

7. Reuters. Nestlé to give cocoa farmers cash to keep children in school. URL: <https://www.reuters.com/business/sustainable-business/nestle-pay-cocoa-growers-keep-children-school-2022-01-27/> (дата звернення: 05.05.2026).

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-109>

ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ФУНДАМЕНТ ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

Лебедева Н. А.

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Міжнародний університет
м. Одеса, Україна*

Українські підприємства сьогодні функціонують в умовах воєнного стану, що створює надзвичайно складне середовище із високим рівнем невизначеності, численними ризиками та обмеженими ресурсами. Традиційні підходи до управління, які добре працювали у мирний час, тепер виявляються недостатньо ефективними для підтримання стабільної роботи компаній в умовах кризи. В сучасних умовах, що характеризується високим рівнем конкуренції та мінливістю зовнішнього середовища, удосконалення системи менеджменту персоналу стає одним із вирішальних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Формування дієвої стратегії управління персоналом дозволяє не лише оптимізувати використання трудових ресурсів, але й суттєво підвищити результативність діяльності компаній в цілому. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств сфери послуг, де людський капітал є основним ресурсом і джерелом конкурентних переваг. Одним із найпоширеніших підходів до класифікації стратегій управління персоналом є поділ їх на чотири типи відповідно до стадій розвитку підприємства: стратегія добору і навчання персоналу, передбачає добір і навчання персоналу під конкретні робочі місця; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організацію безперервного навчання; створення та розвиток аналітичних центрів добору і розвитку персоналу; стратегія винагороди і мотивації, полягає у формуванні корпоративних цінностей, оцінюванні персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадженні нематеріальних важелів мотивації; стратегія формування трудових відносин, передбачає участь персоналу в управлінні, відносини із профспілками, адаптацію до системи державного регулювання

трудових відносин; стратегія управління персоналом та охоплює формування плану добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами [1]. Також стратегії управління персоналом можна класифікувати залежно від типу загальної стратегії розвитку підприємства: стратегія розвитку підприємства, визначає поведінку підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища та ресурсного потенціалу, передбачає зростання підприємства та цілеспрямовану зміну його внутрішніх змінних; відповідна стратегія управління персоналом передбачає залучення висококваліфікованих працівників, розвиток їх професійних компетенцій, формування ефективної системи мотивації; стратегія функціонування, характеризується утриманням підприємством своїх позицій на ринку, захистом власних інтересів. Виділяють ряд типових стратегій управління персоналом, які відповідають загальним стратегічним цілям підприємства. Існування різних варіантів типових стратегій вимагає від менеджменту підприємства виваженого підходу до вибору найбільш доцільної для конкретного підприємства стратегії управління персоналом [2]. У напрямі забезпечення стійкого розвитку підприємства відносно управління персоналом використовуються наступні стратегії: стратегія інвестування; стратегія стимулювання; стратегія залучення [2]. Залежно від особливостей корпоративної культури стратегії управління персоналом поділяються: стратегія кланової корпоративної культури, орієнтована на командну роботу, лояльність, відданість; стратегія адхократичної культури, націлена на інновації, креативність, професійне зростання; стратегія ринкової культури, фокусується на досягненні результатів, конкуренції, продуктивності; стратегія ієрархічної культури, базується на регламентах, правилах, формалізованих процедурах [3].

У сучасних динамічних умовах підприємства часто використовують комбіновані стратегії управління персоналом, які поєднують елементи різних підходів для досягнення максимальної ефективності. Вибір стратегії обумовлюється зовнішніми та внутрішніми факторами, стадією життєвого циклу підприємства, загальною корпоративною стратегією та наявними ресурсами [3]. Впровадження стратегічного управління персоналом у практичну діяльність сучасних підприємств зіштовхується з низкою проблем, серед яких: недостатній рівень підготовки персоналу у сфері стратегічного управління; опір стратегічним змінам та інноваціям; нестача фінансових ресурсів; недосконалість системи мотивації персоналу; зниження ролі персоналу на підприємстві; недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом [4]. Для зниження рівня ризику під час використання стратегічного підходу до управління персоналом на підприємствах необхідно систематично здійснювати дослідження системи стратегічного управління персоналом і розробляти та впроваджувати відповідні коригувальні заходи, спрямовані на зміцнення конкурентної позиції підприємства. Формування стратегії управління персоналом є

складним і багатограним процесом, що вимагає врахування численних внутрішніх та зовнішніх факторів, використання відповідних методів та інструментів. Стратегія управління персоналом як складова загальної стратегії підприємства повинна бути спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства і відповідати його корпоративній стратегії [4]. Процес формування стратегії управління персоналом включає в себе такі етапи: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення місії та стратегічних цілей підприємства; розробка загальної стратегії підприємства; визначення цілей управління персоналом; розробка стратегічних альтернатив управління персоналом; вибір оптимальної стратегії управління персоналом; розробка плану реалізації стратегії; реалізація стратегії управління персоналом; оцінка та контроль реалізації стратегії [5]. На формування стратегії управління персоналом впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До зовнішніх факторів відносяться: соціально-економічні умови (рівень інфляції, безробіття, економічна стабільність); політико-правові умови (законодавство у сфері праці та зайнятості); технологічні зміни (рівень технологічного розвитку, інновації); стан ринку праці (попит та пропозиція робочої сили, рівень конкуренції); демографічна ситуація (вікова структура населення, рівень народжуваності). Внутрішні фактори включають: розмір та стадії життєвого циклу підприємства; організаційну структуру; корпоративну культуру; фінансові можливості; кадровий потенціал. При цьому стратегія управління персоналом є підсистемою загальної стратегії підприємства і взаємодіє з іншими функціональними стратегіями [5]. Процес формування стратегії управління персоналом підприємства має певну послідовність і логіку. В умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу особливого значення набуває формування міжнародної стратегії управління персоналом, яка повинна враховувати особливості різних країн та культур, забезпечувати ефективну взаємодію працівників з різних країн, формувати єдину корпоративну культуру. Дослідження теоретичних основ стратегічного управління персоналом підприємства дозволило встановити, що цей процес постає найважливішою підсистемою стратегії розвитку підприємства, яка існує як довгострокова програма конкретних дій з реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу організації для забезпечення стратегічної конкурентної переваги. В умовах сучасних економічних відносин, що характеризуються невизначеністю, ризикованістю, динамічністю, стратегія управління персоналом стає одним із головних напрямків розвитку як єдиний можливий стратегічний фактор. Перспективними є дослідження нових форматів роботи, таких як гібридні моделі, і їхній вплив на продуктивність працівників та ефективність комунікацій у командах. Таким чином, управління персоналом має стати основою стратегічного розвитку компаній, спрямованого на створення сприятливого робочого середовища, яке відповідає сучасним викликам і потребам працівників. Воєнні дії суттєво впливають на діяльність

підприємств, змушуючи їх переглядати стратегії, змінювати умови праці та впроваджувати нові підходи до управління кадровими ресурсами. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку інноваційних методів адаптації організаційних процесів до нестабільних умов, оцінку ефективності впровадження інтегрованих систем безпеки та вивчення впливу психологічних факторів на працездатність персоналу в таких реаліях. Питання мотивації трудових ресурсів у період воєнних дій залишається надзвичайно актуальним і вимагає ретельного вивчення. Постійно виявляється вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників на психологічну готовність персоналу ефективно виконувати свої професійні обов'язки у складних умовах війни. Результати дослідження направлені на розробку комплексної стратегії управління персоналом в умовах воєнного стану, що включає взаємопов'язані стратегічні напрямки: систему залучення та утримання персоналу з впровадженням програм та гнучких форм зайнятості з моделлю прогнозування навантаження на відділення, автоматизацію процесів через комплексну HR-систему; розвиток кар'єрного зростання з чіткими траєкторіями для всіх категорій персоналу та диференційовану систему мотивації. Удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності стратегії управління персоналом через систему показників, синтез класичного HR-менеджменту, кризової психології та безпекового менеджменту в єдину гнучку систему, що дозволяє забезпечити зниження плинності кадрів.

Отже, інноваційні трансформації менеджменту як фундаменту повоєнного економічного відродження та покращення системи управління персоналом є надзвичайно важливим аспектом для забезпечення успішного розвитку бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. У соціальній площині варто зосередити зусилля на реалізації проектів соціальної допомоги в громадах, де підприємства продовжують роботу в умовах воєнного стану. Крім цього, важливо опрацювати ефективні заходи для післявоєнної відбудови. Оскільки реалізація таких ініціатив потребує значних фінансових інвестицій, пріоритетом буде залучення іноземних партнерів, які відповідають вимогам прозорості у використанні цільових коштів. Система управління підприємствами в умовах воєнного стану потребує всебічної трансформації спрямованої на підвищення адаптивності, гнучкості та стійкості організаційних структур управління. Ефективне функціонування бізнесу за умов високої невизначеності, обмежених ресурсів та постійних ризиків неможливе без ефективної системи управління. Аналіз показав, що першочерговими напрямками удосконалення системи менеджменту мають стати впровадження інноваційних управлінських технологій, активізація стратегічного планування, розвиток антикризового управління а також цифровізація управлінських бізнес-процесів.

Література:

1. Батюк Б. Б. Інновації менеджменту як способу виживання в умовах воєнного стану. ЛНУВМ БТ, 2024. URL: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.1> (дата звернення: 11.03.2026).
2. Биба В., Пінчук Н., Віт Є. Особливості організації праці на підприємствах в умовах воєнного стану. 2025. № 1(96). URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2025.1\(96\).3752](https://doi.org/10.26906/eir.2025.1(96).3752) (дата звернення: 11.03.2026).
3. Лебедева Н. А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. Наукове фахове видання «ДЕРЖАВА ТА РЕГІОНИ». Серія: Економіка та підприємництво, 2024 р., № 3 (133). С. 71–75. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-10>
4. Лебедева Н. А. Роль маркетингових комунікацій в розробці концепції лідерства та корпоративної культури. Наукове фахове видання ВЧЕНІ ЗАПИСКИ ТНУ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО. Серія: Економіка і управління. Том 36 (75). № 1, 2025. С. 78-87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-12>.
5. Лебедева Н.А. «Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах». Електронне фахове видання «ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО» № 62. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171>

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-110>

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Левченко С. П.
доктор філософії
Міжнародний університет
м. Одеса, Україна

Гуйван В. В.
здобувачка першого (бакалаврського) рівня
спеціальності ДЗ «Менеджмент»
Міжнародний університет
м. Одеса, Україна

Сьогоднішній етап функціонування вітчизняної економіки характеризується численними викликами, серед яких триваючий збройний конфлікт, нестійкість цінкових індексів та різкі зміни курсу національної валюти. За таких обставин підприємницький сектор переживає глибинну