

Міністерство освіти і науки України  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Національного університету  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)  
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (Україна)  
Білостоцький технологічний університет (Польща)  
Університет Гренландії (Гренландія)  
«1 грудня 1918 р» Університет Альба Юлія (Румунія)  
Вільнюський університет прикладних наук (Литва)  
Сучавський університет імені Штефана Марє (Румунія)  
Університет прикладних наук (Австрія)  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна (Україна)  
Київський національний університет будівництва та архітектури (Україна)  
Національний університет «Запорізька політехніка» (Україна)  
Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)  
Львівській державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького (Україна)  
Сумський державний аграрний університет (Україна)

## **СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

**06 листопада 2025 року**



**Co-funded by  
the European Union**



Полтава  
2025

national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2108-voronina-a-v-zenina-bilichenko-a-s-formuvannya-sistemi-adaptivnogo-strategichnogo-upravlinnya-rozvitkom-organizatsiji

2. Дацюк Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4679>

3. Крисько Ж. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. URL: <https://dspace.wnuu.edu.ua/bitstream/316497/23884/1/Стаття.pdf>

4. Komelina O. et al. Mechanisms of Management Adaptation to Sustainable Development Standards under the Condition of Global Changes. *Problemy Ekorozwoju*. 2025. Т. 20. №. 2. С. 245-254.

5. World Economic Forum. A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future. – 2022. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_A\\_Framework\\_for\\_Building\\_Organizational\\_Resilience\\_in\\_an\\_Uncertain\\_Future\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_A_Framework_for_Building_Organizational_Resilience_in_an_Uncertain_Future_2022.pdf)

6. McKinsey & Company. Resilience for Sustainable, Inclusive Growth. 2022. URL: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/resilience%20for%20sustainable%20inclusive%20growth/resilience-for-sustainable-inclusive-growth\\_final.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/resilience%20for%20sustainable%20inclusive%20growth/resilience-for-sustainable-inclusive-growth_final.pdf)

7. Deloitte. The Future Belongs to the Adaptable. – 2023. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting/services/future-belongs-adaptable.html>

8. Терлецька І., Данилюк О., Мажар Н. Адаптація як стратегічний вектор управління підприємством в умовах турбулентності. *Молодий вчений*. 2021. № 4 (92). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/181>

УДК 658.014:658(477)

Рябокуль К.Р., магістр  
Науковий керівник: Гришко В.В., к.е.н., доцент  
*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(м. Полтава, Україна)*

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах трансформації економіки України, викликаній як внутрішніми реформами, так і зовнішніми факторами (зокрема війною, глобалізацією та цифровізацією), питання удосконалення системи менеджменту підприємств набуває особливої актуальності. Ефективне управління стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та інноваційного розвитку бізнесу.

Стратегічні напрями вдосконалення менеджменту мають на меті не лише адаптацію до змін, а й формування нової управлінської культури, орієнтованої на результат, гнучкість, технологічність та соціальну відповідальність. У цьому контексті важливо розглянути основні вектори, які визначають майбутнє управлінських практик на українських підприємствах. Всього можна виокремити 7 основних напрямів удосконалення системи менеджменту вітчизняних підприємств [1, с. 69]:

- 1) інтеграція стратегічного менеджменту в корпоративну культуру;
- 2) використання сучасних інструментів стратегічного аналізу;
- 3) адаптація до змін зовнішнього середовища;
- 4) інноваційність та технологічна модернізація;
- 5) застосування процесного підходу до управління;
- 6) удосконалення стратегічного планування;
- 7) соціальна відповідальність та сталий розвиток.

Удосконалення системи менеджменту українських підприємств передбачає комплексний підхід, що охоплює як внутрішні трансформації, так і адаптацію до зовнішніх викликів. Одним із ключових напрямів є інтеграція стратегічного менеджменту в корпоративну культуру, що включає формування стратегічного мислення на всіх рівнях управління, активне залучення працівників до процесу стратегічного планування та розвиток лідерських якостей і управлінських компетенцій. Важливо також використовувати сучасні інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT, PEST, GAP-аналіз, BCG-матриця, а також цифровізувати процеси планування та впроваджувати систему збалансованих показників (Balanced Scorecard) [1, с. 70].

У контексті нестабільного зовнішнього середовища підприємства мають адаптувати свої стратегії до економічних, воєнних та глобалізаційних змін, здійснювати постійний моніторинг ринку та конкурентного середовища, а також розробляти сценарії розвитку. Зважаючи на сучасні тенденції глобалізації, інноваційність та технологічна модернізація відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності управління — це включає впровадження нових бізнес-моделей, автоматизацію управлінських процесів і інвестування в дослідження та цифрові технології.

Акцентуючи увагу на процесному підході до управління, варто зазначити перехід від традиційного функціонального менеджменту до управління бізнес-процесами, їх оптимізацію та впровадження сучасних ERP- і CRM-систем. Удосконалення стратегічного планування базується на чіткому визначенні місії, бачення та стратегічних цілей підприємства, каскадуванні цілей на рівні підрозділів і застосуванні стратегічних карт та KPI.

Останнім, не менш важливим напрямом є соціальна відповідальність та сталий розвиток, які стають невід'ємною частиною сучасного менеджменту, що передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів, побудову партнерств з громадами та стратегічне планування з урахуванням принципів сталого розвитку [2, с. 161].

Удосконалення системи менеджменту на українських підприємствах вже має реальні приклади впровадження, що демонструють ефективність стратегічного підходу, цифровізації, процесного управління та орієнтації на сталий розвиток. АТ «Укрзалізниця» реалізує корпоративну стратегію до 2030 року, яка передбачає цифрову трансформацію, підвищення ефективності перевезень та розвиток сталих практик. Одним із важливих кроків стало створення окремих бізнес-одиниць – пасажирських і вантажних перевезень – що дозволяє більш ефективно управляти ресурсами та процесами.

Інший приклад – компанія «Нова Пошта», яка активно масштабує свою діяльність, виходячи на міжнародні ринки, зокрема в Польщу та Молдову. Вона інвестує в автоматизацію логістичних хабів і розвиток IT-інфраструктури, що є частиною її стратегічного бачення.

У сфері процесного управління та впровадження ERP-систем прикладом є агропромислова компанія «Кернел», яка інтегрувала SAP ERP для об'єднання фінансових, логістичних і виробничих процесів. Це дозволило автоматизувати закупівлі, контроль якості та управління запасами [2, с. 162].

Фармацевтична компанія «Фармак» також застосовує процесний підхід у виробництві, використовуючи ERP-системи для відповідності міжнародним стандартам GMP та ISO, що забезпечує високу якість продукції та прозорість управління.

Цифровізація та інноваційні бізнес-моделі активно впроваджуються в компанії «Rozetka», яка створила маркетплейс з елементами штучного інтелекту, включаючи персоналізовані рекомендації та оптимізовану логістику. Власна платіжна система та інтеграція з банківськими сервісами дозволяють забезпечити зручність і безпеку для клієнтів.

Компанія «Ajax Systems» демонструє інноваційний підхід у виробництві охоронних систем, акцентуючи увагу на дослідженнях і розробках (R&D), а також на цифровому управлінні ланцюгами постачання, що сприяє її успішному виходу на міжнародні ринки [2, с. 163].

У напрямі ESG та сталого розвитку прикладом є «Енергетична компанія «ДТЕК», яка активно інвестує в зелену енергетику, зокрема в сонячні та вітрові електростанції, і впроваджує принципи сталого розвитку в корпоративну культуру, що відповідає сучасним глобальним тенденціям.

Ці приклади свідчать про те, що українські підприємства поступово переходять до сучасних моделей управління, орієнтованих на стратегічність, технологічність та відповідальність, що є запорукою їхньої конкурентоспроможності та стійкості в умовах глобальних викликів.

Таким чином, висвітлення реальних прикладів впровадження сучасних управлінських практик на українських підприємствах має надзвичайно важливе значення. Вони не лише демонструють життєздатність теоретичних концепцій стратегічного менеджменту, процесного підходу, цифровізації та ESG, а й слугують джерелом натхнення та орієнтиром для інших компаній, які прагнуть трансформувати свою систему управління. Такі кейси підтверджують, що навіть в умовах нестабільності та викликів українські підприємства здатні впроваджувати інновації, підвищувати ефективність і будувати стійкі бізнес-моделі. Вони формують нову управлінську культуру, яка поєднує стратегічне бачення, технологічну гнучкість і соціальну відповідальність, що є запорукою сталого розвитку економіки країни.

### Список використаних джерел

1. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. 68–73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
2. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

УДК 658.3:331.101.3

Тонєва К.В., к.е.н., доцент; Грицай В.І., магістр  
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*  
(м. Харків, Україна)

## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифровізації економіки та постійних організаційних змін ключовим фактором ефективності діяльності підприємства є мотивація персоналу. Вона виступає не лише засобом підвищення продуктивності праці, а й інструментом формування лояльності, ініціативності та творчого потенціалу працівників. На українських підприємствах актуальним завданням стає створення ефективної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє професійному розвитку, зниженню плинності кадрів і підвищенню конкурентоспроможності організації. Особливої ваги набуває формування довіри між роботодавцем і працівником, забезпечення прозорих принципів винагороди та визнання досягнень.

Важливо дослідити сучасні підходи до управління мотивацією персоналу та розробити рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання праці на підприємствах України з урахуванням особливостей економічного середовища, соціальних очікувань і нових технологічних викликів.

Ефективна система мотивації праці – це цілісний комплекс інструментів, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та організаційні методи впливу на поведінку працівників. Сучасна мотиваційна система повинна забезпечувати баланс між цілями підприємства та потребами персоналу. Організація отримує продуктивного, залученого працівника, а працівник – умови для професійного зростання, безпеки та розвитку. Вона має орієнтуватися на індивідуальні потреби: для молодих спеціалістів важливі кар'єрні перспективи й