaches, sustainability, and adaptability.

Keywords: management, competitiveness, digital transformation, innovation, flexibility

Актуальність. Сучасний ринок товарів і послуг стрімко змінюється, що створює нові виклики для бізнес-організацій, особливо щодо управління їх конкурентоспроможністю. У зв'язку з глобалізацією, швидким розвитком технологій та зміною споживчої поведінки, традиційні управлінські підходи більше не відповідають сучасним вимогам. Як зазначає Шульга М.О., «традиційні методи управління не завжди ефективно реагують на сучасні виклики, викликані швидкими змінами в технологіях та еволюцією споживчої поведінки» [1, с. 136]. Тому підприємства мають не тільки адаптуватися до нових умов, а й активно впроваджувати інноваційні стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Постановка завдання. Управління конкурентоспроможністю є складним і багатогранним процесом, який охоплює як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу. Основне завдання полягає в тому, щоб розробляти та впроваджувати стратегії, які дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до мінливих ринкових умов, але й створювати стійкі конкурентні переваги. Важливою складовою управління є постійний моніторинг ринку, інноваційні підходи до роботи з клієнтами та впровадження передових технологій для оптимізації внутрішніх процесів.

Результати дослідження. Конкурентоспроможність організації формується під впливом низки ключових принципів управління. До них належать: єдність теорії та практики (ефективна реалізація теоретичних підходів у практичній діяльності), системність в управлінні (усі процеси мають бути інтегрованими та

взаємозалежними), наукова обґрунтованість управлінських рішень (рішення базуються на аналізі даних та наукових підходах), а також гнучкість в управлінні (здатність адаптуватися до змін) [2, с. 830].

Одним із важливих сучасних трендів управління є цифрова трансформація, яка передбачає автоматизацію бізнес-процесів, використання великих даних для аналізу ринку та впровадження штучного інтелекту для прогнозування тенденцій. Це дозволяє підвищити ефективність управління, знизити витрати і покращити взаємодію з клієнтами. Завдяки цифровим платформам і мобільним додаткам підприємства отримують можливість краще розуміти споживачів і забезпечувати їх потреби у реальному часі, що сприяє підвищенню лояльності до бренду [3, с. 169]. Важливим є також розвиток корпоративної культури, яка підтримує інновації і сприяє гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

Наступним важливим аспектом є інноваційний підхід в управлінні, що вимагає постійного пошуку нових рішень, розробки продуктів і сервісів, які відповідають сучасним тенденціям і змінюваним потребам споживачів. Інновації сприяють не лише підвищенню конкурентоспроможності, але й розвитку стартапів і креативних рішень, які дозволяють впроваджувати новаторські технології у процеси бізнесу [4, с. 24].

Ключову роль також відіграє клієнтоорієнтованість. Підприємства, які орієнтуються на створення персоналізованих продуктів і послуг, здатні ефективно реагувати на індивідуальні потреби своїх клієнтів. Це дозволяє підвищувати лояльність споживачів і формувати довготривалі стосунки з ними, що є важливим чинником успіху в умовах жорсткої конкуренції [5].

Екологічна свідомість та стійкість бізнесу також набирають популярності. Компанії, які активно впроваджують екологічні практики, такі як використання відновлюваних ресурсів і зменшення викидів, стають більш привабливими для свідомих споживачів і підвищують свою конкурентоспроможність [5]. Поєднання екологічної відповідальності зі здатністю швидко адаптуватися до змін робить бізнес більш стійким і успішним на довгострокову перспективу.

Гнучкість і адаптивність в управлінні стають ще однією ключовою вимогою. Підприємства, здатні швидко реагувати на зміни ринкових умов, досягатимуть успіху в умовах нестабільності. Це проявляється у впровадженні нових продуктів, коригуванні маркетингових стратегій та адаптації бізнес-моделей до змін на ринку [5].

Окремої уваги заслуговує впровадження систем управління якістю. Дотримання сучасних стандартів сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню продуктивності і задоволеності клієнтів, що своєю чергою позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства [1, с. 138].

Важливим аспектом також стає розвиток командної роботи та колективної культури в управлінні. У сучасному світі, де інновації є ключовим фактором успіху, здатність колективу працювати злагоджено та ефективно має вирішальне значення.

Висновки. Управління конкурентоспроможністю є динамічним і комплексним процесом, який потребує постійного аналізу, адаптації та впровадження сучасних інноваційних підходів. Використання цифрових

технологій, клієнтоорієнтованість, екологічність та гнучкість у прийнятті рішень є ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Сучасні тренди управління, такі як цифрова трансформація, інновації та клієнтоорієнтованість, створюють нові можливості для підприємств, що прагнуть утримати та зміцнити свої позиції на ринку.

REFERENCES

1. Shulha, M. O. Development of directions for improving the competitiveness of the enterprise. *Entrepreneurship and Innovation*, 2020, (12), pp. 135-141.
2. Verbivska, L. V., Suduk, I. V. The strategy of ensuring the competitiveness of the enterprise and the main principles of its formation. *Young Scientist*, 2017, No. 10 (50), pp. 827-833.
3. Ivanova, V. K., Shelemetieva, T. V. Digitalization as a factor in improving competitiveness. *Science and Higher Education – 2021: Proceedings of the Annual XXIX International Scientific Conference of Students and Young Scientists, November 10, 2021*, Zaporizhzhia: NU "Classical Private University", 2021, pp. 167-168.
4. Zos-Kior, M. V., Kalyuzhny, S. O. Improvement of the competitiveness management system of the agricultural enterprise. *Economics and State*, 2020, No. 3, pp. 23-27.
5. Kryvitska, V. V. A systematic approach to enterprise competitiveness management. *Materials of the XLVIII Scientific and Technical Conference of the Faculty of Management and Information Security* (2019). Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>

Владислава ГАРАЖА,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Україна
ORCID 0000-0001-5698-5425
harazhav@gmail.com

науковий керівник: **Варяниченко О.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

ВИКЛИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

Vladislava HARAZHA,
National Technical University «Dnipro Polytechnic», Ukraine

CHALLENGES OF MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF DOMESTIC ENTERPRISES OF THE DAIRY INDUSTRY IN THE CONTEXT OF MILITARY OPERATIONS ON THE TERRITORY OF UKRAINE

Abstract. The article examines the challenges faced by Ukrainian dairy enterprises in the field of foreign economic activity in the context of military operations on the territory of Ukraine. It is determined that in times of war, the intensification of foreign economic activity is key to the stability and development of enterprises. It is recommended to adapt existing and develop new marketing strategies, diversify markets and improve supply chains to increase the sustainability and competitiveness of enterprises.

Keywords: foreign economic activity, exports, imports, management challenges.

Актуальність. Військові дії на території України суттєво вплинули на всі сектори економіки, зокрема і на підприємства молочної галуззі. Порушення логістичних ланцюгів, дефіцит сировини, зруйнована інфраструктура та фінансові нестабільності створюють нові виклики для підприємств. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) стає ключовим інструментом для стабілізації та розвитку бізнесу в умовах внутрішнього економічного спаду. Для підприємств молочної галуззі активізація ЗЕД є можливістю не лише зберегти виробничі потужності, але й відкрити нові ринки, забезпечуючи економічну стійкість та розвиток.

Постановка завдання. У сучасних умовах для вітчизняних підприємств молочної галуззі необхідно розробляти ефективні стратегії зовнішньоекономічної діяльності, які дозволять адаптуватися до нових умов, мінімізувати ризики та максимізувати використання можливостей на зовнішніх ринках. Метою роботи є аналіз ключових викликів менеджменту ЗЕД та пошук рішень для їх подолання в умовах війни.

Результати дослідження. Військові дії на території України, що розпочались ще у 2014 році, а після 24 лютого 2022 року переросли у війну повномасштабну і

руйнівну для економіки України, призвели до руйнування транспортних шляхів, залізниць та портів, що значно ускладнює доставку молочних продуктів на зовнішні ринки. Це призводить до зростання витрат на логістику та затримок у постачаннях. Багато молокопереробних підприємств змушені переорієнтувати свої експортні шляхи через сусідні країни або шукати альтернативні шляхи транспортування [1].

Значне зниження купівельної спроможності населення України змушує підприємства активніше шукати нові зовнішні ринки збуту. Однак процес входження на нові ринки супроводжується рядом труднощів, таких як відповідність міжнародним стандартам, конкурентний тиск з боку інших виробників та необхідність додаткових маркетингових інвестицій [1].

Слід зазначити, що відповідність міжнародним стандартам якості є критично важливою для виходу на нові ринки, зокрема ринки ЄС. Нажаль, в умовах війни обмежені можливості для модернізації виробництва, що ускладнює процес сертифікації продукції та знижує експортний потенціал [2].

Окупація територій, на яких знаходяться фермерські господарства, спричинила різке скорочення постачання молочної сировини. Підприємства шукають нових постачальників як всередині країни, так і за її межами. Це вимагає переорієнтації ланцюгів постачання та додаткових фінансових витрат.

Війна спричинила значні коливання валютних курсів, що ускладнює фінансове планування та експортні операції. Девальвація гривні призводить до зростання витрат на імпорتنі матеріали та знижує прибутковість експорту. Підприємства стикаються з проблемами доступу до кредитних ресурсів та міжнародних фінансових ринків [2].

Активна диверсифікація ринків збуту є одним із основних напрямків розвитку ЗЕД. Підприємства мають орієнтуватися не лише на ринки Європейського Союзу, але й розширювати присутність у країнах Азії, Африки та Близького Сходу. Цей процес вимагає адаптації маркетингових стратегій виходу підприємств молочної галуззі на зовнішні ринки, змін в асортименті молочної продукції та встановлення нових партнерських зв'язків.

Як вбачається з інформації наведеній в інформаційно-аналітичному бюлетені з початком війни географія збуту суттєво змінилася. Основні ринки або були повністю втрачені, або частково обмежені через знищення логістичних можливостей. У першій половині 2022 року експорт молочних продуктів майже повністю зупинився. Однак, завдяки підтримці країн ЄС, значну частину проблем у зовнішній торгівлі вдалось вирішити. У другій половині року ЄС ухвалив рішення спростити транзит українських вантажів, а також скасувати мита й квоти. Це дозволило Україні збільшити обсяги експорту молочних продуктів. Якщо у 2021 році частка поставок до ЄС склала лише 4%, а до СНД – 53%, то у 2022 році поставки до ЄС зросли до 43%, тоді як до країни пострадянського простору було експортовано лише 35 %. [3] При цьому слід зазначити, що інтеграція України до ринку ЄС не забезпечує автоматичного доступу для всіх експортерів - вона лише спонукає до модернізації виробництва відповідно до їх європейських стандартів.

Висновки. Під час військових дій на території України вітчизняні підприємства молочної галуззі стикаються з численними викликами менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, які впливають на їхню здатність підтримувати

виробництво та експорт. Ефективне подолання цих викликів вимагає адаптації існуючих та розробку нових маркетингових стратегій, диверсифікації ринків збуту, підвищення фінансової стійкості та покращення логістичних ланцюгів.

Найбільш перспективними напрямками для розвитку ЗЕД є диверсифікація ринків збуту, пошук нових партнерів та адаптація до міжнародних стандартів. Вітчизняні підприємства молочної галуззі, які успішно зможуть вирішити ці проблеми, не лише забезпечать собі стабільність у кризовий період, але й використають відкриті можливості для розвитку після завершення війни.

REFERENCES

1. Molochna haluz pid chas viiny – Infagro Media. Infagro Media. Available at: https://media.infagro.com.ua/Молочна_галузь_під_час_війни (accessed October 24, 2024).
2. Lyshytysia zhyvym. Molochna haluz Ukrainy pid chas viiny. Latifundist.com. Available at: <https://latifundist.com/cards/82-korova-u-dvori-to-i-harch-na-stoli-yak-vizhivaye-molochna-galuz-ukrayini-pid-chas-vijni> (accessed October 24, 2024).
3. Molochnyy_eksport_24_B01.pdf. Google Docs. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1Nd06kVAvuPDKTpa3MNQDovHs1tfES7UR/view> (accessed October 24, 2024).

Діана ДЕМИДОВА,
перший (бакалаврський) рівень освіти, 3 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID 0009-0000-7257-7958
dianademidova62@gmail.com
науковий керівник: **Журавель О. В.,**
в.о. завідувача кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, к.е.н., доцент

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ДО СУЧАСНИХ ЗОВНІШНІХ ЗАГРОЗ

Diana DEMYDOVA,
Odesa Polytechnic National University, Ukraine

STRATEGIES FOR ADAPTING ENTERPRISE MANAGEMENT TO MODERN EXTERNAL THREATS

Abstract: The theses substantiate the importance of enterprises adapting to external challenges, which include economic crises, political instability, pandemics, and technological changes. The main adaptation strategies that help businesses maintain resilience and competitiveness are examined. The mechanisms of response and adaptation are analyzed, including the implementation of new technologies, a review of management approaches, and the enhancement of the flexibility of operational processes.

Keywords: enterprise adaptation, external threats, strategic planning, business process flexibility, risk management.

Актуальність. В умовах глобалізації та постійних змін в економічному середовищі підприємства України стикаються з необхідністю адаптації своїх управлінських стратегій до нових зовнішніх викликів. Сучасні тенденції у світовій економіці вимагають від українських підприємств застосування гнучких і системних підходів до управління, що дає змогу своєчасно реагувати на нестабільні фактори зовнішнього середовища. Багато компаній, незважаючи на добре налагоджені процеси, виявляються неготовими до швидких змін через відсутність розвиненої системи адаптації, що значно обмежує їхні можливості для ефективного управління. Тому надзвичайно важливим є удосконалення теоретичних підходів до адаптації управлінських систем та розробка організаційно-економічних механізмів, що дозволяють підприємствам ефективно пристосовуватись до змінюваних умов, враховуючи зовнішні фактори та внутрішній потенціал.

Постановка завдання. У сучасних умовах стратегічне управління підприємствами повинно враховувати високий рівень динамізму і непередбачуваності зовнішнього середовища, що вимагає від організацій значної гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Це також ускладнює взаємодію підприємства з численними зовнішніми чинниками, що безпосередньо впливає на точність оцінки ризиків і можливостей для розвитку. Зокрема, розвиток інформаційних технологій та цифровізації значно змінює процеси прийняття рішень, висуваючи нові вимоги до швидкості, точності і доступності даних для прийняття стратегічних рішень.

З метою забезпечення ефективної адаптації до постійних змін зовнішнього середовища підприємства повинні запроваджувати механізми стратегічної адаптації, які дозволяють своєчасно коригувати стратегії в залежності від нових обставин. Це включає розробку моделей та інструментів, що дозволяють оперативно реагувати на загрози та можливості, що виникають у результаті зовнішніх змін. Запровадження таких стратегій дозволить не тільки підвищити ефективність управлінських рішень, але й забезпечить гнучкість в адаптації організації до мінливих умов, що сприятиме її довгостроковому розвитку та стабільності. [1, с. 257].

Результати дослідження. На сьогоднішній день більшість українських промислових підприємств перебувають у кризовому стані. Аналіз їхньої діяльності виявив, що основними факторами, які керівники вважають причинами погіршення ситуації, є нестача власних ресурсів, зниження платоспроможності споживачів та недосконалість податкової політики держави. Проте, більшість керівників фокусується на зовнішніх факторах, таких як економічна нестабільність, зниження попиту та неефективність державної політики, що призводить до обмеженого розуміння реальних проблем і не дозволяє ефективно адаптувати стратегії розвитку підприємств.

Невід'ємною частиною вирішення цих проблем є перехід від старих, застарілих форм управління до сучасних ринкових підходів. Це потребує впровадження нових методів управління, орієнтованих на застосування ресурсозберігаючих технологій, точне прийняття управлінських рішень та постійний моніторинг показників, що дають змогу оцінити зміни в зовнішньому

середовищі. Інноваційний потенціал підприємств дозволяє їм подолати складні ситуації і сприяти їхньому відновленню, тому створення ефективної системи адаптації є надзвичайно важливим для забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. У цьому контексті адаптація стає ключовим фактором для виживання та сталого розвитку підприємств у мінливих економічних умовах.

Для забезпечення ефективної адаптації підприємство повинно мати здатність до гнучкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Як зазначає Н. Зяблицька, гнучкість підприємства полягає в здатності досягати необхідних результатів без радикальних змін основних виробничих засобів, зберігаючи можливість освоювати необхідні обсяги продукції в обмежені терміни, що дозволяє задовольнити попит ринку і, в кінцевому підсумку, забезпечити стабільність та розвиток підприємства в майбутньому. Важливою умовою цієї гнучкості є можливість швидко адаптувати виробничі процеси до змін, що дозволяє підприємству зберігати свою конкурентоспроможність [2, с. 413].

Для аналізу та оцінки рівня гнучкості підприємства можна застосувати економіко-математичні моделі, які базуються на двох основних критеріях:

—результативність діяльності підприємства за певний період, що дозволяє визначити ефективність реагування на зміни:

- 1) фінансові показники (чистий прибуток, рентабельність);
- 2) виробничі показники (обсяги виробництва, продуктивність праці);
- 3) оптимізація витрат (зменшення витрат через новітні технології);
- 4) швидкість змін (швидке впровадження нововведень);
- 5) відгуки ринку (оцінка задоволеності клієнтів);

—планування та прогнозування розвитку в умовах нестабільності зовнішнього середовища:

- 1) стратегічні плани (розробка сценаріїв для різних умов);
- 2) гнучкість (можливість змінювати плани без значних втрат);
- 3) інструменти прогнозування (використання моделей і аналітики);
- 4) оцінка потенціалу (готовність до розширення та інновацій);
- 5) аналіз ризиків (оцінка загроз і адаптація до них).

Ці критерії допомагають підприємствам оцінити свою готовність до адаптації та забезпечують основу для розробки відповідних стратегій управління в умовах змінюваного ринку.

Висновки. Ефективна адаптація підприємства до змінюваних умов зовнішнього середовища є ключовим елементом забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Це вимагає розробки гнучких стратегій управління, які враховують не тільки поточні можливості і загрози, але й майбутні тенденції розвитку.

Розробка механізмів адаптації вимагає комплексного підходу, що включає аналіз зовнішніх факторів та відповідних змін в управлінських системах підприємства. Стратегічне управління повинно орієнтуватися на здатність підприємства швидко реагувати на зміни, оптимізуючи свої внутрішні ресурси і процеси відповідно до змін навколишнього середовища. Тільки за умови постійної адаптації до нових умов підприємства зможуть зберегти свою ефективність і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для досягнення ефективної адаптації підприємства мають також зосередитись на розвитку інноваційного потенціалу та впровадженні сучасних технологій, що підвищують гнучкість виробничих і управлінських процесів. Це включає використання цифрових інструментів для аналізу даних, що дозволяють швидше і точніше оцінювати ринкові зміни та приймати стратегічні рішення на основі актуальної інформації. Крім того, важливою умовою успішної адаптації є розвиток корпоративної культури, що стимулює постійне вдосконалення та навчання персоналу, дозволяючи підприємству підтримувати високу конкурентоспроможність і стабільність у мінливих умовах ринку.

REFERENCES

1. Kapitanets Y., (2007) Strategic adaptation of an enterprise to the external environment. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. pp. 257-261. Available at: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams> (accessed November 6, 2024)
2. Kryvobok K., (2018) Justification of the modern approach to the adaptation of the enterprise to an unstable external environment. *Mukachov state university. Economy and society*. no. 14, pp. 412-420. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf (accessed November 6, 2024)

Оксана МАНДЗІЮК,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Бізнес-адміністрування»
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника, Україна
ORCID 0009-0007-6954-3344
oksana.mandziuk.23@pnu.edu.ua
науковий керівник: **Малишівський Т.В.,**
викладач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ДИСТАНЦІЙНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Oksana MANDZIUK,
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ukraine

THE ROLE OF EFFECTIVE COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT OF REMOTE TEAMS IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Abstract. Remote team management presents challenges such as the absence of in-person contact, cultural and time-zone differences, and technological barriers, which can hinder communication effectiveness. Effective communication, facilitated by modern tools like video conferencing and collaborative platforms, plays a crucial role in overcoming these issues, enhancing team cohesion and trust, and reducing conflict risks. Organizations that adopt flexible communication strategies, invest in technology and training, and address cultural nuances gain a competitive advantage, fostering higher productivity and long-term success.

Keywords: remote team management, communication strategies, cultural differences.

Актуальність. У сучасному світі глобалізація та швидкий розвиток інформаційних технологій сприяє популярності дистанційної роботи. Організації все частіше формують команди, члени яких працюють з різних географічних локацій. Це створює нові виклики для менеджменту, зокрема в сфері ефективної комунікації.

Постановка завдання. Проаналізувати роль ефективної комунікації в управлінні дистанційними командами та визначити ключові стратегії, які сприяють підвищенню їх продуктивності в умовах глобалізації.

Результати дослідження. Управління дистанційними командами характеризується низкою викликів, зокрема [1]:

- відсутність особистого контакту, що ускладнює розуміння потреб і настроїв співробітників через неможливість спостерігати невербальні сигнали та емоції;

- розбіжність в часових поясах, що створює труднощі для планування спільних зустрічей та оперативного вирішення питань;

- культурні відмінності, що іноді призводять до непорозумінь і конфліктів у міжнародних командах;

- технологічні бар'єри, що пов'язані з відсутністю необхідного технічного забезпечення або недостатніми навичками використання цифрових інструментів, що може знижувати загальну ефективність комунікації.

Ефективна комунікація відіграє ключову роль у подоланні викликів дистанційного управління, оскільки вона сприяє чіткому розумінню цілей та завдань команди, зміцнює командний дух і підвищує рівень довіри між членами команди, а також знижує ризик виникнення конфліктів, що забезпечує більш злагоджену і продуктивну співпрацю.

Ефективна комунікація також є важливим чинником успіху в управлінні дистанційними командами, що ґрунтується на: 1) використанні сучасних технологій, таких як відеоконференції (Zoom, Microsoft Teams), корпоративні месенджери (Slack) та платформи для спільної роботи (Asana, Trello), які полегшують обмін інформацією та забезпечують синхронізацію зусиль членів команди; 2) впровадженні регулярних комунікаційних сесій у форматі щотижневих чи щоденних зустрічей для обговорення прогресу проєктів та оперативного вирішення проблем; 3) проведення віртуальних соціальних заходів, таких як онлайн-тімбілдінги, що сприятиме підтримці командного духу та зміцненню взаємин між працівниками та підвищуватиме їхню залученість, покращить координацію та планування, а також знизить ризик помилок і непорозумінь, що загалом підвищує продуктивність команди [1; 2].

Глобалізація суттєво впливає на комунікаційні процеси в міжнародних командах, оскільки культурні та часові відмінності стають критичними чинниками, що визначають ефективність взаємодії; міжкультурні відмінності проявляються в різних стилях спілкування, системах цінностей та нормах поведінки, що може викликати труднощі у взаєморозумінні між учасниками команд з різних країн і знижувати ефективність комунікації; окрім того, робота у різних часових поясах потребує ретельного планування, щоб узгодити робочий час усіх членів команди, забезпечуючи можливість синхронних зустрічей та оперативного вирішення

питань, що є важливим для підтримки високого рівня продуктивності та ефективної співпраці в умовах глобалізованого середовища [3; 4].

Міжкультурна комунікація в умовах глобальної співпраці передбачає розвиток міжкультурної компетентності через навчання співробітників основам спілкування з представниками різних культур, що сприяє зменшенню непорозумінь та підвищенню взаємної поваги; адаптацію стилів комунікації, зокрема використання універсальних термінів, уникнення сленгу та ідіом, що дозволяє уникнути потенційних культурних бар'єрів і сприяє кращому розумінню; а також застосування мовної підтримки, яка може включати залучення перекладачів або використання автоматизованих мовних інструментів, що забезпечує точність передавання інформації та робить комунікацію більш доступною для всіх учасників.

Для покращення комунікації в командах доцільно використовувати сучасні технології, зокрема інтегровані платформи, які об'єднують різноманітні інструменти для комунікації та управління проектами, що спрощує координацію завдань та забезпечує безперервність інформаційних потоків; застосування хмарних сервісів для спільного доступу до документів і ресурсів у режимі реального часу, що сприяє оперативному обміну інформацією та спільному вирішенню завдань; також важливо розробити чіткі політики та процедури комунікації, встановивши правила для етикету електронної пошти, використання месенджерів та інших каналів зв'язку, що забезпечить впорядкованість і злагодженість комунікаційного процесу; крім того, регулярний зворотний зв'язок допомагає підтримувати відкритий діалог, заохочуючи обговорення питань і пропозицій, що сприяє розвитку атмосфери довіри та покращує ефективність командної взаємодії [1; 2].

Адаптація комунікаційних стратегій до умов дистанційної роботи є важливою складовою підвищення ефективності командної взаємодії, оскільки вона передбачає гнучкий вибір каналів комунікації, що враховує індивідуальні потреби та можливості кожного співробітника, а також забезпечення доступності інформації через використання спільних календарів, баз знань та інших ресурсів, що дозволяє всім членам команди оперативно отримувати необхідні дані. Така адаптація сприяє зниженню ризиків непорозумінь і втрат інформації, що підвищує продуктивність роботи команди, дозволяючи ефективніше вирішувати робочі завдання та підтримувати синхронізацію дій в умовах віддаленої співпраці.

Приклади успішних практик у сфері дистанційної комунікації включають такі компанії, як "Dell" - провідна технологічна компанія, яка оголосила про перехід на 50% віддаленої роботи до 2020 року, запровадивши програму Connected Workplace. Вже у 2015 році чверть співробітників компанії брали участь у цій програмі [5]. Компанія "Automattic", відома завдяки своєму флагманському продукту WordPress, є однією з найуспішніших дистанційних компаній, де понад 1100 співробітників працюють у 77 містах. Співзасновник Метт Малленвег вважає, що успіх залежить від залученості та створення цінності, а не від «помилкових показників», як-от ранній початок робочого дня. У своїх інтерв'ю він закликає компанії оцінювати продуктивність за результатами,

підтримуючи інклюзивну культуру, орієнтовану на співробітників, що, на його думку, є важливим для успішної роботи в умовах невизначеності [5].

Висновки. Ефективна комунікація є ключовим фактором успіху в управлінні дистанційними командами в умовах глобалізації, оскільки вона підвищує продуктивність та задоволеність співробітників. Адаптація комунікаційних стратегій до специфіки дистанційної роботи, інвестиції в сучасні технології та навчання персоналу забезпечують доступність інформації та необхідні навички для ефективної взаємодії. Організації, що впроваджують гнучкий підхід до комунікації, використовують сучасні технології та враховують культурні відмінності, здобувають конкурентну перевагу, оскільки такі практики дозволяють краще відповідати вимогам сучасного ринку, підтримувати залученість і продуктивність команди, що є важливим чинником довгострокового успіху.

REFERENCES

1. Bei H.V. & Synychenko A.V. (2024) Skladnyky pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia virtualnyimi komandamy v konteksti suchasnykh vyklykiv ta zahroz [Components of increasing the efficiency of virtual team management in the context of modern challenges and threats]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, no. 2(54), pp. 54-63. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.5> (accessed November 7, 2024)
2. Liao C. (2017) Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, vol. 27, no. 4, pp. 648-659, (accessed November 7, 2024)
3. Sharova T., Kolomoiets H. & Malechko T. (2024) Zabezpechennia komandnoi roboty ta komunikatsii v umovakh virtualnoho seredovyshcha [Ensuring team work and communication in a virtual environment]. *Novi tekhnolohiyi navchannya - New learning technologies*, no. 98, pp. 228-236. Available at: <http://www.journal.org.ua/index.php/ntn/article/view/418> (accessed November 7, 2024)
5. Malhotra A., Majchrzak A. & Rosen B. (2007) Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, no. 1, pp. 60–70. (accessed November 6, 2024)
6. Highly-Successful Companies That Made It Big With Remote Work. Available at: <https://www.wishup.co/blog/6-highly-successful-companies-that-made-it-big-with-remote-work/> (accessed November 8, 2024)

**СЕКЦІЯ 6. ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ
В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ /
TRACK 6. MANAGEMENT CHALLENGES AND OPPORTUNITIES
IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

Дмитро САВЧУК,
другий (магістерський) рівень освіт, 1 рік навчання,
освітня програма « Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
0009-0004-0810-2754
dima.savchuk76@gmail.com
науковий керівник: **Ліщинська В.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н

**МІЖНАРОДНІ ГРАНТОВІ ПРОГРАМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ
УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ**

Dmytro SAVCHUK,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

**INTERNATIONAL GRANT PROGRAMS FOR THE DEVELOPMENT
OF UKRAINIAN BUSINESS**

Abstract. Theses explore the role of international grant programs in supporting Ukrainian enterprises in the conditions of a full-scale war. One of the tools that can partially solve existing problems is international grant aid, in particular from such organizations as USAID and the EU, and from Japan. The results of the study show that the success of attracting grants depends on the company's compliance with the criteria, its financial stability and experience in project management.

Keywords: grant, grant program, international grant program, business, company.

Актуальність. Повномасштабна війна стала неабияким випробуванням для українського бізнесу: руйнування інфраструктури, проблеми з логістикою, дефіцит робочої сили, вимушене релокування, втрата ринків збуту, зміщення лінії бойових дій, потенційне підвищення податків у найближчому майбутньому. Тому Україна постійно адаптується до нових викликів та продовжує активно інтегруватися в європейське середовище. Це відкриває нові можливості для розвитку українських компаній. Зокрема, одними з таких інструментів є міжнародні грантові програми, покликані забезпечити стійке функціонування бізнесу й реалізацію різноманітних проєктів навіть в умовах війни.

Постановка завдання. Завданням дослідження було провести аналіз міжнародних грантових програм, які наразі доступні для українських малих і середніх підприємств та визначення ключових критеріїв для отримання грантового фінансування.

Результати дослідження. Роль мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні складно переоцінити. На їхню частку припадає 99% від загальної кількості підприємств, 51% ВВП та 82% зайнятості. У період повномасштабної війни, ці компанії залишаються основними драйверами економіки, демонструють гнучкість і адаптивність до нових реалій ведення бізнесу. Складна фінансово-економічна ситуація, в якій опинилися українські підприємці, змушує шукати альтернативні шляхи залучення інвестицій через участь у міжнародних грантових програмах, щоб забезпечити стратегічний розвиток свого бізнесу.

Одним із найбільших донорів, який вже тридцять років сприяє соціально-економічному розвитку України, є організація USAID. Агентство США з міжнародного розвитку на сьогоднішній день реалізує сім проєктів у напрямку економічного розвитку, які безпосередньо стосуються зростання підприємств в Україні. Ця ініціатива сприяє стійкості сільського господарства, інвестує у мікро-, малі та середні підприємства для розширення їхньої діяльності й, у кінцевому результаті, має створити підґрунтя для швидкого економічного відновлення після закінчення війни. Окрім цього, відбувається реалізація проєктів в інших напрямках, наприклад, програма “Українська ініціатива з підвищення громадської довіри” в межах секції “Перехідний період та гуманітарна допомога”, у рамках якої надаються гранти на відновлення України від наслідків війни.

Європейська спільнота активно підтримує Україну як майбутнього члена ЄС і намагається за допомогою фінансування підготувати її до майбутнього вступу. Під час конференції з відновлення України в Берліні було підписано угоду на 517 млн євро, відповідно до якої ЄС додатково профінансує програми ЄБРР. У рамках однієї з них малі та середні підприємства в Україні зможуть залучити додаткове фінансування через змішані гранти в розмірі 30 млн євро та 7 млн євро на технічну допомогу для Програми конкурентоспроможності та інклюзії ММСП в Україні.

Окремо варто зазначити про ініціативу EU4Business, яка надає широкий доступ до фінансів. На початок 2024 року в рамках цієї програми було реалізовано п’ять грантових конкурсів на суму 5,5 млн євро для 1100 українських ММСП. Додатково, у 2024 році за фінансуванням ЄС та уряду Німеччини мікробізнес мав можливість отримав 100 грантів по 5000 євро для впровадження заходів з відновлення своєї діяльності. Вибір припав на ті бізнеси, що найбільше постраждали від бойових дій та були деокуповані [4].

Важливим також є те, що окрема увага приділяється технологічному розвитку українських підприємств. У рамках п’яти програм Seeds of Bravery, що фінансуються ЄС, українські технологічні стартапи та МСП можуть отримати кошти в діапазоні 10 000 – 50 000 євро. Вагомість таких програм полягає у їхній меті підготувати та інтегрувати українські технологічні компанії в екосистему Європейського Союзу.

За ініціативою та повного фінансування Японії, у співпраці з ООН із промислового розвитку, український бізнес зміг також отримати близько 10 млн доларів, а загальний бюджет складав 188 млн доларів. Загалом фінансування було направлене на інноваційні підприємства у сфері agro-tech, створення спільних підприємств у ключових галузях, і загалом на розвиток зеленої економіки.

Але для більшості українськими компаніями, які прагнуть стати учасниками міжнародних грантових програм наразі важливим завдання є забезпечення

відповідності програмним критеріям, що є суттєвим викликом для їх менеджменту. До ключових критеріїв отримання гранту від USAID можна віднести наступні вимоги: потенціал компанії; відповідність заявки цілям конкурсу; досвід та результати виконання схожої діяльності у минулому; технічний підхід; інклюзивність з точки зору політики компанії щодо працевлаштування жінок, людей з інвалідністю, молоді; готовність компанії співфінансувати проєкт; сталість, тобто проєкт повинен показати, як запропоновані рішення будуть продовжувати працювати та приносити результати у довгостроковій перспективі.

Для отримання гранту за ініціативою EU4Business найбільша приділяється увага таким вимогам, як: кількість працівників, наприклад, у випадку з грантом на 5000 євро ця кількість повинна була сягати до 10 співробітників, а в гранті на 10 000 євро — від 11 до 249; підприємство має здійснювати діяльність у регіонах, які найбільше постраждали від війни, незалежно від виду економічної діяльності; має позитивну кредитну історію; не має заборгованостей перед бюджетом України; має потенціал для швидкого розширення виробництва; не отримувало міжнародну технічну допомогу з 1 лютого 2022 року.

Висновки. Міжнародні грантові програми — це один із дієвих інструментів, який дозволяє українському бізнесу відповідати сучасним викликам, а їхній внесок в економічну стійкість України в умовах війни складно переоцінити. Міжнародні гранти забезпечують підґрунтя для зміцнення підприємницької діяльності, яка має стати драйвером відновлення майбутньої поствоєнної України. За результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок, що успішність отримання міжнародного гранту багато у чому залежить від того, як компанія проводила свою діяльність у минулому, включаючи здатність ефективно управляти бізнесом в цілому та окремими проєктами зокрема.

REFERENCES:

1. USAID. Available at: <https://www.usaid.gov/>. (Accessed: 31.10.2024)
2. Supporting Ukraine with €517 million of EU funding through EBRD. Available at: <https://www.ebrd.com/news/2024/supporting-ukraine-with-517-million-of-eu-funding-through-ebrd.html>. (Accessed: 31.10.2024)
3. Lyvch D.D. Micro, small and medium-sized businesses: resilience in times of war, potential for reconstruction. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/> (Accessed: 31.10.2024)
4. EU4Business. Available at: <https://eu4business.org.ua/about/> (Accessed: 01.11.2024)
5. The EU and Germany provide 100 grants to Ukrainian enterprises with export potential and innovative ideas. Available at: <https://100grants4smes.net.ua/>. (Accessed: 02.11.2024)
6. USF. Seeds of Bravery — project launch. Strategic Boost from the European Innovation Council for the Ukrainian Deep Tech Ecosystem. Available at: <https://usf.com.ua/en/seeds-of-bravery-project-launch/>. (Accessed: 03.11.2024)
7. UP TO 10,000,000 USD - GRANT PROGRAM FOR THE RESTORATION OF INDUSTRY THROUGH THE TRANSFER OF JAPANESE TECHNOLOGY TO UKRAINE (UNIDO). Available at: <https://chaszmin.com.ua/do-10-000-000-dol-grantova-programa-vidnovlennya-promyslovosti-shlyahom-transferu-yaponskyh-tehnologij-v-ukrayinu-unido/>. (Accessed: 04.11.2024)
8. Delegation of the European Union to Ukraine. Available at: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine_en?s=232. (Accessed: 04.11.2024)

В'ячеслав СОСНІН,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0008-9801-7308
vchsosnin2@gmail.com
науковий керівник: **Ліщинська В.В.**,
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н.

МОДЕЛЬ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД ПРОВАДЖЕННЯ В ТЕКСТИЛЬНІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ ЄС ТА УКРАЇНИ

Viacheslav SOSNIN,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

CIRCULAR ECONOMY MODEL FOR TEXTILE PRODUCTION

Abstract. The relevance of the circular economy topic in the textile industry is growing due to environmental challenges and requirements for sustainable development. In Europe and Ukraine, there is an active implementation of innovative projects aimed at reducing textile waste and reusing materials. An example is the ReHubs initiative in the EU and the Ukrainian Re:inventex project, which demonstrate practical ways to achieve circularity. The implementation of such projects is an important step for the harmonization of the Ukrainian textile sector with European standards.

Keywords: Circular economy, textile industry, sustainable development, reuse, textile waste.

Актуальність. Традиційна лінійна модель економіки спричиняє надмірне споживання ресурсів і утворення великої кількості відходів, що негативно впливає на навколишнє середовище. У текстильній промисловості, яка є одним із найбільших забруднювачів планети, це особливо помітно: викиди CO₂, споживання води та утворення текстильних відходів наближаються до критичних рівнів. Циркулярна економіка пропонує альтернативу через перехід до моделі, яка передбачає мінімізацію відходів та збереження ресурсів у виробничих циклах якомога довше. Процес зближення з ЄС вимагає від української текстильної промисловості адаптації до європейських стандартів сталого розвитку та зменшення шкідливого екологічного впливу. Європейські законодавчі ініціативи, такі як директиви ЄС щодо управління відходами виробництва, стимулюють впровадження циркулярних практик українськими виробниками текстилю.

Постановка завдання. Одним із ключових аспектів інтеграції України до ЄС є необхідність кардинального перегляду виробничих процесів з акцентом на екологічно чисті технології, повторне використання матеріалів і створення продуктів із тривалим життєвим циклом. Важливим завданням у цьому напрямку є дослідження успішних практик впровадження моделі циркулярної економіки в текстильній промисловості ЄС, а також необхідності впровадження та розвитку відповідних проєктів в Україні.

Результати дослідження. В останні роки концепція циркулярної економіки привертає все більше уваги з боку окремих соціальних груп, галузей промисловості, урядів, а також наукових кіл. Ця увага в основному зумовлена підвищенням обізнаності про екологічні та соціальні проблеми, які вимагають свідомого вибору та відповідального споживання обмежених ресурсів. Побудова моделі циркулярної економіки є одним із шляхів досягнення Цілей сталого розвитку ООН, зокрема тих, що сприяють сталому виробництву та споживанню шляхом скорочення використання та ефективного управління товарами та природними ресурсами.

Індустрія моди побудована на концепції змін, здебільшого завдяки феномену «швидкої моди», що створює надмірний тиск на навколишнє середовище. Сьогодні масштаби використання текстилю в модній індустрії досягли 60% від світових обсягів виробництва. Значна частина ресурсів, що використовуються при виробництві є природними та невідновлюваними, а обсяги споживання води у текстильній галузі - одні з найбільших серед усіх виробничих галузей. Розуміючи нагальність проблеми скінченності та обмеженості ресурсів у світі, зростання вартості сировини та необхідності збереження навколишнього середовища, європейські країни та політичні кола ЄС почали активно розробляти сталі стратегії, що зокрема передбачають побудову моделі циркулярної економіки, необхідності створення відновлюваних джерел сировини, переосмислення виробництва, максимального використання та повторного використання текстильних виробів, відтворення та стратегії переробки, перерозподіл текстилю на нові та паралельні ринки та імпровізаційні засоби для продовження терміну служби текстилю [1]. Закономірно, що подібні програмні документи існують для більшості галузей економіки, в тому числі і для текстильної.

EU TextileStrategy 2030 є однією з ключових ініціатив Європейського Союзу, спрямованих на створення більш стійкої текстильної промисловості. Ця стратегія, розроблена Європейською Комісією, має на меті зменшення негативного впливу текстильного сектору на довкілля та забезпечення високої якості життя. Стратегія передбачає реалізацію ряду заходів, таких як впровадження екологічних стандартів, сприяння повторному використанню та переробці текстильних виробів, а також розвиток екомоделів для бізнесу. Офіційний термін реалізації стратегії передбачає досягнення основних цілей до 2030 року [2].

EURATEX Manifesto також відіграє важливу роль у цьому контексті. Європейська асоціація текстильної і швейної промисловості (EURATEX) підготувала та передала Європейському парламенту та Європейській комісії маніфест, що наголошує на необхідності інновацій у текстильному секторі, переходу до циркулярної економіки та забезпечення справедливих умов праці [3]. Ключові принципи маніфесту включають підтримку досліджень, навчання та розвиток технологій, які допоможуть досягти циркулярності. Основна мета маніфесту — забезпечити зростання економіки та зайнятості в текстильному секторі ЄС до 2030 року.

Проект ReHubs, ініційований EURATEX у 2020 році, є ключовою ініціативою з переробки текстильних відходів у Європі. Мета проекту — створити 5 хабів для збору та переробки текстилю, що дозволить досягти цільової переробки 2,5 млн тон

текстильних відходів до 2030 року [4]. Проєкт об'єднує учасників усього ланцюга створення вартості та спрямований на трансформацію текстильних відходів у вторинну сировину. Ініціатива отримала підтримку великих європейських компаній, малих і середніх підприємств. Під час проведення Техніко-економічного дослідження (TES) у 2022 році до проєкту долучилися ключові гравці індустрії, включаючи такі компанії, як Texaid AG, яка очолила перший проєкт "Transform Waste into Feedstock" [5]. Цей проєкт передбачає будівництво заводу з переробки 50 000 тонн текстильних відходів до кінця 2024 року. Інші учасники включають Inditex, SoexGroup, та H&M Group, які сприяють впровадженню циркулярних моделей та технологій механічної та термомеханічної переробки тканин [6]. Також залучені наукові й дослідницькі інституції.

Реалізація проєкту потребує інвестицій у розмірі 6-7 мільярдів євро, а загальні економічні, соціальні та екологічні вигоди від реалізації ReHubs очікуються від 3,5 до 4,5 мільярдів євро до 2030 року, створюючи приблизно 15 тис. нових робочих місць у галузі [7]. Ініціатива є важливим кроком до реалізації цілей Зеленої угоди ЄС і підтримує обов'язкове роздільне збирання текстильних відходів, яке має бути впроваджено до кінця 2024 року.

В Україні прикладом успішного впровадження моделі циркулярної економіки у текстильній галузі є проєкт Re:inventex, ініційований компанією K.tex у 2021 році. Проєкт спрямований на створення системи управління текстильними відходами, що відповідає стандартам сталого розвитку [8]. У рамках цього проєкту компанія використовується сучасне обладнання від європейських виробників, що дає можливість переробляти до 2 500 тонн текстильних відходів на рік [9]. До 2027 року компанія планує збільшити цей обсяг до 10 000 тонн. Використання механічної переробки забезпечує перетворення до 95% відходів на сировину для виробництва нетканих матеріалів, без зміни структури волокон, що зберігає їхню якість. Проєкт фінансується за рахунок власних коштів компанії, а також інвестицій та грантових програм.

Завдяки проєкту Re:inventex було створено кілька переробних станцій у різних регіонах України, зокрема в місті Ірпінь Київської області. Компанія K.tex активно співпрацює з виробниками одягу та текстилю, надаючи їм послуги з переробки відходів [10]. Це створює додаткову вартість у ланцюжку поставок і сприяє переходу від утилізації до повторного використання ресурсів, що є ключовим елементом сучасних моделей управління відходами. Проєкт Re:inventex демонструє ефективний менеджмент ресурсів, інтегруючи різні етапи — від сортування та переробки до повторного використання матеріалів.

Висновки. Ініціативи ЄС щодо регулювання виробництва та управління відходами у текстильній промисловості свідчать про рішучість щодо сталих змін та невідворотність впровадження таких сталих практик при виробництві одягу та текстилю, як повторне використання та вторинна переробка невідновлюваних ресурсів. Проєкт Re:inventex є прикладом успішної української ініціативи, яка демонструє як ефективно інтегрувати принципи циркулярної економіки у вітчизняну текстильну промисловість та доводить, що українські підприємства мають потенціал до впровадження інноваційних підходів у сфері управління відходами, що сприятиме сталому розвитку економіки та зменшенню негативного

впливу на навколишнє середовище.

REFERENCES

1. N. I. Horbal, Ya. O. Krokhmalna. (2021) WASTE-FREE PRODUCTION IN UKRAINE: EU EXPERIENCE. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development. P. 149–152. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25524/nzmened-149-156.pdf> (accessed October 23, 2024).
2. EU Textile Strategy 2030. Challenges for Ukrainian textile manufacturers - K.tex. K.tex - K.tex, неткані матеріали, український виробник. Available at: <https://ktex.com.ua/en/eu-textile-strategy-2030-vyklyky-dlya-ukrayinskyh-vyrobnykiv/> (accessed October 23, 2024).
3. A MANIFESTO TO DELIVER A CIRCULAR ECONOMY IN TEXTILES - EURATEX. EURATEX. Available at: <https://euratex.eu/wp-content/uploads/EURATEX-Manifesto-2024-Final.pdf> (accessed October 23, 2024).
4. ReHubs - EURATEX. EURATEX. Available at: <https://euratex.eu/news/rehubs/> (accessed October 23, 2024).
5. ReHubs 2022: circulating textile waste into value - EURATEX. EURATEX. Available at: <https://euratex.eu/139/rehubs-2022-circulating-textile-waste-into-value/> (accessed October 23, 2024).
6. Euratex's ReHubs partners with key industry players to Boost textile recycling | YnFx. Since 1998 - Textile Prices, News, Market Intelligence, Events and Marketplace. Available at: <https://www.yarnsandfibers.com/news/textile-news/euratexs-rehubs-partners-with-key-industry-players-to-boost-textile-recycling/> (accessed October 24, 2024).
7. Synthetic Yarn & Fabric Association (SYFA) 2024 Fall Conference. Textile World. Available at: <https://www.textileworld.com/textile-world/2022/06/rehubs-2022-circulating-textile-waste-into-value/> (date of access: 24.10.2024).
8. Textile waste processing project K TEX Chernihivshchyna. Materials of the K.TEX company. Available at: https://drive.google.com/file/d/1sJaKASQ8VyUY_5D1fHoQiUIstlbzdOP6/view (accessed October 24, 2024).
9. K-Text. Transformation of Ukraine's Textile and Fashion Industry through Circular Economy. Re:inventex. Available at: <https://www.reinventex.com.ua/eng-trends/from-waste-to-resource-transformation-of-ukraines-textile-industry-through-circular-economy> (accessed October 24, 2024).
10. K-Text. Carbon Footprint on the Textile and Fashion Industry. Re:inventex. Available at: <https://www.reinventex.com.ua/eng-trends/carbon-footprint-of-the-textile-and-fashion-industry> (accessed October 24, 2024).

Євгеній ПОГУЛЯЙЛО,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Комплаєнс-менеджмент організацій»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0000-5489-4909
e.pogulyaylo@gmail.com
науковий керівник: **Шатілова О.В.,**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Yevhenii POHULIALO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

ORGANISATIONAL COMMUNICATIONS ROLE IN PREVENTING CORRUPTION IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

Abstract. The paper is focused on the topical issue of determining the role of organisational communications in preventing corruption, in particular in the context of Ukraine's European integration. The author defines the importance of transparency, accountability and trust in internal and external communications, which contribute to the effective implementation of anti-corruption measures. The influence of European standards and international cooperation on the improvement of anti-corruption strategies is analysed. The author concludes that it is necessary to adapt communication practices to cultural and social peculiarities and introduce innovative technologies to enhance transparency and control.

Keywords: organisational communications, corruption prevention, anti-corruption activities, European integration

Актуальність. У сучасному світі запобігання корупції є одним із ключових завдань для будь-якої організації, незалежно від її масштабу чи напрямку діяльності. Корупція не лише сповільнює економічний розвиток, але й спричиняє неефективне використання ресурсів, підриває довіру до управлінських рішень і створює значні перепони для прозорості й чесності у взаємодії державних і приватних інституцій. Ця проблема поглиблює соціальну нерівність і ускладнює доступ до послуг, які мають надаватися справедливо та відкрито. Подолання таких негативних наслідків є не лише обов'язком держави, але й невід'ємною частиною роботи організацій, які прагнуть діяти згідно з принципами доброчесності та прозорості. Що підтверджується результатами досліджень багатьох українських дослідників [1-11]. Ключову роль у протидії корупції відіграють організаційні комунікації, які є важливим інструментом для впровадження антикорупційних стратегій. Завдяки ефективній комунікації організації мають змогу будувати прозору взаємодію як всередині колективу, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами. Це дозволяє доносити до працівників,

партнерів і громадськості основні цінності, політики та стандарти, спрямовані на запобігання корупції. Прозорі комунікації формують середовище, де корупційні дії стають менш ймовірними, адже всі учасники процесів усвідомлюють їхні наслідки. Також вони сприяють зміцненню довіри до організації та створенню позитивного іміджу, що особливо важливо в сучасному конкурентному середовищі. В умовах, коли доброчесність стає одним із основних критеріїв оцінки ефективності управління, розвиток організаційних комунікацій є актуальним і стратегічно важливим завданням для забезпечення сталого розвитку організацій і суспільства в цілому. І актуальність цього питання лише зростає в умовах Євроінтеграційного вектору розвитку України.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення ролі організаційних комунікацій у сфері антикорупційної діяльності в умовах Євроінтеграційних процесів у цілому, і виокремлення ключових особливостей здійснення внутрішніх і зовнішніх організаційних комунікацій у сфері запобігання корупції зокрема.

Результати дослідження. Одним із ключових елементів протидії корупції є забезпечення відкритого доступу до інформації для всіх учасників процесу [3, 4, 6]. Прозорість у діяльності організації, включаючи фінансові операції, процедури ухвалення рішень, а також критерії вибору партнерів, постачальників чи підрядників, виступає дієвим запобіжним заходом. Зрозумілі та передбачувані процеси всередині організації суттєво обмежують можливості для корупційних дій [7, 8, 11]. Так, наприклад, відкритий доступ до тендерної документації, публікація результатів конкурсів, регулярна звітність щодо використання коштів і взаємодії з партнерами створюють середовище, в якому реалізація корупційних схем стає значно складнішою. Такі заходи дозволяють усім зацікавленим сторонам контролювати прозорість і чесність дій організації, сприяючи формуванню культури відповідальності та довіри.

Дослідженню ролі організаційних комунікацій у сфері запобігання корупції присвячені праці багатьох українських вчених. Зокрема, фокус уваги Амелічевої Л.П. зосереджуються на детальному вивченні антикорупційної політики та практик, спрямованих на мінімізацію корупційних ризиків у різних сферах діяльності [1]. Авторка наголошує на тому, що корупція є не лише юридичною та етичною проблемою, але й викликом для ефективного управління та комунікації в організаціях. Вона підкреслює, що для успішного протистояння корупції необхідні комплексні підходи, що включають запровадження спеціальних антикорупційних політик та їх належне комунікаційне забезпечення. Крім того, дослідниця звертає увагу на необхідність формування відкритого і прозорого інформаційного середовища, яке сприятиме зниженню ризиків корупції через забезпечення належного контролю за виконанням рішень та політик. Антонюк Я.М. у своїх дослідженнях приділяє значну увагу питанням організаційних комунікацій [2]. Він вивчає, як різні підходи до побудови внутрішніх і зовнішніх комунікацій впливають на корпоративну культуру та ефективність впровадження антикорупційних політик. Автор підкреслює важливість комунікацій як інструменту забезпечення довіри до організацій, особливо в тих випадках, коли йдеться про їхню відповідальність перед

суспільством та стейкхолдерами. Він також аналізує, як стратегічні комунікації можуть бути спрямовані на підтримку корпоративної етики та боротьбу з корупційними проявами, включаючи механізми виявлення та попередження потенційних порушень.

На нашу думку, організаційні комунікації можуть розглядатися, як один з ключових інструментів запобігання корупції, оскільки вони забезпечують ефективну взаємодію всіх учасників організації та її контрагентів у сфері запобігання корупції в цілому, а також сприяють забезпеченню прозорості, підзвітності і належного протікання всіх управлінських процесів зокрема.

Організаційні комунікації можна розглядати як процес обміну інформацією між різними підрозділами та рівнями організації, спрямований на досягнення її стратегічних завдань. Цей процес охоплює застосування різних каналів, методів і підходів для передачі інформації, координації дій і забезпечення її доступності. У сфері протидії корупції комунікації є важливим елементом антикорупційної політики, адже від їх прозорості, своєчасності та ефективності залежить успіх впровадження заходів із запобігання корупційним проявам. Слід розрізняти внутрішні і зовнішні організаційні комунікації, ролі яких у сфері запобігання корупції мають свої відмінні особливості.

Системний підхід до внутрішніх організаційних комунікацій є фундаментальним елементом у запобіганні корупції. Вони мають бути чітко структурованими та спрямованими на досягнення конкретних результатів, зокрема створення ефективної системи контролю та попередження правопорушень. Внутрішні комунікації охоплюють як вертикальну, так і горизонтальну взаємодію. Вертикальні комунікації забезпечують передачу інформації між рівнями управління, що дозволяє керівництву ефективно контролювати впровадження антикорупційної політики, а також доносити до співробітників ключові принципи та вимоги. Горизонтальні комунікації, у свою чергу, сприяють обміну інформацією між підрозділами, що забезпечує узгодженість дій і єдність у реалізації антикорупційних заходів. Ключовими складовими внутрішніх комунікацій є довіра та підзвітність. У сфері запобігання корупції ці фактори відіграють критичну роль, адже довіра до системи управління і чіткі механізми підзвітності створюють основу для прозорості та підвищують ефективність контролю. Прозорий обмін інформацією всередині організації зменшує ризики виникнення корупційних схем, дозволяючи виявляти можливі порушення на ранніх етапах. Налагоджена система внутрішніх комунікацій формує середовище, де кожен працівник усвідомлює свою роль у запобіганні корупції, а організація здатна ефективно моніторити виконання антикорупційних заходів і своєчасно реагувати на виклики.

Зовнішні організаційні комунікації відіграють ключову роль у запобіганні корупції, забезпечуючи прозорість і підзвітність організації перед суспільством. Взаємодія з зовнішніми стейкхолдерами, включаючи державні органи, міжнародні інституції, громадські організації та медіа, дозволяє поширювати інформацію про антикорупційні ініціативи, демонструючи прихильність організації принципам доброчесності. Ця відкритість сприяє зміцненню довіри та репутації організації, водночас залучаючи громадськість до моніторингу та оцінки

ефективності впроваджуваних заходів. Такі комунікації створюють простір для обговорення й обміну ідеями, що дозволяє організаціям переймати найкращі практики та формувати єдині стандарти у сфері боротьби з корупцією. Крім того, активна взаємодія із зовнішніми партнерами сприяє координації дій у масштабнішому контексті, підвищуючи ефективність антикорупційних ініціатив. Завдяки цьому організації не лише підсилюють свої позиції, але й сприяють створенню системного підходу до запобігання корупції на рівні суспільства.

В умовах євроінтеграційних процесів в Україні організаційні комунікації у сфері запобігання корупції набувають особливого значення, адже корупція залишається глобальною проблемою, яка вимагає скоординованих міжнародних зусиль. Співпраця з європейськими партнерами, обмін інформацією та спільна робота над запровадженням антикорупційних ініціатив є важливими кроками для формування ефективної національної антикорупційної стратегії, узгодженої з міжнародними стандартами. Завдяки міжнародним комунікаційним каналам українські організації отримують доступ до передових практик, рекомендацій та нормативів, що сприяє вдосконаленню внутрішніх політик і процедур. Зокрема, це стосується впровадження прозорих механізмів роботи, посилення підзвітності та забезпечення відповідності діяльності організацій європейським вимогам. Водночас, комунікаційні стратегії мають враховувати культурні, соціальні та економічні особливості українського контексту. У процесі євроінтеграції для організацій в Україні важливо адаптувати свої підходи до антикорупційних комунікацій, забезпечуючи ефективну взаємодію як із зовнішніми стейкхолдерами, включаючи європейські інституції та міжнародних партнерів, так і з внутрішньою аудиторією. Для державного та бізнесового секторів України пріоритетним стає гармонізація взаємодії з європейськими регуляторами, впровадження прозорих процедур і залучення співробітників до реалізації антикорупційних ініціатив. Комплексний підхід до організаційних комунікацій в умовах євроінтеграції сприятиме зниженню корупційних ризиків та підвищенню довіри до українських організацій на міжнародному рівні.

Висновки. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що організаційні комунікації відіграють ключову роль у запобіганні корупції, забезпечуючи прозорість, підзвітність і ефективну взаємодію між усіма учасниками процесу. Внутрішні комунікації є фундаментом антикорупційної політики організації. Зовнішні комунікації сприяють зміцненню репутації організації, прозорості її діяльності та залученню громадськості до моніторингу. Євроінтеграційний контекст додає додаткової важливості необхідності удосконалення організаційних комунікацій в Україні. Оскільки, впровадження європейських стандартів прозорості, гармонізація процедур із міжнародними нормами та обмін досвідом з європейськими партнерами сприяють підвищенню довіри до українських організацій на міжнародній арені. Розвиток і вдосконалення організаційних комунікацій є невід'ємною складовою ефективної боротьби з корупцією, особливо в контексті сучасних викликів та інтеграції України до європейського співтовариства. Подальші дослідження можуть зосередитися на оцінці ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій, враховуючи культурні й соціальні особливості, а також на створенні інструментів для моніторингу

антикорупційних заходів. Значний потенціал має дослідження міжнародної співпраці та психологічних аспектів сприйняття антикорупційних комунікацій. Важливим є вивчення можливостей цифрових технологій, таких як блокчейн і штучний інтелект, для посилення прозорості діяльності й підзвітності організацій.

REFERENCES

1. Amelicheva, L.P. (2021) *Antykoruptsiinyi komplaiens u trudovykh vidnosynakh u svitli tsyfrovyzatsii ta dosiahnennia staloho rozvytku: ekonomiko-pravove doslidzhennia*. *Ekonomika promyslovosti* 3, no. 95. pp. 102–118.
2. Antoniuk, Ya.M. (2020) *Komertsiina diialnist*. Lviv: Mahnoliia
3. Zadorozhnyi, S.A. (2018) *Mekhanizmy zapobihannia i protydii koruptsii v orhanakh mistsevoi vlady*. Kyiv.
4. *Zapobihannia i protydiia proiaviam koruptsii yak element modernizatsii systemy derzhavnoi sluzhby*. Ivano-Frankivsk: Ivano-Frankivskyi tsentr nauky, innovatsii ta informatyzatsii, 2019.
5. *Zapobihannia ta vyivlennia koruptsii*. Available at: <http://kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/05/zapobigannya-ta-viyavlennya-koruptsiyi.pdf>. (accessed September 17, 2024).
6. Kalinina, A. (2016) Svitovi antykoruptsiini instrumenty i Ukraina. *Derzhakupivli* 3. pp. 11–16.
7. Konstenko, O.B., and A.V. Kukharuk. (2018) *Implementatsiia yevropeiskyykh standartiv zapobihannia ta borotby z koruptsiieiu v natsionalne zakonodavstvo: navchalno-metodychni materialy*, edited by T.A. Sachenko. Kyiv: NADU
8. *Kontsepsiia reformuvannia systemy zapobihannia koruptsii v Ukraini*. Available at: https://minjust.gov.ua/m/str_47773. (accessed September 17, 2024).
9. Korulia, I.V. (2014) Zarubizhnyi dosvid u sferi protydii koruptsii ta mozhlyvist yoho vykorystannia v Ukraini. *Porivnialno-analitychne pravo* 1. pp. 170–173.
10. Lazarenko, S.Zh., and K.A. Babenko. “Pro deiaki aspekty protydii koruptsii v Ukraini.” Available at: <https://6aas.gov.ua/ua/proekty/articles/b/564-pro-deyaki-aspekti-protidiji-koruptsiji-v-ukrajini.html>. (accessed September 17, 2024).
11. Revak, I.O. (2018) *Koruptsiia: teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia: monohrafiia*. Lviv: DUVS.

Владислав ХАМАЙКО,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Комплаєнс-менеджмент організацій»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-8765-6656
vhamajko@gmail.com
науковий керівник: **Гончар В.В.**,
професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Vladyslav KHAMAIKO,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

FORMATION OF CORPORATE CULTURE AT THE ENTERPRISE

Abstract. In a dynamic business environment, corporate culture serves as a cornerstone for enterprise growth, competitiveness, and fostering a positive employee atmosphere. Studies demonstrate that companies with robust corporate cultures adapt more swiftly to change due to high cohesion and motivation among staff. This research explores the process of building corporate culture within organizations, emphasizing leadership roles, internal interaction dynamics, and their impact on overall performance. Key findings highlight the influence of culture types—hierarchical, clan, adhocratic, and market—on productivity and employee engagement, underlining its strategic importance.

Keywords: corporate culture, competitiveness, organizational development, leadership.

Актуальність. У сучасному динамічному бізнес-середовищі корпоративна культура є фундаментом для розвитку підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та створення сприятливих умов для персоналу. Дослідження свідчать, що компанії з сильною корпоративною культурою більш стійкі до змін і швидше адаптуються до нових умов ринку, зокрема завдяки високій згуртованості та мотивації співробітників. У зв'язку з цим особливе значення має пошук ефективних підходів до формування корпоративної культури, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

Постановка завдання. Головним завданням дослідження є вивчення процесу формування корпоративної культури на підприємстві та її впливу на загальну ефективність діяльності. Важливим аспектом є також визначення ролі керівництва та особливостей взаємодії всередині колективу у створенні сприятливого корпоративного клімату. Це дослідження спрямоване на аналіз чинників, які впливають на успішне впровадження корпоративної культури, а також на визначення її значення для конкурентоспроможності компанії.

Результати дослідження. На основі аналізу літератури та практичного досвіду визначено, що ефективна корпоративна культура сприяє підвищенню задоволеності працівників, зменшенню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. Корпоративна культура є сукупністю цінностей, норм та поведінкових моделей, які визначають взаємодію співробітників та впливають на загальну ефективність підприємства. Існують різні типи корпоративної культури, зокрема:

— ієрархічна культура характеризується чіткою структурою, формальними процедурами та контролем;

— культура клану наголошує на командній роботі, спільних цінностях і традиціях;

- адхократична культура сприяє інноваціям, гнучкості та готовності до ризику;
- ринкова культура орієнтована на результати, конкуренцію та досягнення цілей.

Дослідження, проведене компанією Deloitte у 2024 році, показало, що 71% респондентів вважають розвиток корпоративної культури, динамічності та гнучкості критично важливим для успіху їхніх організацій [1]. В Україні, за даними дослідження, 55% керівників визнають необхідність наявності корпоративної культури на підприємстві, проте лише 40% намагаються впроваджувати її за допомогою західних технологій. Дослідження підкреслює, що корпоративна культура є динамічною системою, що включає цінності, норми поведінки, традиції та стандарти взаємодії. Лідери підприємства відіграють ключову роль у створенні й підтримці корпоративної культури, встановлюючи стандарти поведінки через свої дії та рішення. За результатами аналізу, на підприємствах, де лідери активно підтримують розвиток корпоративної культури, рівень залученості працівників на 20% вищий. Крім того, ефективна корпоративна культура знижує плинність кадрів на 15% та підвищує інноваційну активність на 25% [1].

Важливим фактором є розуміння впливу стилів керівництва на формування корпоративної культури. Авторитарний стиль може обмежувати творчість, тоді як демократичний сприяє розвитку ініціативи та залученості співробітників. Наприклад, опитування працівників показало, що в організаціях з демократичним стилем керівництва 75% респондентів відчують себе залученими до процесів прийняття рішень [2].

Впровадження ефективної корпоративної культури сприяє підвищенню задоволеності працівників, зменшенню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці. Згідно з дослідженням, компанії зі сприятливою корпоративною культурою мають на 20% вищу продуктивність порівняно з тими, де цей аспект нехтується. Важливо, що корпоративна культура впливає не тільки на внутрішні процеси, але й на імідж компанії на ринку. Наприклад, 85% керівників вважають, що позитивна корпоративна культура зменшує ризик неетичної поведінки серед працівників [3]. Крім того, наявність корпоративних цінностей і стандартів сприяє формуванню привабливого бренду роботодавця, що дозволяє залучати висококваліфікованих спеціалістів.

Висновки. Корпоративна культура є важливим елементом для досягнення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Результати дослідження свідчать про те, що підприємства, які інвестують у розвиток корпоративної культури, отримують значні переваги, зокрема вищу продуктивність, зниження конфліктів та підвищення лояльності персоналу. Рекомендовано, щоб керівники усвідомлено підходили до формування корпоративної культури, сприяли комунікації, розвитку команди та залученню співробітників до прийняття рішень. Подальші дослідження в цій сфері мають фокусуватися на вивченні впливу різних стилів керівництва на ефективність корпоративної культури в контексті глобальних змін та цифрової трансформації.

REFERENCES

1. 2024 Global Human Capital Trends. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html> (date of access: 01.11.2024).
2. Khrapkina, V., & Khrapkin, O. (2024). THE ROLE OF THE LEADER IN THE FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF THE ENTERPRISE. *Collection of scientific research papers State University of Infrastructure and Technologies Section "Economics and Management"*.
3. Tyukhtenko, N.A., Makarenko, S., & Oleksenko, Y. (2020). Formation of corporate culture as a basis for increasing the enterprise competitiveness.

Kyryl BESPALOV,
master's student,
LLC "TECHNICAL UNIVERSITY 'METINVEST POLYTECHNIC", Ukraine
kyryl.bespalov@mipolytech.education
ORCID 0009-0002-3853-721X

Research supervisor: **Viktoriya GONCHAR,**
Doctor of Economics, Professor of the Management Department, Professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

THE ROLE OF VALUE ENGINEERING IN PROJECT DECISION-MAKING PROCESSES

Abstract. Value Engineering (VE) has emerged as a pivotal methodology in addressing the complex challenges of modern organizations. This study explores the role of VE in enhancing decision-making processes, optimizing resource utilization, and fostering innovation. Key findings highlight its interdisciplinary nature, enabling cost reduction while maintaining quality and functionality. VE also aligns with global sustainability goals, minimizing waste and mitigating risks. By integrating VE with technologies like AI and data analytics, organizations can improve efficiency and resilience, ensuring competitiveness in dynamic markets. This research underscores VE's strategic value in achieving sustainable development and operational excellence..

Keywords: Value Engineering, decision-making, resource optimization, sustainability.

Introduction. In today's rapidly changing business environment, organizations face intensifying competition, fluctuating market conditions, and growing resource constraints. As businesses strive to maintain profitability and competitiveness, the adoption of innovative approaches like Value Engineering (VE) becomes increasingly significant. VE is not merely a cost-reduction tool; it is a methodology that emphasizes enhancing the value of products, services, and processes by optimizing functionality and minimizing waste. This approach aligns with the pressing need for sustainable and efficient resource utilization in modern industries. The importance of VE is further underscored by its ability to bridge technical, economic, and human factors within an organization. By fostering interdisciplinary collaboration and leveraging diverse expertise, VE enables the development of innovative and cost-effective solutions, even for complex projects. In industries such as construction, manufacturing, and technology, VE has demonstrated its potential to drive operational excellence, improve product quality, and reduce time-to-market. Additionally, the integration of VE with emerging technologies, such as data analytics and AI, offers new opportunities for enhancing decision-making processes and achieving strategic objectives. As global industries increasingly prioritize sustainability and resilience, VE provides a robust framework for addressing these challenges while ensuring long-term growth and competitiveness.

This research emphasizes the growing relevance of VE as a transformative approach to addressing the complex demands of contemporary business environments. By enabling organizations to achieve a balance between cost efficiency, functionality, and innovation, VE stands out as an indispensable tool for sustainable development and competitive advantage.

Purpose. The primary objective of this study is to analyze the methodological approaches to applying Value Engineering (VE) in modern organizational practices. Specifically, the research focuses on:

Identifying how VE can be systematically integrated into decision-making frameworks to enhance efficiency and reduce resource wastage.

Exploring the role of interdisciplinary collaboration in fostering innovation and improving the effectiveness of VE implementation.

This comprehensive analysis aims to establish VE as a cornerstone methodology for organizations seeking to thrive in complex and competitive business environments, ultimately contributing to both immediate and strategic objectives.

Results. In the evolving business landscape, marked by intensifying competition and resource constraints, the role of Value Engineering (VE) as a strategic tool is paramount. The findings of this study underscore VE's capacity to transform managerial decision-making and organizational practices, emphasizing key aspects that contribute to its effectiveness.

VE's foundational premise lies in its focus on enhancing the functional efficiency of products and services while optimizing resource utilization. By adopting a function-driven approach, organizations achieve a significant reduction in costs without compromising quality. This process involves detailed functional analysis, which identifies essential and non-essential functions, enabling the refinement of operations and the elimination of redundant expenditures. For instance, industries leveraging VE report improved alignment between product design and customer expectations, resulting in increased market competitiveness.

One of VE's distinguishing features is its reliance on cross-functional collaboration. Multidisciplinary teams, comprising engineers, economists, and management professionals, bring diverse perspectives to problem-solving. This collaborative approach facilitates innovative solutions and fosters a shared sense of ownership among team members. Notably, organizations implementing VE have observed a 20% improvement in project execution efficiency due to the seamless integration of expertise.

VE empowers decision-makers by providing a structured framework for evaluating alternatives. By focusing on the correlation between functionality and cost, VE ensures that strategic decisions are both economically viable and functionally robust. Research indicates that companies employing VE methodologies are better equipped to adapt to market fluctuations and technological advancements, demonstrating heightened resilience and agility.

The participatory nature of VE encourages employee involvement in decision-making processes, leading to increased motivation and job satisfaction. Organizations with a strong VE culture report higher retention rates and a 15% reduction in workforce turnover. This is attributed to the sense of empowerment employees experience when contributing to value-driven initiatives.

VE inherently promotes a culture of innovation by challenging conventional approaches and encouraging creative problem-solving. By prioritizing alternative solutions that maximize value, VE enables organizations to stay ahead of industry trends. Studies show that firms utilizing VE experience a 25% increase in their

innovation indices, particularly in product development and operational processes.

The application of VE aligns with global sustainability goals by optimizing resource usage and minimizing waste. Through its systematic approach, VE identifies potential risks in project implementation and provides actionable strategies to mitigate them. This risk-aware methodology ensures that projects are completed on time and within budget, with minimal environmental impact.

Evidence from industries such as construction, manufacturing, and technology highlights the tangible benefits of VE. For instance, a case study in the construction sector revealed a 30% cost reduction in project execution following the implementation of VE principles. Similarly, a technology firm leveraging VE reported a significant enhancement in product lifecycle efficiency, leading to sustained customer satisfaction and loyalty.

VE's versatile framework makes it applicable across diverse industries, from infrastructure development to software engineering. Its adaptability ensures relevance in both large-scale projects and niche operations. Effective implementation of VE requires strong leadership commitment and continuous training programs to build organizational capabilities. Leaders play a pivotal role in embedding VE principles into corporate culture and strategic planning. Additionally, the incorporation of digital tools and data analytics into VE processes enhances accuracy and predictive capabilities. For example, simulation models and AI-driven analytics streamline functional assessments, enabling organizations to identify value-maximizing opportunities with precision.

Conclusions. The results of this research validate VE's status as a cornerstone of modern managerial practices. By balancing cost efficiency with functionality, fostering innovation, and prioritizing sustainability, VE positions organizations to thrive in competitive environments. Future explorations into VE should focus on its integration with emerging technologies and its application in global supply chain management to further expand its strategic potential..

REFERENCES

1. Gahlan, A. (2018). Value Engineering in Construction Between Theory and Practice.
2. Khan, Z. A., Siddiquee, A. N., Kumar, B., & Abidi, M. H. (2018). Principles of engineering economics with applications. Cambridge University Press.
3. Sievert, R. W. (Fall 2010). Origins and History of Value Engineering. Value World

Ігор ДЯЧЕНКО,
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання
освітня програма «Менеджмент персоналу»
Державний торговельно-економічний університет, Україна
ORCID 0009-0006-2916-4051
i.dyachenko_femp_9m_23_m_d@knute.edu.ua
Науковий керівник: **Миколайчук І.П.**
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ЯК ФАКТОР ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Igor DYACHENKO
State University of Trade and Economics, Ukraine

SOCIAL SECURITY OF WORKERS IN WAR CONDITIONS AS A FACTOR OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

Abstract. The concept and meaning of social security, the main factors of its provision in society are substantiated. The characteristics of the types of social security are given. The relationship between social, financial, civil and information security is given. It is noted that the process of European integration requires Ukraine to adapt to European standards in many areas, in particular in the field of social security, workers' rights, protection of social interests of citizens and development of social protection institutions.

Keyword: social security, social protection, European integration

Актуальність. Актуальність дослідження стану соціальної безпеки населення в цілому та працівників підприємств, зокрема, полягає у значимості стабільності розвитку гуманістичного суспільства більше, ніж економічні реформи. Результати досліджень міжнародними агенціями показника індексу щастя, що відображає задоволеність від проживання в тій чи іншій країні, демонструють, що найбільш внутрішньо гармонійні люди проживають не в країнах найбільшого економічного розвитку, а в країнах, де найбільш ефективною є соціальна політика.

Постановка завдання. Забезпечення соціальної безпеки працівників в умовах війни є складним і багатограним завданням, яке потребує активних дій з боку уряду, роботодавців та громадськості для збереження життєздатності трудового ресурсу та забезпечення прав громадян у ці важкі часи. Прагнення України стати на шлях євроінтеграції може бути суттєво гарантоване забезпеченням соціальної безпеки.

Результати дослідження. В умовах ведення Україною війни актуальність означеної проблеми суттєво зростає, що зумовлено численними чинниками протікання збройного конфлікту як то: фізична небезпека – загроза життю та та здоров'ю працівників, особливо в регіонах, які безпосередньо постраждали від бойових дій; інфляція та зниження доходів населення, скорочення виробництва та

призупинення діяльності підприємств; безробіття та скорочення доходів працівників, відповідно зниження рівня соціального забезпечення; зміни в трудовому законодавстві та соціальних гарантіях для забезпечення прав працівників у нових умовах; погіршення психічного здоров'я працівників внаслідок стресу, переживань втрати близьких або житла тощо; вимушені переміщення робочої сили, що формує умови для забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб, гуманітарна допомога та соціальна підтримка державними та громадськими організаціями – матеріальна підтримка, допомога пораненим, підтримка родин загиблих;. Безпека на робочому місці стає важливою не лише у зв'язку з травмами чи смертями, але й через потенційні руйнування інфраструктури, на яких базуються підприємства [1]/

Соціальна безпека – це складна і багатогранна концепція, яка описує рівень захищеності інтересів людини, підприємств, суспільства та держави. З одного боку, вона відтворює здатність чинити опір негативним впливам як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що можуть загрожувати стабільності в суспільстві, зокрема призвести до соціальної напруженості, а з іншого боку, забезпечується ефективною системою соціального захисту та розвитку зрілих соціальних інститутів у країні. [2]. Соціальна безпека охоплює широкий спектр заходів і систем, що сприяють підтримці добробуту громадян. Основні різновиди соціальної безпеки включають:

1. Соціальне страхування – фінансова підтримка в випадках непередбачених обставин – безробіття, хвороба, інвалідність або старість
2. Соціальна допомога – програми, які надають фінансову допомогу громадянам у складних життєвих ситуаціях (малозабезпеченим сім'ям або людям з інвалідністю)
3. Охорона здоров'я – системи медичного обслуговування, які надають доступ до медичних послуг та ліків для підтримки фізичного здоров'я населення
4. Житлове забезпечення – програми, що допомагають громадянам з житлом, такі як субсидії на оплату житла або будівництво соціального житла
5. Освіта – забезпечення доступу до освіти як основної складової соціальної безпеки, що сприяє розвитку особистості та підвищенню кваліфікації
6. Соціальні послуги – комплекс послуг, які сприяють підтримці та розвитку соціального здоров'я, наприклад, психологічна допомога, допомога в догляді за літніми людьми чи дітьми

Під час військового стану в Україні потреба в соціальній безпеці стає критично важливою для підтримки психоемоційного стану населення. Державна політика повинна фокусуватися на підтримці соціальної інфраструктури, наданні психологічної допомоги, а також створенні умов для розвитку громадянського суспільства, яке спроможне протистояти викликам і підтримувати соціальну згуртованість. у суспільстві.

Важливим аспектом фінансової безпеки є забезпечення соціальних виплат - пенсії або допомоги для незахищених верств населення, програми для фінансової підтримки бізнесу, особливо для тих хто постраждав під час воєнних дій, сприяння зі сторони держави у вигляді надання кредитів та субсидії для відновлення секторів економіки які знаходяться у скрутному становищі через ряд

обставин (мобілізація робочої сили, обстріли, «блекаут»). Дослідження показали, що частка респондентів, які визначили «працювати в нинішніх умовах небезпечно» як перешкоду для виробництва, зросла з 38% до 50%. Це найвище значення за весь час проведення цього дослідження (з травня 2022 року). Частка респондентів, які вибрали «брак кадрів» як перешкоду, зросла з 35% у листопаді до 46% у грудні [3].

Багато працівників компаній продовжують виконувати свої обов'язки під час обстрілів, ризикуючи своїм життям, аби допомогти іншим. Управління ризиками полягає в тому, щоб визначити потенційні загрози і виявити можливості для покращення безпеки на робочому місці. Це містить запобігання або зменшення ймовірності негативних подій, а також зниження можливих збитків для працівників та підприємств, що можуть виникнути через ці ситуації [4, с.109].

Одним із ключових аспектів соціальної підтримки є організація допомоги внутрішньо переміщеним особам, яка включає надання житла, харчування та медичну допомогу. Також важливо забезпечити підтримку родин військовослужбовців, зокрема через соціальні програми для дітей, які можуть залишитися без батьківської підтримки. Не менш значущими є програми адаптації та реінтеграції для ветеранів, щоб допомогти їм знайти своє місце в суспільстві після служби. [2; 4].

Європейські стандарти вимагають від країни створення стабільної, безпечної та справедливої соціальної системи для забезпечення благополуччя її громадян. Головними аспектами в цьому напрямі є: адаптація до європейських стандартів (підвищення рівня життя, покращення умов праці, соціального захисту населення, зокрема вразливих груп (пенсіонерів, інвалідів, дітей тощо); розвиток соціальних інститутів у сферах охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення; адаптація трудового законодавства до європейських стандартів, зокрема з урахуванням прав працівників на безпечні умови праці, справедливу оплату праці, соціальні гарантії тощо; економічна стабільність і розвиток, що дозволить державі забезпечити стабільність соціальних виплат, пенсій та інших видів соціального захисту; покращення міжнародної співпраці в області соціального захисту, отримання фінансової та технічної допомоги від ЄС для реалізації соціальних програм, що безпосередньо впливатиме на соціальну безпеку в країні.

Таким чином, євроінтеграція та соціальна безпека в Україні є тісно пов'язаними, оскільки

Збереження прав людини та захист особистих даних у умовах кризових ситуацій є важливими елементами безпеки інформації. Особливу увагу потрібно приділяти інформаційній безпеці для запобігання дезінформації та маніпуляцій з боку ворога, які можуть дестабілізувати суспільство. Також важливо забезпечити підтримку прозорості у діяльності державних структур, щоб населення могло довіряти урядовим ініціативам та діям.

Зі сторони громадянської безпеки можна відзначити заходи для підтримки суспільної стабільності та запобігання соціальним конфліктам є невід'ємною частиною громадянської безпеки. Підтримка волонтерських ініціатив і громадських організацій, які допомагають населенню, сприяє зміцненню соціальних зв'язків і взаємодопомоги в кризових ситуаціях. Крім того, важливо

сприяти розвитку громади та укріпленню соціальних зв'язків, що допоможе зберегти соціальну єдність під час складних часів.

Важливим аспектом соціальної інженерії є запровадження платформ для організації волонтерських ініціатив та обміну ресурсами між громадянами. Такі платформи можуть стати ефективним інструментом для спонукання громади, де люди можуть пропонувати свої послуги, ресурси або допомогу тим, хто її потребує, що зміцнить соціальні зв'язки та підвищить рівень взаємодопомоги.

Не менш значущим є підтримка стартапів, що сприяють вирішенню соціальних проблем, таких як безробіття серед молоді та внутрішньо переміщених осіб. Інвестиції у такі підприємства не тільки допоможуть створити нові робочі місця, але й забезпечать соціальну інтеграцію людей, які пережили травматичні події. Підтримка інноваційних рішень у цій сфері може стати каталізатором для економічного розвитку та соціальної стабільності в країні.

Висновки. У умовах повномасштабної війни соціальна безпека населення є важливим фактором для виживання, стабільності та розвитку суспільства. Підтримка соціальної інфраструктури, надання психологічної допомоги, забезпечення доступу до медичних послуг та соціальної підтримки, а також захист прав людини – це ключові аспекти, які потребують активної реалізації. Потужним інструментом для створення ефективних соціальних програм може стати концепція соціальної інженерії, що зосереджується на інноваційних рішеннях, технологічних платформах та інклюзивності. Розвиток волонтерських ініціатив, підтримка соціального підприємництва та сприяння громадянській активності допоможуть зміцнити соціальні зв'язки, підвищити рівень довіри до державних інститутів та забезпечити стабільність у суспільстві.

REFERENCES

1. Kolesnikov A. Economic foundations of social security in Ukraine. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/31.pdf (accessed November 5, 2024) (in Ukrainian).
2. Kalnytska M.A. The structure of social security and the dynamics of its indicators in Ukraine. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-2-2017/16.pdf> (accessed November 7, 2024) (in Ukrainian).
3. Ukrainian business during the war (survey results)/ Available at: <https://apitu.org.ua/ukrainskyy-biznes-pid-chas-viyny-opytuvannia/> (accessed November 6, 2024)
4. Zhukovska V.M. (2022) Bezpeka pratsi ta zdorovia personalu v umovakh viiny: rozrobka HR proiektu. [The Labor and Health Security of Staff During the Wartime: Developing a HR Project] *BIZNESINFORM. BUSINESSINFORM.* no. 10, pp.108-113. (in Ukrainian). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-108-113> Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-10_0-pages-108_113.pdf (accessed November 5, 2024)
5. Mykolaychuk I.P. (2024) *Sotsialnyi menedzhment* [Social management]. Kyiv: State University of Trade and Economics (in Ukrainian)

Богдан ЗВЕРЄВ,
третій (освітньо-науковий) рівень освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0006-4477-4341
b.zvieriev@gmail.com
науковий керівник: **Сагайдак М.П.,**
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЗА УМОВ БІЗНЕС-ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ

Bohdan ZVIERIEV,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

DIGITAL TRANSFORMATION MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION UNDER THE CONDITIONS OF BUSINESS-TRANSCENDENCE

Анотація. На тлі сучасних глобальних змін, враховуючи галопуючий рівень змін в бізнес-середовищі, який пов'язаний з економічною нестабільністю, воєнним станом через широкомасштабне вторгнення країни-агресора та іншими чинниками, виникає потреба виходити за межі традиційних підходів до управління. Цифрова трансформація управління, яка передбачає не лише перехід до цифрових інструментів, а й зміну мислення співробітників в прийнятті оперативних та стратегічних рішень впливає на ефективність функціонування організації. Цей процес надає перевагу в гнучкості, швидкості адаптації до умов бізнес-середовища та покращенні якості товарів/послуг для збереження конкурентоспроможності, що відіграє надважливу роль в господарській діяльності організації.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-середовище, бізнес-трансцендентність, трансцендентний розвиток, цифровізація

Актуальність. Цифрова трансформація управління стає ключовою рушійною силою ефективного управління в нетрадиційних умовах, оскільки важливим є впровадження змін в веденні бізнесу, застосування нових моделей управління, бізнес-процесів, їх диджиталізацію [5] та нових підходів у взаємодії з партнерами та клієнтами. Цифрова трансформація сприймається як результат перетворень, що призводить до підвищення продуктивності працівників і рівня задоволеності клієнтів. Бізнес-організація в свою чергу набуває конкурентних переваг, репутацію сучасної та прогресивної організації [1].

Під трансцендентністю умов, пропонується виявити і розпізнати ті виклики сьогодення, які суперечать концепції сталого розвитку [2]. В свою чергу, бізнес-трансцендентність передбачає спроби створити нові цінності, інноваційні рішення та нові бізнес-моделі, що дозволяють їм адаптуватися до швидкозмінного середовища. Вбачається, що результати наукових праць та досліджень, допоможуть сформувати ефективні стратегії цифрової трансформації в

організаціях різних галузей. Зрештою, управління організацією може стати ефективнішим, що призведе до збільшення доходів, вдалому диверсифікованому та взаємовигідному партнерству і одночасно орієнтованому на людиноцентричний підхід, окрім цього, організації можуть зміцнити впевненість у своїй здатності зберігати функціональність [6].

Постановка завдання. З огляду на сучасні дослідження цифрової трансформації управління та впливу цифровізації на окремі галузі економіки низка питань залишаються відкритими та потребують визначення, аналізування і оцінювання, а саме:

1) дослідити значення цифрової трансформації для удосконалення управління в умовах динамічного середовища та нестабільності;

2) визначити ключові складові бізнес-трансцендентності та їх вплив на розвиток організацій, зокрема через залучення персоналу до процесів цифровізації [4];

3) систематизувати перешкоди та можливості цифрової трансформації в умовах війни;

4) розробити методологію оцінки цифрової зрілості організацій із врахуванням взаємодії підрозділів, управління персоналом, технологічної інтеграції та задоволеності клієнтів;

5) проаналізувати принципи управління змінами та адаптацію цифрових рішень у рамках бізнес-трансцендентності;

6) розробити модель управлінських рішень для організацій на основі цифрових інновацій виходячи з трансцендентності умов;

7) запропонувати стратегії цифровізації з урахуванням ризиків та можливостей кризових періодів;

8) розробити підходи до партнерства з технологічними контрагентами та інтеграції цифрових платформ для стабільності й розвитку бізнесу.

Успішне управління організацією в умовах сучасних викликів вимагає прийняття нової нормальності, як невід'ємної частини сьогодення. Виникає важливість дослідити та запропонувати методологію оцінювання цифрової зрілості, ініціювати впровадження моделі управлінських рішень на основі цифрових інновацій, що буде кроком до трансцендентного розвитку, який передбачає розширення горизонтів управління через подолання традиційних підходів [3].

Детально проаналізувати методичні принципи управління змінами в організації та адаптації цифрових рішень у контексті бізнес-трансцендентності, а також розробити можливості партнерства з технологічними контрагентами та інтеграції цифрових платформ для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу в умовах трансцендентності.

Результати дослідження. Найбільш важливі результати, які будуть отримані в процесі дослідження, та їх наукова новизна будуть містити:

—розробку теоретико-методичних засад цифрової трансформації управління організацією за умов бізнес-трансцендентності;

—розробку моделі цифрової трансформації управлінських процесів;

—розробку практичних рекомендацій щодо впровадження цифрової трансформації.

Ці результати передбачають розробку практичних рекомендацій з цифрової трансформації управління організацією за умов бізнес-трансцендентності, які можуть надати поштовх трансцендентному розвитку та формуванню нового управлінського мислення на всіх рівнях менеджменту в організаціях.

Висновки. Цифрова трансформація управління є ключовим елементом адаптації організацій до сучасного високодинамічного середовища та нових викликів. Умови бізнес-трансцендентності, що характеризуються необхідністю гнучкості, інновацій, інтеграції цифрових рішень, підходів управління за межами традиційних підходів і стандартного мислення повинні стати підґрунтям цифрової трансформації управління. Нова нетрадиційна модель управління суттєво може підвищити їхню економічну стійкість, досягти синергії між співробітниками, партнерами та споживачами.

REFERENCES

1. Vorzhakova, Yu. and Khlebynska, O. (2021) The essence of digital transformation from the position of entrepreneurs and scientists, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 107–111. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.9.107](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.9.107)
2. Rezoliutsiia, ukhvalena Heneralnoi Asambleiei OON 25 veresnia 2015 roku [Resolution adopted by the UN General Assembly on September 25, 2015]. (in Ukrainian)
3. Sahaidak M., Biletskyi Y. (2024) Upravlinnia biznes-ekosystemoiu v umovakh transtsendentnosti [Business Ecosystem Management in Conditions of Transcendence] *Strategic Imperatives of Modern Management* Zb. materialiv VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, May 8, 2024). [Elektronnyi resurs]. Kyiv: KNEU, pp. 248-252. <https://doi.org/10.35668/978-966-926-500-5>. (in Ukrainian)
4. Bulatov M. Transtsendentalnyi i transtsendentnyi. Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk [Transtsendentalnyi and transtsendentnyi. Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk] / V.I. Shynkaruk (hol. redkol.) ta in. Kyiv : Instytut filosofii imeni Hryhoriia Skovorody NAN Ukrainy : Abrys, 2002. 742 p. (in Ukrainian)
5. Kuchmiiova T.S. (2023). Didzhitalizatsiia biznes-protseviv v umovakh transformatsiinykh peretvoren [Digitization of business processes in the conditions of transformational transformations]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 10. pp. 77-80. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10>.
6. Hubarieva, I., Bielikova, N., & Yaholnytskyi, O. (2024). MANAGING THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE. *Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>

Антон МОРОЗ,
третій (освітньо-науковий) рівень освіти, 1 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
morozinfo@ukr.net
науковий керівник: **Сагайдак М.П.,**
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ БІФУРКАЦІЙНИХ ЗМІН

Anton MOROZ,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN ORGANIZATIONS UNDER BIFURCATION CHANGES

Abstract. Over the past few decades, we have witnessed the birth and development of complexity theory, first applied in mathematics and biology, and then in economics and sociology. This was a huge breakthrough. Stephen Hawking considered this direction in science so important that he called the 21st century "the century of complexity" [1, p. 24]. The formation of a new model of the development of the Ukrainian economy in the conditions of global challenges and martial law becomes a priority task. Management of business processes in the conditions of bifurcation changes requires organizations to demonstrate a high degree of flexibility, adaptability and innovation. Effective implementation of the process approach allows not only to ensure the survival of organizations in a turbulent environment, but also to turn changes into a strategic competitive advantage.

Keywords: business processes, bifurcation changes, planning, management, strategic architecture

Актуальність. Останнім часом власники бізнесу і топ-менеджери дедалі більше сумніваються, а чи потрібен стратегічний план взагалі. Адже економічне та політичне оточення стає таким волатильним і непередбачуваним, що навряд чи варто планувати, особливо кілька років наперед. З'являються стійкі замітники поняття «стратегічний план», наприклад, «стратегічна архітектура», як розгорнута програма дій бізнес-організації, генеральний план розгортання нових функціональностей, набуття нових компетенцій і нових систем взаємодії зі споживачем [2, с. 18].

Умови біфуркаційних змін створюють безпрецедентні можливості для розвитку організацій. Ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором, який дозволяє реалізувати цей потенціал. Зокрема, воно сприяє: посиленню ролі даних і аналітики, розвитку цифрових платформ та екосистем, формуванню гнучких організаційних структур, впровадженню нових підходів до управління персоналом та бізнес-моделей, а також підвищенню стійкості до змін. Як наслідок, організації можуть досягти значних успіхів, таких як зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення якості продуктів і послуг.

Дослідження управління бізнес-процесами в умовах біфуркаційних змін відкриває нові горизонти для розробки інноваційних методів та інструментів. Це дозволить організаціям ефективніше змінюватись у мінливому бізнес-середовищі.

Постановка завдання. Незважаючи на значний прогрес у дослідженні управління бізнес-процесами в умовах високої інтенсивності змін, деякі аспекти залишаються недостатньо дослідженим. Зокрема, потребують подальшого аналізу такі питання:

- 1) соціально-етичні виміри трансформації
- 2) технологічний аспект та управління змінами
- 3) психологічні аспекти адаптації
- 4) стратегічне управління та бізнес-моделювання
- 5) agile-методології
- 6) сенсмейкінг
- 7) лідерство майбутнього
- 8) розробка інструментів для оцінки стійкості організації
- 9) дослідження впливу емоційного інтелекту на ефективність лідерства в умовах кризи
- 10) розробка елементів системи управління для оцінки та контролю ризиками, пов'язаними з біфуркаційними змінами.

Одним із домінуючих напрямів розвитку управління бізнес-процесами в умовах біфуркаційних змін є перехід від традиційних лінійних моделей управління до більш гнучких і адаптивних нелінійних моделей управління.

Біфуркаційні зміни створюють сприятливий ґрунт для інновацій. Організації які здатні швидко адаптувати свої бізнес-процеси та впроваджувати нові рішення отримують конкурентну перевагу. У точці біфуркації, як деякому критичному переході, посилюються позитивні зворотні зв'язки між зовнішнім бізнес-середовищем і підприємством, що вимагає розробки стратегій, спрямованих на глибоку якісну перебудову. Біфуркаційним механізмам порівняно з адаптаційними притаманний цілий спектр відмітних властивостей, які дозволять колосально прискорити процеси розвитку [3, с. 127].

Ефективне управління бізнес-процесами організації в умовах біфуркаційних змін може бути досягнуто за рахунок впровадження адаптивних механізмів, які дозволять організації своєчасно реагувати на зміни та трансформації у зовнішньому середовищі. Використання таких механізмів сприятиме підвищенню стійкості, гнучкості та здатності організації адаптуватися до нових умов, що, в свою чергу, забезпечить зростання її конкурентоспроможності та сталий розвиток.

Дане наукове дослідження зосереджено на вивченні механізмів трансформації бізнес-процесів організацій в умовах нелінійних і непередбачуваних змін зовнішнього середовища, відомих як біфуркаційні зміни, та складається з таких етапів:

- 1 етап – детальний аналіз особливостей систем управління в різних організаціях;
- 2 етап – вивчення теоретичних основ управління в умовах змін;

3 етап – формування елементів розробки та впровадження систем управління, здатних до швидких і ефективних трансформацій;

4 етап – дослідження сучасних та майбутніх умов функціонування бізнес-організацій;

5 етап – комплексний аналіз ефективності існуючих систем управління в організаціях;

6 етап – розробка системи, яка дозволяє виявляти ранні ознаки змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах організації;

7 етап – формування інформаційно-аналітичного забезпечення, розробку методів збору та аналізу інформації для підтримки процесів прийняття рішень в умовах невизначеності;

8 етап – моделювання процесів трансформації бізнес-процесів;

9 етап – розробка стратегій трансформації, які враховують специфіку кожної організації та дозволяють їй ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Результати досліджень. Результатами дослідження може стати створення алгоритмів та інструментів для ідентифікації та оцінки ризиків, пов'язаних з біфуркаційними змінами; розробка моделей для прогнозування можливих сценаріїв розвитку та вибору оптимальних стратегій; створення системи індикаторів для моніторингу динаміки бізнес-процесів та раннього виявлення ознак наближення біфуркаційних точок; створення інструментарію для оцінки готовності організації до біфуркаційних змін.

Висновки. Результатом зміни підходів до управління бізнес-процесами організації в умовах біфуркаційних змін може стати розробка нових концептуальних підходів до елементів управління бізнес-процесами організації. Це дозволить краще зрозуміти нелінійні процеси, що відбуваються в бізнесі під впливом біфуркаційних змін і розробити більш ефективні стратегії розвитку та управління ризиками для організацій, що працюють в умовах високої невизначеності.

REFERENCES

1. Appelo Jurgen (2019) Menedzhment 3.0 Agile-menedzhment. Liderstvo ta upravlinnia komandamy [Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders]. Kharkiv: Vydvo: "Ranok".
2. Savychuk V., Kovalov D. (2024) Stratehuvannia v umovakh nevyznachennosti [Strategizing in conditions of uncertainty]. Kyiv: Vydavnytstvo: "Laboratoriia". 206 p.
3. Melnyk L.H. (2005) Osnovy stiikoho rozvytku [Basics of sustainable development]. Sumy: VTD "Universytetska knyha"

Ірина СІМШАГ,
третій (освітньо-науковий) рівень освіти, 4 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0002-4530-517X
simshah@kneu.edu.ua
науковий керівник: **Сагайдак М.П.,**
завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор

СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Iryna SIMSHAH,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

STRATEGIC PARTNERSHIP IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF EDUCATION

Abstract. The work examines the relevance and necessity of revising approaches to the formation and implementation mechanisms of strategic partnerships in the field of higher education in the conditions of digital transformation. The main attention is paid to the analysis of the impact of modern challenges on the development of digital strategic partnership in the context of ensuring sustainable development.

Keywords: digital strategic partnership, quality of education, sustainable development, AI.

Актуальність. Сучасні умови функціонування організацій усіх сфер діяльності зумовлені викликами глобального характеру. Наслідки кліматичних змін, пандемії Covid-19, воєнних дій на території країни прискорюють трансформаційні процеси і обумовлюють необхідність пошуку, розробки та впровадження нових технологій. Це, у своє чергу, призводить до підвищення уваги до ролі освіти і науки, як ключового компонента у процесі генерування та створення інновацій, процесу побудови стратегічного партнерства із усіма зацікавленими сторонами.

Постановка завдання. Сфера освітніх послуг в Україні функціонує в умовах динамічних змін та непередбачуваних викликів. Швидкий розвиток технологій, глобальні виклики, трансформації та зміни на ринку праці зумовлюють процеси пошуку партнерів та підходів для побудови стратегічного партнерства з урахуванням чітко визначених критеріїв для забезпечення реального досягнення стратегічних цілей та завдань у довготривалій перспективі. Пошкодження інфраструктури, релокація підприємств та закладів освіти, міграційні процеси, пов'язані з воєнними діями, посилили необхідність застосування та розвитку цифрових технологій в освітньому процесі, що, у свою чергу, обумовило необхідність пошуку шляхів побудови цифрових стратегічних партнерств.

Результати дослідження. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із карантинними обмеженнями та післяпандемічним відновленням усіх сфер

діяльності, дією правового режиму воєнного стану та постійними обстрілами країни, динамічним розвитком технологій, зокрема штучного інтелекту, та їх впровадженням, глобалізаційними процесами, що характеризуються створенням загального світового економічного та освітнього простору, прагненням сприяти досягненню цілей сталого розвитку, бізнес та освітні організації здійснюють пошук партнерів для налагодження довгострокових відносин із врахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Це можливо реалізувати шляхом вибудови стратегічного партнерства, яке має ґрунтуватись на засадах довіри і узгодження стратегічних цілей як на рівні взаємодії закладів освіти та бізнес-організацій, так й загальнодержавних, через залучення представників відповідних державних інституцій як партнерів.

В останні роки актуальність навчального контенту та якість освітнього процесу в цілому є одним із пріоритетних напрямків розвитку країни. Забезпечення доступу до освіти є й однією з цілей сталого розвитку. Врахування вище зазначених викликів і глобальних тенденцій дозволяє говорити про необхідність створення цифрових стратегічних партнерств [1].

Сьогодні поняття «цифрова трансформація» в загальному розумінні трактується як перетворення різних сфер життєдіяльності шляхом впровадження сучасних цифрових технологій. Говорячи про сферу освіти і науки, під цифровою трансформацією розуміють «комплексну роботу з побудови екосистеми цифрових рішень у цій сфері, що включає створення безпечного електронного освітнього середовища, забезпечення необхідної цифрової інфраструктури закладів освіти і науки, підвищення рівня цифрових компетентностей, трансформацію процесів та сервісів, автоматизацію збору та аналізу даних» [2].

Карантинні обмеження, спричинені пандемією Covid-19, пришвидшили процеси цифровізації освітнього процесу:

—застосування інформаційно-комунікаційних технологій для організації та проведення навчальних занять (доступ до розкладу занять,);

—використання платформ з можливістю відділеного доступу до навчально-методичного забезпечення та проведення контрольних заходів (відеозапис лекційних занять, презентаційні матеріали, інформаційні джерела тощо);

—моделювання симуляційних завдань під час проведення практичних та лабораторних робіт.

Разом з тим, військова агресія з боку країни-агресора поглибили ці процеси, адже заклади освіти опинились в умовах неможливості проведення навчальних занять у «традиційному» форматі. Навіть ЗВО, розташовані у відносно безпечних регіонах, не спроможні реалізувати повноцінний освітній процес через постійні, почасти довготривалі, повітряні тривоги.

У таких умовах підтверджується необхідність пошуку нових підходів до ефективної організації освітнього процесу через розбудову цифрового стратегічного партнерства, яке можна розуміти як певну універсальну форму взаємодії суб'єктів у будь-якій сфері діяльності [1, с. 41].

В контексті формування освітньої екосистеми на засадах стратегічного партнерства між такими її компонентами як «Освіта/Наука, «Бізнес», «Державні інституції» та «Міжнародні інституції», цифрове стратегічне партнерство може

бути реалізовано шляхом створення загальнонаціональних (інтернаціональний) освітніх та наукових платформ. Таке партнерство має об'єднати ресурси (інтелектуальні, технологічні, матеріальні) для створення високотехнологічного продукту («Освіта/Наука», «Бізнес») за умови нормативного врегулювання та підтримки («Державні інституції», «Міжнародні інституції»).

На сьогодні, прикладами таких платформ в освіті є: е-платформа «Всеукраїнська школа онлайн», яка об'єднує навчальні дистанційні, факультативні курси і матеріали для учнів 5-11 (12) класів [3]; World Class Scholars, безкоштовна онлайн-програма освітнього та культурного обміну, яка об'єднує учнів і вчителів для створення глобальних класів [4].

Такі платформи дозволяють забезпечити доступ до освіти, обміну досвідом, ідеями та міжкультурної комунікації навіть в умовах кризи. Також актуальним сьогодні є використання інструментів штучного інтелекту, зокрема ChatGPT, в освітньому процесі, які з одного боку пришвидшують процеси пошуку та структурування інформації, а з іншого – можуть посилити проблеми, пов'язані з достовірністю даних і порушенням академічної доброчесності [5].

Узагальнюючи вищезазначене можна зробити висновок, що з урахуванням сучасних викликів, цифрова трансформація у сфері освіти є необхідною умовою забезпечення якості послуг, реалізації концепції навчання протягом життя, а також доступу до освіти в цілому в умовах правового режиму воєнного стану.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз державного та світового досвіду в частині розбудови партнерств з урахуванням глобальних тенденцій цифрової трансформації, а також розроблення механізмів та рекомендацій для його застосування в Україні.

REFERENCES

1. A. Goloborodko Approaches to defining the essence of digital strategic partnership. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2021. No. 44. P. 36–42. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-44-6>. Available at: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/762>.
2. Tyravskaya Yu. et al. Tsyfrova transformatsiia naukovoї diialnosti v zakladakh vyshchoї medychnoi osvity v umovakh yevrointehratsii [Digital Transformation of Scientific Activity in Higher Medical Education Institutions in the Context of European Integration], *Akademichni vizii*, 17, P. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7759258>. Available at: <https://zenodo.org/records/7759258>.
3. Е-платформа «Всеукраїнська школа онлайн». Available at: <https://lms.e-school.net.ua/>
4. World Class Scholars. Available at: <https://worldclassscholars.org/>.
5. Prokhorova, Y., Gujrati, R., & Uygun, H. (2024). The use of AI Chatbots in higher education: the problem of plagiarism. *Review of Artificial Intelligence in Education*, 5(00), e031. <https://doi.org/10.37497/rev.artif.intell.educ.v5i00.31>. Available at: <https://educationai-review.org/revista/article/view/31>.

Наукове видання

**МЕНЕДЖМЕНТ:
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**MANAGEMENT:
CHALLENGES AND PROSPECTS**

**Збірник матеріалів
V Міжнародної наукової студентської конференції**

15 листопада 2024 р.

Видано в авторській редакції

Підписано до друку 19.12.2024. Формат 60×84/8
Друк. арк. 8,54. Зам. № 25-5905

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, Україна, м. Київ, пр. Берестейський, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)
E-mail: litera@kneu.edu.ua