МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

ISSN 3083-6557 print

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Проблеми модернізації України

Випуск 1 (48), 2025

Київ
2025

УДК 330-339; 321.7; 159.9
М58

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 4 від 28.05.2025)

Редакційна колегія:
С. В. Храпатий (голова), д-р фіз.-мат. наук, проф.
І. А. Семенець-Орлова, д-р наук з держ. упр., проф.
Я. М. Раєвська, д-р психол. наук, проф.
С. О. Лисенко, д-р юрид. наук, проф.
А. І. Федосов, д-р мед. наук, проф.
М. І. Зубрицький, д-р. юрид. наук
О. М. Гордієнко, канд. техн. наук
В. І. Меджебель (*Чуєнко*), канд. юрид. наук
Л. М. Крива, канд. істор. наук
І. М. Капеліста (виконавчий редактор), канд. наук з держ. упр.
Є. Я. Черняк

Матеріали подано в авторській редакції.
Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.

Міжрегіональна Академія управління персоналом.
М58 Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України / редкол.: С. В. Храпатий (голова) [та ін.]. Вип. 1 (48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 686 с. Бібліогр. в кінці ст.

У збірнику висвітлено матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції "Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 20–22 травня 2025 р.).

Наведено тези доповідей учасників науково-практичної конференції МАУП з проблематики широкого кола аспектів процесу системної модернізації України.

Для науковців, громадсько-політичних діячів, студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і світовим досвідом проведення модернізаційних процесів.

Видається з 2001 року.
Періодичність: 1 раз на квартал.
Засновник: *ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом".*
УДК 330-339; 321.7; 159.9

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2025

Д. С. Бородавко
Управління туристичними підприємствами України та шляхи удосконалення 80

І. Г. Сопроненков
Соціальне партнерство: дієвий механізм ефективної взаємодії бізнесу та влади 83

С. О. Дегтярьов
Механізми адаптації економічної безпеки підприємств до викликів Індустрії 4.0 в контексті національної стійкості 85

В. Р. Пліско
Розвиток кадрового потенціалу підприємства як фактор зміцнення національної стійкості 87

А. В. Зеркаль, Є. С. Щербаха
Перспективи розвитку управління персоналом у системі державної служби України 89

О. З. Томашівський, Я. А. Остапчук
Організація фінансового менеджменту в організації 91

М. М. Кривоберець, М. І. Башинська
Повоєнні трансформації туризму та рекреаційної сфери: виклики та можливості 96

М. В. Оліховська, І. В. Варгас
Шляхи раціоналізації та удосконалення системи менеджменту 98

М. О. Томашівський, Т. В. Сердюк
Інноваційні підходи до управління підприємством 101

С. С. Кривошея
Вплив воєнного стану на укладання, зміну та виконання господарських договорів 106

А. С. Філімонова
Відповідальність у сфері господарювання та вирішення господарських спорів у воєнний час 108

О. В. Сичов
Роль інноваційного потенціалу та економічної стабільності ЄС у модернізації української економіки 110

І. С. Пуголовко
Використання сучасних аналітичних інструментів у податковому адмініструванні великих платників податків 112

М. М. Махиня
Розвиток механізмів управління у публічному і приватному секторах для забезпечення національної стійкості 114

О. О. Салюк-Кравченко
Розвиток механізмів публічного управління в енергетиці як елемент забезпечення національної стійкості держави 117

7. *Корольков В. В., Бабенко Д. О.* Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345
8. *Лутай Л. А.* Модель "Дерево цілей — дерево ресурсів" в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення* : зб. наук. праць ІПК ДСЗУ. 2017. № 4. С. 8–12.
9. *Павленко М. С., Мельник А. О.* Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 2 (2). С. 13–18.

М. О. ТОМАШІВСЬКИЙ

старший викладач кафедри менеджменту, економіки та туризму
ЛІ ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
Orcid: 0009-0003-6412-8951

Т. В. СЕРДЮК

студент гр. ТУ лв-8-23-М1М (2,0 здс)

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегія в контексті системи управління підприємства є фундаментальним елементом, що визначає довгостроковий вектор розвитку організації, інтегруючи її цілі, ресурси та зовнішнє середовище в єдину керовану систему. Обґрунтування цієї ролі стратегії передбачає розгляд її як інструменту системного мислення, координації та адаптації підприємства до змін [4].

У системі управління підприємством стратегія виконує роль прогнозно-нормативної основи, що визначає:

- місію та бачення підприємства;
- стратегічні цілі (якісні й кількісні);
- напрями ресурсного забезпечення (людські, фінансові, матеріальні ресурси);
- механізми реагування на зміни середовища;
- критерії оцінки ефективності управління.

Стратегія не є окремим елементом, а інтегрується в усі підсистеми управління: виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову тощо, задаючи їм узгоджені орієнтири [9].

Вважаємо, що система управління підприємства — це складна, динамічна система, що включає в себе:

- цілі (місія, візія, стратегічні пріоритети);
- структуру (ієрархія управління, функціональні підрозділи);
- процеси (планування, організація, мотивація, контроль);
- зв'язки із зовнішнім середовищем (ринок, конкуренти, держава, партнери).

Стратегія виступає інтеграційним механізмом, що дозволяє:

- трансформувати зовнішні виклики у внутрішні цілі;
- підтримувати стабільність у турбулентному середовищі;
- забезпечити узгодженість дій на всіх рівнях управління.

Стратегія пронизує всі фази управлінського циклу:

1. Планування — стратегічний аналіз, формування місії, постановка довгострокових цілей.
2. Організація — побудова структури, що відповідає стратегії.
3. Мотивація — стимулювання персоналу відповідно до стратегічних завдань.
4. Контроль — оцінка результатів через стратегічні показники ефективності.

Таблиця 1

Стратегія виконує низку ключових функцій:

Функція	Зміст
Аналітична	Забезпечує системний аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища
Цільова	Формує ієрархію стратегічних цілей підприємства
Ресурсна	Координує розподіл ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів
Координуюча	Забезпечує узгодженість між підрозділами та рівнями управління
Адаптаційна	Підвищує здатність підприємства до змін та інновацій
Мотиваційна	Формує основу для мотивації працівників через стратегічні орієнтири

Таким чином, стратегія формує основу всієї управлінської діяльності, забезпечуючи її цілеспрямованість.

5. Вплив стратегії на адаптивність і стійкість підприємства.

В умовах турбулентного середовища (технологічні зміни, конкуренція, глобалізація) стратегія забезпечує [8, с. 45]:

- проактивне управління змінами — передбачення загроз і використання можливостей;
- формування конкурентних переваг — через інновації, бренд, сервіс;
- підвищення стійкості — за рахунок стратегічної диверсифікації, оптимізації ризиків;
- розвиток корпоративної культури, зорієнтованої на стратегічні цінності.

Таким чином, стратегія є стрижнем системи управління підприємством, що визначає логіку, цілісність і ефективність управлінських процесів. Вона дозволяє підприємству бути не лише керованим, але й гнучким, цілеспрямованим, конкурентоспроможним. Успішна стратегія — це результат глибокого аналізу, зваженого вибору та ефективної реалізації в межах усієї системи управління.

"Формулювання стратегій — це один із ключових етапів стратегічного управління підприємством, який передбачає розробку довгострокового плану дій, спрямованого на досягнення місії, цілей і завдань організації в умовах постійно змінюваного зовнішнього та внутрішнього середовища" [4, с. 12]. Стратегії — це "дорожня карта" бізнесу, яка визначає, як саме підприємство буде конкурувати, розвиватися та реагувати на виклики середовища.

1. Сутність формулювання стратегій

Формулювання стратегій охоплює процес перетворення аналітичної інформації про становище підприємства, його ресурси, ринок, конкурентів і потенціал у чітко визначені стратегічні альтернативи та конкретні напрямки розвитку. Основна мета — вибір оптимального курсу дій, який дозволить досягти сталого зростання, конкурентоспроможності й прибутковості.

2. Етапи формулювання стратегії

- Аналіз зовнішнього середовища (PEST, STEEP, SWOT)
- Аналіз внутрішнього середовища (ресурси, структура, кадри, фінанси)

- Формулювання стратегічних цілей (SMART-формат)
- Вибір базової стратегії (зростання, стабілізації, скорочення)
- Побудова стратегічних альтернатив
- Оцінка стратегій (за критеріями доцільності, прийнятності, ефективності)
- Прийняття остаточного стратегічного рішення [3, с. 45].

Таблиця 2

Типи стратегій

Рівень	Види стратегій
Корпоративний	Стратегії зростання (інтенсивного, інтегративного, диверсифікованого), стабілізації, скорочення
Бізнес-рівень	Конкурентні стратегії за Портером: лідерство за витратами, диференціація, фокусування
Функціональний рівень	Маркетингова, виробнича, кадрова, інноваційна, фінансова стратегії

4. Методи формулювання стратегії [7, с. 45]:
   - SWOT-аналіз — поєднання сильних сторін та можливостей, усунення загроз
   - Матриця BCG — визначення пріоритетів для бізнес-одиниць
   - Матриця Ansoff — вибір стратегії зростання (ринкова, товарна експансія тощо)
   - Матриця McKinsey/GE — оцінка привабливості ринку та конкурентних позицій
   - Стратегічна карта (Balanced Scorecard) — візуалізація цілей та їх реалізації.
5. Ключові вимоги до ефективного формулювання стратегії
   - Орієнтація на довгострокову перспективу
   - Реалістичність та досяжність цілей
   - Гнучкість (адаптивність до змін)
   - Орієнтація на конкурентні переваги
   - Залучення керівників усіх рівнів до процесу формування
6. Практичне значення процесу формулювання стратегії
   - Підвищення ефективності прийняття рішень
   - Забезпечення узгодженості дій у всіх підрозділах
   - Оптимізація використання ресурсів
   - Підвищення інвестиційної привабливості
   - Зменшення ризиків та невизначеності

“Формулювання стратегії — це ключ до успішного управління в умовах ринкової конкуренції. Цей процес забезпечує підприємству не лише орієнтир на майбутнє, але й інструменти для гнучкого реагування на виклики середовища. Якісна стратегія — це не лише план, а й основа корпоративної ідентичності, що формує поведінку компанії на роки вперед” [1].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства як одна із цілей стратегічного управління — це ключовий напрям у діяльності сучасних організацій, який визначає їх здатність утримувати та зміцнювати позиції на ринку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність виступає не лише стратегічною ціллю, а й інтегральним показником ефективності функціонування підприємства.

1. Сутність поняття конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність підприємства — це його здатність:

- ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції;
- пропонувати продукцію або послуги, які за якістю, ціною, сервісом кращі або не гірші за конкурентів;
- адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати інновації та покращувати управлінські процеси.

Це багатоаспектне поняття, яке охоплює як внутрішні можливості підприємства (організаційний, фінансовий, виробничий, інноваційний потенціал), так і його ринкову поведінку (маркетинг, взаємодія з клієнтами, логістика тощо).

2. Зв'язок конкурентоспроможності зі стратегічним управлінням

Стратегічне управління передбачає:

- чітке формулювання місії та бачення підприємства;
- постановку стратегічних цілей;
- розробку конкурентних стратегій;
- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища.

Конкурентоспроможність при цьому розглядається як:

- мета — підприємство прагне до вищого рівня ефективності, популярності на ринку;
- засіб реалізації стратегії — за рахунок підвищення конкурентних переваг досягаються цілі зростання, рентабельності, інноваційності;
- результат стратегічних дій — успішність вибраної стратегії вимірюється через конкурентоспроможність.

3. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності

- Інноваційна діяльність — впровадження нових продуктів, процесів, технологій.
- Оптимізація витрат — стратегія лідерства за витратами.
- Покращення якості продукції — сертифікація, стандартизація, контроль.
- Маркетинг і брендинг — підвищення впізнаваності фірми, лояльності клієнтів.
- Кадровий потенціал — мотивація, навчання, корпоративна культура.
- Партнерство та кооперація — участь у кластерах, альянсах, спільних проектах.
- Цифровізація — автоматизація процесів, онлайн-сервіси, Big Data, CRM тощо.

4. Методи оцінки конкурентоспроможності

- SWOT-аналіз;
- Матриця конкурентних переваг (наприклад, за Портером);
- Індекс конкурентоспроможності (система показників: якість, вартість, обсяги збуту, рентабельність);
- PEST-аналіз впливу зовнішнього середовища;
- Бенчмаркінг (порівняння з лідерами галузі).

5. Приклади стратегій, орієнтованих на конкурентоспроможність

Конкурентоспроможність є не просто характеристикою підприємства, а ключовим індикатором ефективності стратегічного управління. Її підвищення забезпечує:

- стійке положення підприємства на ринку;
- можливості для масштабування;
- залучення інвесторів та партнерів;
- розвиток інновацій і формування позитивного іміджу.

Отже, формування стратегій, орієнтованих на конкурентоспроможність, — це необхідна умова довготривалого успіху та сталого розвитку підприємства.

Вважаємо, що напрями забезпечення конкурентоздатності підприємства — це сукупність стратегічних і тактичних дій, які дозволяють організації утримувати або по-

Таблиця 3

Тип стратегії	Характеристика	Ціль
Лідерство за витратами	Зниження собівартості продукції	Конкуренція за ціною
Диференціація	Унікальна пропозиція, висока якість	Завоювання лояльності
Фокусування	Орієнтація на вузький ринок, нішу	Створення спеціалізованої переваги

кращувати свої позиції на ринку шляхом підвищення привабливості своєї продукції, ефективності функціонування та здатності до адаптації в динамічному середовищі.

1. Інноваційний розвиток
   - Впровадження нових технологій, автоматизації, IT-рішень.
   - Створення унікальних товарів або послуг.
   - Постійне оновлення асортименту.
2. Підвищення якості продукції та обслуговування
   - Сертифікація за міжнародними стандартами (ISO, HACCP).
   - Контроль якості на всіх етапах виробництва.
   - Формування довіри до бренду через стабільну якість.
3. Маркетингова стратегія
   - Активне просування бренду (digital marketing, PR, SEO).
   - Позиціювання продукції на ринку.
   - Вивчення споживацьких потреб і поведінки.
4. Цінова політика
   - Оптимізація ціноутворення.
   - Гнучка система знижок, бонусів, кредитування.
   - Підвищення ціннісної привабливості товару (ціна/якість).
5. Розвиток людського капіталу
   - Професійний розвиток працівників.
   - Стимулювання ініціативності та командної роботи.
   - Мотивація персоналу (матеріальна і нематеріальна).
6. Оптимізація управлінських процесів
   - Впровадження систем стратегічного менеджменту.
   - Операційна ефективність і зниження витрат.
   - Системи управління якістю та ризиками.
7. Розширення каналів збуту та партнерства
   - Вихід на нові ринки, включно з експортом.
   - Онлайн-продажі, e-commerce.
   - Розвиток дистриб'юторських мереж і франчайзингу.
8. Фінансова стабільність
   - Збалансоване управління грошовими потоками.
   - Оптимізація витрат і рентабельності.
   - Інвестиційна привабливість для партнерів і банків.
9. Соціальна відповідальність і сталий розвиток
   - Екологічні ініціативи, зменшення негативного впливу на довкілля.
   - Взаємодія з громадськістю та підтримка місцевих спільнот.
   - Дотримання етичних стандартів ведення бізнесу.

На нашу думку, конкурентоздатність підприємства — це багатофакторне поняття, яке потребує системного підходу. Забезпечення конкурентних переваг вимагає не лише ефективного управління ресурсами, а й стратегічного бачення, інноваційності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Джерела

1. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців : Закон України від 15 травня 2003 р. № 755-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 15. Ст. 203.
2. Про підприємства в Україні : Закон України № 887-XII від 27.03.1991 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 24. Ст. 272.
3. *Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О.* Детермінанти аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю підприємства. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Серія "Економіка і управління". 2015. Вип. 34. Київ : ДЕТУТ, 2015. С. 402–414.
4. *Радіонова Н. Й.* Організаційні аспекти формування механізму управління витратами на виробничому підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 1 (86). С. 101–106.
5. *Рогач С. М., Суліма Н. М., Гуцул Т. А.* Економіка підприємства (в схемах і таблицях) : навч. посіб. Київ : ЦП "КОМПРИНТ", 2017. 508 с.
6. *Ромашова Я. В.* Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції*: *практика та досвід*. 2016. № 4. С. 45–49.
7. *Руда Р. В.* Аналіз ефективної діяльності підприємства: необхідність та методика. В*існик Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 4 (20). С. 109–111.
8. *Савицька О. М., Салабай В. О.* Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 квіт. 2019 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во "Політехніка", 2019. С. 99.
9. *Сахно Є. Ю.* Менеджмент малих та середніх підприємств : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 342 с.
10. *Тирпак І. В., Тирпак В. І., Жуков С. А.* Основи економіки та організації підприємництва : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 270 с.
11. *Томілін О. О., Вовк М. О.* Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізації. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 29–36.
12. *Федотова І. В., Санджар К. Б.* Життєздатність підприємства: поняття і специфічні риси. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 5–22.
13. *Чайка І. П.* Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. 2017. № 1 (27). С. 257–262.
14. *Чорний М.* Характеристика управлінських рішень на виробничому підприємстві. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 9-ї наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 20-21 лист. 2021 р.) : в 2-х т. / Дніпровський держ. аграр.-екон. ун-т ; Дніпровська акад. неперервної освіти. Дніпро : Поліграф. відділ ДДАЕУ, 2021. Т. 1. С. 45–48. URL : http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/ 123456789/5539

С. С. КРИВОШЕЯ

студентка ННПІН 3 курсу групи П-9-22-Б1Пр(4.0д)

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА УКЛАДАННЯ, ЗМІНУ ТА ВИКОНАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ДОГОВОРІВ

Воєнний стан в Україні, запроваджений у 2022 році, істотно вплинув на різні сфери суспільного життя, зокрема на економічну діяльність та договірні відносини суб'єктів господарювання. Підприємства зіштовхнулися з викликами, які потребу-