



ХЕРСОНСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ  
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ:  
СУЧАСНІ РЕАЛІЇ, ПРОГНОЗНІ СЦЕНАРІЇ  
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*VII Міжнародна науково-практична конференція*

**17-18 квітня 2025 року**

**MODERNIZATION OF ECONOMY:  
CURRENT REALITIES, FORECAST SCENARIOS  
AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

*VII International scientific-practical conference*

**17-18<sup>th</sup> of April 2025**

**Херсон – Хмельницький, 2025  
Kherson – Khmelnytskyi, 2025**

## ОРГАНІЗАТОРИ КОНФЕРЕНЦІЇ:

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

**Голова організаційного комітету конференції (Head of the Conference):**

**Шандова Наталія Вікторівна (Shandova Nataliia)** – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки (Doctor of Science (Economics), Professor)  
ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Херсон –  
м. Хмельницький, Україна

**Заступник голови організаційного комітету конференції (Coordinator of the Conference):**

**Олійник Наталія Миколаївна (Oliinyk Nataliia)** – к.т.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки (Ph.D, Associate Professor)  
ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Херсон –  
м. Хмельницький, Україна

**Члени організаційного комітету конференції:**

**Алі Солтані (Ali Soltani)** – PhD, MURP, BE., PIA, Professor of Urban Design/Planning  
УНІВЕРСИТЕТ ФЛІНДЕРС, м. Аделаїда, Австралія (FLINDERS UNIVERSITY, Adelaide, Australia)

**Бекташ Цетін (Bektaş Çetin)** – Dr., Professor, Academician, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration  
УНІВЕРСИТЕТ ТОКАТА ГАЗІОСМАНПАША, м. Токат, Туреччина (TOKAT GAZIOSMANPAŞA UNIVERSITY, Tokat, Turkey)

**Сабольч Нагі (Szabolcs Nagy)** – habil., PhD, M.Sc. in Business Economics, Vice Dean for International Relations, Head of Department of Marketing Strategy & Communication, Associate Professor  
УНІВЕРСИТЕТ МІШКОЛЬЦА, м. Мішкольц, Угорщина (UNIVERSITY OF MISKOLC, Miskolc, Hungary)

**Жартай Жанибек Маратович (Zhartai Zhanibek)** – PhD, асоційований професор, завідувач кафедри економіки та міжнародного бізнесу (PhD, Associate Professor, Head of the Department)  
КАРАГАНДИНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АКАДЕМІКА Є.А. БУКЕТОВА, м. Караганда, Республіка Казахстан (KARAGANDY UNIVERSITY NAMED AFTER ACADEMICIAN E.A. BUKETOV, Karaganda, Republic of Kazakhstan)

**Чарекішвілі Лія (Charekishvili Lia)** – Academic Doctor, Professor  
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Тбілісі, Грузія (EUROPEAN UNIVERSITY, Tbilisi, Georgia)

**Джуретич Гордана (Đuretić Gordana)** – PhD, Associate Professor of the Department of Management  
УНІВЕРСИТЕТ «УНІОН – НИКОЛА ТЕСЛА», м. Белград, Сербія (UNIVERSITY «UNION – NIKOLA TESLA», Belgrade, Serbia)

**Ковальов Анатолій Іванович (Kovalyov Anatoliy)** – д.е.н., професор, ректор  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, м. Одеса, Україна

**Лігоненко Лариса Олександрівна (Ligonenko Larisa)** – д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва  
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА», м. Київ, Україна

**Кубіній Наталія Юрївна (Kubiniy Natalya)** – к.е.н., професор, Заслужений економіст України, професор кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, директор Бізнес-центру УжНУ  
ДВНЗ «УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ», м. Ужгород, Україна

**М 74 Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку:** матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (17-18 квітня 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький) / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2025. 541 с.

**ISBN 978–617–8187–58–3 (електронне видання)**

Рекомендовано до друку науково-технічною радою Херсонського національного технічного університету (Протокол № 1 від 03.06.2025 р.)

Матеріали учасників конференції друкуються в авторській редакції. За дотримання норм авторського права та достовірність наведених фактичних даних відповідає автор матеріалів.

**УДК 330.3-026.16**

ЗМІСТ  
CONTENT

**Секція: ЕКОНОМІКА, ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**  
**Section: ECONOMY, ENTREPRENEURSHIP AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES**

|                                                                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Bektaş Çetin.</b> STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING PROCESS IN BUSINESSES.....                                                                  | 12 |
| <b>Charekishvili Lia.</b> INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES USAGE IN ENTERPRISES OF GEORGIA.....                                                                    | 21 |
| <b>Kudria Y.V.</b> METAMORPHOSES OF SUSTAINABLE INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN REGIONS THROUGHT THE PRISM OF THE DUALISM OF RESTITUTION POLICY.....                               | 23 |
| <b>Mikataдзе Cira.</b> INNOVATIVE APPROACHES FOR TRANSITIONING TO A CIRCULAR ECONOMY.....                                                                                    | 25 |
| <b>Morozova N., Denchyk I.</b> INNOVATIVE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION.....                                                          | 28 |
| <b>Sârbu O.M., Coretchi B.M.</b> THE ROLE OF ECOLOGICAL LEADERS IN THE TRANSITION OF COMPANIES TOWARDS THE CIRCULAR ECONOMY.....                                             | 30 |
| <b>Zhou Youda</b> (Research supervisor <b>Brychko A.</b> ) METHODS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES.....                                                     | 39 |
| <b>Алексєєнко Л.М., Квасовський О.Р., Стецько М.В.</b> МІЖНАРОДНІ ІННОВАЦІЙНІ КОНСОРЦІУМИ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ВЕКТОРИ РОЗБУДОВИ СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОЇ ДЕРЖАВИ.....         | 42 |
| <b>Белей Н.П., Місяйло О.В.</b> ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ В СИСТЕМІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ.....                                                                                   | 44 |
| <b>Бойда С.В.</b> КРИХКІСТЬ ДЕРЖАВИ ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ.....                                                                                                           | 46 |
| <b>Буртняк І.В., Халудило Т.В.</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ, ПРОГНОСТИЧНІ СЦЕНАРІЇ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ..... | 49 |
| <b>Галицька М.А., Тараєвська Л.С.</b> УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....                                                                              | 52 |
| <b>Гетьман О.О., Кочержина Д.Д., Кудлай В.М.</b> СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ДІВІЗІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО КОНФЛІКТУ.....                   | 54 |
| <b>Денисенко І.С.</b> ФІНАНСОВІ ПОТОКИ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНА ОСОБЛИВІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ.....                                                | 58 |
| <b>Козакова Л.О., Момоток О.М.</b> СТРУКТУРНО-СЕМАНТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕРМІНОЛОГІЇ.....                                                                  | 61 |
| <b>Колєдіна К.О., Божидай І.І.</b> УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....                                                                | 64 |
| <b>Корнієнко М.С., Тарлопов І.О., Бєлозерцев В.С.</b> ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ.....                                                                 | 66 |
| <b>Котенок А.Г., Федько І.В.</b> МОЖЛИВОСТІ МАЛОГО І МІКРОБІЗНЕСУ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....                                                         | 68 |
| <b>Кудрявцев В.М.</b> ВПЛИВ ESG-ФАКТОРІВ НА ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ.....                                                                                              | 71 |
| <b>Лещух І.В.</b> КЛАСИЧНІ ТЕОРІЇ ПРОСТОРОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ АГЛОМЕРАЦІЙ.....                                          | 73 |
| <b>Ляховська О.В.</b> РОЗВИТОК ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ.....                                                                      | 75 |

|                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Максимович А.О., Семенча І.Є.</b> ПЕРЕХІД УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ДИСТАНЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА НАПРЯМИ.....                                   | 78  |
| <b>Мельник В.А.</b> (Науковий керівник <b>Шульц С.Л.</b> ) ЕНДОГЕННА СПРОМОЖНІСТЬ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ РЕГІОНУ.....                     | 81  |
| <b>Олексашенко Я.С., Рудич А.І.</b> ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ І СТАНОВЛЕННЯ ВИБІРКОВОГО МЕТОДУ ДОСЛІДЖЕННЯ.....                                                     | 83  |
| <b>Олійник Ю.Б., Партин Г.О.</b> АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ ТА ВПЛИВУ НА ЇХ ОБСЯГ ОСНОВНИХ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ.....   | 85  |
| <b>Осадча Т.Ю.</b> (Науковий керівник <b>Боровік Л.В.</b> ) ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ..... | 90  |
| <b>Павлюх Р.М.</b> ІНСТИТУТИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....                                                                                          | 93  |
| <b>Поточилова І.С., Федоров А.С.</b> УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ.....                                                                        | 95  |
| <b>Процевят О.С.</b> ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....     | 97  |
| <b>Сорокіна А.М.</b> ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....                                                      | 99  |
| <b>Титар В.В.</b> ТЕОРІЇ ГЛОБАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ.....                                                                                         | 102 |
| <b>Тохтамиш Т.О.</b> АНАЛІЗ РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В УКРАЇНІ.....                                                                                            | 104 |
| <b>Хіленко О.О.</b> СКЛАД ОПЕРАЦІЙНИХ ТА КАПІТАЛЬНИХ ВИТРАТ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....                                                                        | 107 |
| <b>Шандова Н.В., Ткаченко А.Г.</b> ІННОВАЦІЇ ТА ГНУЧКІСТЬ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ.....                                           | 112 |
| <b>Шепель А.В.</b> ПОШУК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....                                       | 114 |
| <b>Шпетний В.В.</b> (Науковий керівник <b>Турчіна С.Г.</b> ) УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....       | 119 |

**Секція: БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА**  
**Section: BUSINESS ANALYTICS AND ECONOMIC SECURITY**

|                                                                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Atefeh Parandavar, Ali Soltani, Razie Banitalebi Dehkordi.</b> A SHORT REVIEW OF PROXIMITY EFFECTS: HOW RAIL STATIONS SHAPE RESIDENTIAL VALUES GLOBALLY.....                              | 122 |
| <b>Beda O.I.</b> ANALYSING THE USE OF BANK CARDS IN THE RM AND EU COUNTRIES.....                                                                                                             | 129 |
| <b>Oliinyk N., Lebedenko N., Lebedenko A.</b> ANALYSIS OF THE IMPACT OF WAR ON THE PERFORMANCE OF THE ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF DANONE KREMEZ PrJSC).....                                | 133 |
| <b>Алексієнко О.І., Яблонський Т.І.</b> (Науковий керівник <b>Рудніченко Є.М.</b> ) БУДІВЕЛЬНА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ: АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ..... | 137 |
| <b>Джерелейко С.Д.</b> ЗМІЩЕННЯ БЮДЖЕТНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....                                                                           | 141 |
| <b>Задумін Д.О.</b> (Науковий керівник <b>Боровік Л.В.</b> ) ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....                                               | 142 |

|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Захарчук Н.М.</b> (Науковий керівник <b>Гавловська Н.І.</b> ) <b>ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ЗМІН У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ</b> ..... | 144 |
| <b>Кондратюк А.Є., Тарлопов І.О., Белозерцев В.С.</b> <b>NFC ТЕХНОЛОГІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ</b> .....                                                                | 148 |
| <b>Краснікова О.М., Пилипенко С.М.</b> <b>СТАН РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ</b> .....                                                             | 150 |
| <b>Круглик О.С.</b> <b>ВИКОРИСТАННЯ QLIK SENSE ДЛЯ ФОРМУВАННЯ АНАЛІТИЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ ЕКОНОМІСТІВ</b> .....                                                    | 152 |
| <b>Матюх С.А., Корбут С.А.</b> <b>БЕЗПЕКОЗАБЕЗПЕЧУВАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ І ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....                           | 154 |
| <b>Мєшкова-Кравченко Н.В., Дежкунов Ю.О.</b> <b>ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ</b> .....                                                              | 158 |
| <b>Немировський Ф.В.</b> (Науковий керівник <b>Кравченко М.О.</b> ) <b>ОБ'ЄКТИ ТА СУБ'ЄКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....                    | 162 |
| <b>Олійник Н.М., Дорогань О.І., Данюк Д.Г.</b> <b>ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ТАКСОНОМІЇ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....                                     | 164 |
| <b>Стемковський В.В., Шандова Н.В.</b> <b>РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ У ЗМІЦНЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ</b> .....                                                           | 167 |
| <b>Шандов Р.А.</b> <b>ЗЕЛЕНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ</b> .....                                                                                | 169 |

#### **Секція: ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА**

#### **Section: DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS**

|                                                                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Baiashvili B.</b> (Research supervisor <b>Ineza Gagnidze</b> ) <b>SOCIAL EQUITY IN THE CIRCULAR ECONOMY: WHO WINS, WHO LOSES?</b> .....                              | 172 |
| <b>Djuretic V. Gordana, Krasulja D. Nevena.</b> <b>MANAGING CHANGE IN TIME OF CRISIS: AN ANALYSIS OF STUDENT PROTEST IN SERBIA FOLLOWING THE NOVI SAD TRAGEDY</b> ..... | 174 |
| <b>Tarasiuk A., Aliksieienko A.</b> <b>IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE'S HUMAN RESOURCES POLICY IN MODERN CONDITIONS</b> .....                                            | 177 |
| <b>Болотна О.В., Шуба Т.П., Туренко С.С.</b> <b>МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....                                         | 180 |
| <b>Бондаревська К.В., Сагач А.І.</b> <b>СОЦІАЛЬНИЙ АУДИТ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ</b> .....                                             | 182 |
| <b>Гук Л.П.</b> <b>ДИСТАНЦІЙНІ МОДЕЛІ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ</b> .....                                       | 187 |
| <b>Завадяк Р.І., Кубіній В.В., Тізеш П.П.</b> <b>ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА, ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ: СТРАТЕГІЧНЕ ТРІО УКРАЇНИ</b> .....                | 191 |
| <b>Зуб В.В.</b> (Науковий керівник <b>Рудич А.І.</b> ) <b>ІНДЕКС ВАРТОСТІ ЖИТТЯ</b> .....                                                                               | 195 |
| <b>Кубіній Н.Ю., Ножов Е.М.</b> <b>ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЗНАЧЕННЯ ЇЇ АНАЛІЗУ</b> .....                                                                                | 197 |
| <b>Куц В.Р.</b> (Науковий керівник <b>Рудич А.І.</b> ) <b>ТРУДОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ПОКАЗНИКИ СЕЗОННОСТІ</b> .....                                      | 199 |
| <b>Мульська О.П.</b> <b>ПРОЄКТУВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ЯК ЕКЗИСТЕНЦІЙНОЇ КОМПОНЕНТИ ЕКОСЕСТЕЙТУ: ПРОСТОРО-ТЕМПОРАЛЬНИЙ ПІДХІД</b> .....                       | 201 |

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Петровська О.М.</b> ЦІННОСТІ КОМПАНІЇ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....                                                    | 205 |
| <b>Табацкова Г.В., Белінський Д.О.</b> ДИНАМІКА СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ.....                                                      | 207 |
| <b>Христенко О.А., Михнюк О.О.</b> ПРОЦЕСИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....                                                                               | 209 |
| <b>Чубарь О.Г., Русин О.О.</b> СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....                                                          | 212 |
| <b>Шуба Т.П., Болотна О.В., Смуригіна Г.О.</b> МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....                                                                | 216 |
| <b>Яременко Д.І.</b> (Науковий керівник <b>Холодницька А.В.</b> ) ФОРМУВАННЯ SOFT-SKILLS СПІВРОБІТНИКІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..... | 218 |

#### **Секція: МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ**

##### **Section: MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMICS**

|                                                                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Hamed Najafi Kashkooli, Ali Soltani, Fatemeh Mirzaei.</b> DIGITAL MOBILITY IN CONSTRAINED ENVIRONMENTS: A ROADMAP FOR MAAS IMPLEMENTATION IN IRAN.....     | 221 |
| <b>Sun Xianhui</b> (Research supervisor <b>Brychko A.</b> ) RESEARCH ON THE INNOVATION PATH OF DIGITAL ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN MODERN ENTERPRISES.....   | 230 |
| <b>Микитенко В.В.</b> ПРОСТОРОВО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: МОДЕЛЬНІ РІШЕННЯ ГІБРИДНОГО ТИПУ.....                                       | 232 |
| <b>Славич В.П., Білоущенко Д.Ю.</b> РЕОРГАНІЗАЦІЯ СХЕМ РУХУ ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВИНИКНЕННЯ ЗАБОРОН НА ПЕРЕВЕЗЕННЯ НА ДЕЯКИХ ДІЛЯНКАХ ТРАНСПОРТНОЇ МЕРЕЖІ..... | 237 |
| <b>Чернушенко В.С., Збиранник О.М.</b> ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ У КОМУНІКАЦІЇ З КЛІЄНТАМИ.....                                                                  | 239 |

#### **Секція: МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

##### **Section: MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION**

|                                                                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Barannyk O., Levchuk K.</b> THE GENESIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A SCIENCE.....                                                                                        | 242 |
| <b>Brychko A.</b> MANAGEMENT CONSULTING PROCESS EFFICIENCY: KEY PRINCIPLES AND APPROACHES.....                                                                                   | 244 |
| <b>Cucoş L.D.</b> ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT AND THE ROLE OF EMPLOYEE INCLUSION IN ENHANCING ORGANIZATIONAL OUTCOMES.....                                                        | 246 |
| <b>Yao Minjiang</b> (Research supervisor <b>Brychko A.</b> ) MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE TO INCREASE ITS COMPETITIVENESS IN THE CONDITIONS OF CHANGE..... | 251 |
| <b>Болотна О.В., Шуба Т.П., Журавльова Р.Ю.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ АСПЕКТ.....                                              | 253 |
| <b>Бреус С.В., Степенко А.Ю.</b> ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ.....                                                     | 255 |

|                                                                                                                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Вараксіна О.В., Семергей Л.М., Лисенко Л.В. РОЛЬ МАРКЕТИНГОВО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                                             | <b>258</b> |
| <b>Воронько-Невіднича Т.В. ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....</b>                                                       | <b>260</b> |
| <b>Грабовська І.В. СИСТЕМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ.....</b>                                                     | <b>262</b> |
| <b>Джерелюк Ю.О., Новіцький М.В. СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b>                                                                         | <b>265</b> |
| <b>Ковтун Н.С., Багро К.В., Ігнатів М.Ю. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....</b>                                                                                    | <b>268</b> |
| <b>Козловська С.Г. КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА.....</b>                                                                                          | <b>271</b> |
| <b>Коляда Т.А. МИСТЕЦТВО КЕРУВАТИ ВИРІШАЛЬНИМ МОМЕНТОМ: КАЙРОС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО ЛІДЕРСТВА.....</b>                                                                       | <b>273</b> |
| <b>Корбут Д.В., П'ятничка М.В. (Науковий керівник Рудніченко Є.М.) АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЕРЕТВОРЕННЯ ЗАГРОЗ У СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                     | <b>276</b> |
| <b>Лінькова О.Ю. ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>                                                                                                                                     | <b>279</b> |
| <b>Лутюк В.І., Гарбузюк О.О. (Науковий керівник Гавловська Н.І.) МЕХАНІЗМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДО УБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: УМОВИ, РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....</b> | <b>281</b> |
| <b>Магдисюк С.В., Портна О.В. НЕБЕЗПЕКИ ТА ЗАГРОЗИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЕРЖАВ: НАЦІОНАЛЬНІ ТА ГЛОБАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>                                      | <b>284</b> |
| <b>Нечипоренко Т.Д. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА .....</b>                                                                                                | <b>286</b> |
| <b>Нікіфоров А.А., Портна О.В. ПІДПРИЄМСТВА НА СУЧАСНИХ СПОЖИВЧИХ РИНКАХ: ПЕРЕДОВА СВІТОВА ПРАКТИКА.....</b>                                                                                 | <b>289</b> |
| <b>Петренко О.О., Миронова О.М. ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЗИЦІЇ PROJEKT MANAGER ПІД ЧАС ПЕРЕХОДУ ВІД ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДО МАТРИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ.....</b>                                      | <b>291</b> |
| <b>Пуліна Т.В., Циганова Т.В. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....</b>                                                                            | <b>294</b> |
| <b>Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Дорошенко О.О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФАНДРЕЙЗИНГУ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ.....</b>                                                                   | <b>298</b> |
| <b>Рябець Н.М. ВІРТУАЛЬНІ МЕРЕЖЕВІ КОМПАНІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА, ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>                                                   | <b>300</b> |
| <b>Собчишин В.М., Коба М.М., Кулик А.С. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....</b>                                                                               | <b>305</b> |
| <b>Сорока О.В. РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНКЛЮЗІЇ ТА ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....</b>                                                                            | <b>307</b> |
| <b>Стадник С.О., Пуліна Т.В. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНОГО АВІАДВИГУНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                                                                         | <b>311</b> |
| <b>Харченко Т.М. КОНЦЕПЦІЯ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗЕВОМУ УПРАВЛІННІ.....</b>                                                                                                                  | <b>314</b> |

|                                                                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Царук І.В., Арзянцева Д.А. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ КОМУНІКАЦІЇ З ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ АВТОМАТИЗОВАНИХ ПРОЦЕСІВ.....</b> | <b>316</b> |
| <b>Шепіль А.В. (Науковий керівник Бричко А.М.) ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ.....</b>       | <b>318</b> |
| <b>Школяр С.В. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ СТАНОВЛЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ РОЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....</b>                          | <b>321</b> |
| <b>Шукліна В.В., Бунчак Д.О. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ТА СПОСОБИ ОЦІНКИ.....</b>                             | <b>323</b> |

**Секція: МАРКЕТИНГ ТА ЛОГІСТИКА**  
**Section: MARKETING AND LOGISTICS**

|                                                                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Zhou Tingting (Research supervisor Brychko A.) RESEARCH ON CHANNEL DIFFERENTIATION STRATEGY OF MIDEA GROUP.....</b>                          | <b>327</b> |
| <b>Василик О.Б., Купчинська Т.А. КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ЯК НЕОБХІДНА СКЛАДОВА УСПІШНОГО БІЗНЕСУ.....</b>                                             | <b>329</b> |
| <b>Вергал К.Ю., Іванов Ю.В. ОПТИМІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ В БУДІВЕЛЬНІЙ ЛОГІСТИЦІ ЗАСОБАМИ DFD-ДІАГРАМ.....</b>                             | <b>331</b> |
| <b>Джерелюк Ю.О., Гайко О.М. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИРИЗИКОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                                    | <b>334</b> |
| <b>Дорогань О.І., Тарасюк А.В. ЕВОЛЮЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ ТА ІНТЕГРАЦІЯ У СВІТОВИЙ РИНОК.....</b> | <b>337</b> |
| <b>Карпенко Д.С. (Науковий керівник Лисенко І.В.) ВІДЕОКОНТЕНТ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В DIGITAL-СЕРЕДОВИЩІ.....</b>       | <b>341</b> |
| <b>Ляшевська В.І., Шуба Т.П., Сітало С.Г. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....</b>         | <b>343</b> |
| <b>Майбородіна Н.В., Герасименко В.П. МОДЕЛЮВАННЯ ВАНТАЖООБІГУ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ.....</b>                                               | <b>346</b> |
| <b>Мельник С.М. МАРКЕТИНГОВІ ФОРМАТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                                                                | <b>349</b> |
| <b>Пантюк Ю.М. ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ.....</b>                                                     | <b>352</b> |
| <b>Пенюк В.О. РОЛЬ МОБІЛЬНИХ ЗАСТОСУНКІВ У ФОРМУВАННІ КОМУНІКАЦІЙ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ.....</b>                                                        | <b>354</b> |
| <b>Сагун Є.О., Шукліна В.В. ТЕНДЕНЦІЇ ПОЄДНАННЯ ТРАДИЦІЙНОГО ТА ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                          | <b>356</b> |
| <b>Сисоєв В.В., Белявцева Я.Р. ЗЕЛЕНА ЛОГІСТИКА – КЛЮЧОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....</b>                                      | <b>358</b> |
| <b>Удод Р.Е., Збиранник О.М. ВИКОРИСТАННЯ UGC У ВІЗУАЛЬНОМУ КОНТЕНТІ ТІКТОК.....</b>                                                            | <b>361</b> |
| <b>Шептуха О.М. ТРАНСФОРМАЦІЯ PR-ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....</b>                                                                      | <b>363</b> |

**Секція: ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА**  
**Section: TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS**

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Миронов Ю.Б. РЕКРЕАЦІЯ ТА РЕКРЕАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ.....</b> | <b>366</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

|                                                                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Михайлюк О.Л.</b> СТРАТЕГІЇ ЦІФРОВІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ .....                                                            | 368 |
| <b>Нездоймінов С.Г., Партола І.В.</b> ПОТЕНЦІАЛ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРА БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....                     | 372 |
| <b>Нєчева Н.В.</b> СМАРТ-ТУРИЗМ ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ.....                                                          | 374 |
| <b>Оболенцева Л.В.</b> СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ SLOW FOOD У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....                          | 376 |
| <b>Олійник Т.Г., Петренко В.С. (Petrenko V.)</b> КУЛЬТУРНИЙ ТУРИЗМ ЯК СКЛАДОВА КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ..... | 378 |
| <b>Павлюк С.І.</b> КОНЦЕПЦІЯ «ТУРИЗМ 4.0»: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ.....                                                     | 381 |

**Секція: СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**  
**Section: WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

|                                                                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Coretchi B., Toma V.</b> THE REPUBLIC OF MOLDOVA BETWEEN THE REGIONAL ENERGY CRISIS AND EUROPEAN INTEGRATION: THE IMPACT OF THE CONFLICT IN UKRAINE ON NATIONAL ENERGY POLICIES..... | 384 |
| <b>Kveladze K., Kistauri N., Melashvili M.</b> SOME ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF BLUE ECONOMY.....                                                                                     | 388 |
| <b>Sui Xinxin</b> (Research supervisor <b>Brychko A.</b> ) ANALYSIS OF THE REASONS FOR THE PROBLEMS IN THE PERSONNEL RECRUITMENT MANAGEMENT SYSTEM OF CHINA RONGCHUANG COMPANY.....     | 392 |
| <b>Tarasiuk A., Martynova I.</b> FEATURES OF EXCHANGE RATE REGULATION IN UKRAINE IN MODERN CONDITIONS.....                                                                              | 395 |
| <b>Верстяк О.М.</b> ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ.....                                                                                       | 398 |
| <b>Лисенко О.А.</b> АСПЕКТИ РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ЧАС.....                                                         | 400 |
| <b>Ляшевська В.І., Шуба Т.П., Горбаньова Д.Ю.</b> КУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ.....                                                                                 | 402 |
| <b>Огородник О.І., Грінько І.М.</b> ЕКОНОМІЧНІ БАР'ЄРИ МАСШТАБУВАННЯ ЕКСПОРТУ ІТ-ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....                                                                                    | 404 |
| <b>Рибчук А.В.</b> СУПЕРЕЧНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....                                                                                           | 408 |
| <b>Рябець О.М.</b> ФІНАНСУВАННЯ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕРИ ГЛОБАЛЬНИХ ФІНАНСІВ.....                                                                              | 410 |
| <b>Фролова М.Е., Момоток О.М., Бунчак Д.О.</b> РОЛЬ ЛІДЕРІВ У ВІДНОВЛЕННІ ПІСЛЯВОЄННОЇ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....                                                              | 413 |
| <b>Шуба М.В., Косик Я.О.</b> ЄВРО ЯК МІЖНАРОДНА РЕЗЕРВНА ВАЛЮТА: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ.....                                                                                            | 416 |

**Секція: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**  
**Section: PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION**

|                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Ivanova T., Skorobogatova N., Bokovets O.</b> ASSESSMENT OF THE RESILIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN CRISIS SITUATIONS.....                        | 419 |
| <b>Rukiye Mehtap ÖZLÜ.</b> CULTURAL HERITAGE GOVERNANCE WITHIN THE FRAMEWORK OF THE RIGHT TO THE CITY THEORY: THE CASE OF THE «IMM HERITAGE PROJECT»..... | 422 |

|                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Бабич К.В.</b> (Науковий керівник <b>Бричко А.М.</b> ) ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ЗБЕРЕЖЕННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ.....                                            | 432 |
| <b>Єріна В.Р.</b> (Науковий керівник <b>Бричко А.М.</b> ) УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....             | 434 |
| <b>Катихін Є.О.</b> СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ.....                                                                  | 436 |
| <b>Крамський С.О.</b> ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ У ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ.....                                               | 438 |
| <b>Лазарів В.О.</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ ПРИ НАДАННІ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ.....            | 440 |
| <b>Лєдовська М.Є., Леміш К.М.</b> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПАВЛОГРАДСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....                               | 443 |
| <b>Лукаш С.М.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ СІЛЬСЬКОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВІД СИРОВИННОЇ МОДЕЛІ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ГРОМАД.....                  | 445 |
| <b>Неменко Т.В.</b> (Науковий керівник <b>Бричко А.М.</b> ) КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....    | 448 |
| <b>Письменний В.В.</b> ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..... | 451 |
| <b>Пуліна Т.В., Катютіна Л.А.</b> ГРАНТОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.....                                                                   | 454 |
| <b>Сновидович І.Г.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: АДАПТАЦІЯ КОМАНД ТА ЕФЕКТИВНІ HR-РІШЕННЯ.....                                          | 456 |

#### Секція: БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

##### Section: ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

|                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Ştahovschi Ada, Bucuci Olesea, Doncean Marilena.</b> OPPORTUNITIES FOR IMPLEMENTING INTERNAL MANAGEMENT CONTROL IN PUBLIC INSTITUTIONS.....        | 460 |
| <b>Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В.</b> ФІСКАЛЬНА ПРОЗОРИСТЬ ЯК МАРКЕР СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ.....                                                    | 465 |
| <b>Семенова С.М., Черевань А.А.</b> СУТНІСТЬ, ОЦІНКА ТА ВІДОБРАЖЕННЯ ГУДВІЛУ: ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ.....                                                   | 468 |
| <b>Скрипник С.В.</b> РОЛЬ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ ТА КРИЗАМИ.....                                                                    | 472 |
| <b>Чорний К.В., Тарлопов І.О., Белозерцев В.С.</b> ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ.....                             | 475 |
| <b>Шепель І.В.</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ВІДШКОДУВАННЯ ЗАВДАНИХ ЗБИТКІВ ВІД ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ.....                                                      | 477 |
| <b>Шкроміда Н.Я., Малишев С.В.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗВІТНОСТІ З УПРАВЛІННЯ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ..... | 481 |

#### Секція: ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ

##### Section: FINANCE, BANKING, INSURANCE

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Beda O.I., Mardari L.V.</b> MECHANISM OF BANK CARDS OPERATIONS AND THEIR DEVELOPMENT PROSPECTS..... | 484 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Ivanova R.Yu.</b> INTERNATIONAL FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE MODERNIZATION OF UKRAINE'S ECONOMY: LEGAL AND FINANCIAL CHALLENGES OF THE POST-WAR PERIOD..... | 492 |
| <b>Mocanu Natalia, Para Cătălina.</b> FINANCIAL IMPLICATIONS AND ECONOMIC TRANSFORMATION OF MOLDOVA IN THE CONTEXT OF INTEGRATION INTO THE EUROPEAN UNION.....  | 493 |
| <b>Андрос С.В.</b> КРЕДИТНИЙ РИНОК ЯК СЕГМЕНТ ФІНАНСОВОГО РИНКУ ТА ОБ'ЄКТ ФІНАНСУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....                                   | 498 |
| <b>Бурмінова М.В.</b> (Науковий керівник <b>Бражник Л.В.</b> ) ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ: АКТУАЛЬНІСТЬ І РИЗИКИ.....                                       | 500 |
| <b>Джерелейко С.Д., Гаврилюк Д.Л.</b> ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ.....                                                     | 502 |
| <b>Дубовик О.Ю., Петкова К.М.</b> ПРОБЛЕМИ УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ.....                                                                          | 504 |
| <b>Коваленко В.В.</b> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БАНКІВ В КОНТЕКСТІ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА МОНЕТАРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....                               | 506 |
| <b>Козир Ю.Р.</b> ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ УДОСКОНАЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПЛАТЕЖІВ.....                                                                | 509 |
| <b>Конєв Р.Ю.</b> АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ.....                                                  | 511 |
| <b>Костенко Г.П., Дубінчук О.О.</b> ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ, ЇХ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....                                  | 513 |
| <b>Краснікова О.М., Олексашенко Я.С.</b> СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....                                                          | 517 |
| <b>Луценко В.В.</b> ІНТЕГРАЦІЯ DEFI-ПЛАТФОРМ У БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....                               | 518 |
| <b>Луценко О.А.</b> СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА КЛІМАТИЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ.....                      | 521 |
| <b>Малиш В.О.</b> (Науковий керівник <b>Бражник Л.В.</b> ) ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ.....                                                       | 524 |
| <b>Новосьолова О.С.</b> КОНЦЕНТРАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ.....                                                   | 526 |
| <b>Сукач О.М., Савченко С.О.</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ВПЛИВУ ПОВЕДІНКОВИХ ФІНАНСІВ НА РОЗВИТОК ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ.....                           | 528 |
| <b>Щербакова Є.Ю., Грінько І.М.</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ВИКЛИК ДЛЯ ТРАДИЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....                      | 531 |
| <b>Ярмоленко Ю.Ю.</b> СУЧАСНИЙ СТАН ПОВЕРНЕННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ СУБ'ЄКТАМ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ.....                          | 534 |
| <b>Ярошук В.О.</b> (Науковий керівник <b>Ткачук Н.М.</b> ) РОЛЬ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ В РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....                                 | 537 |

інструментів ШІ у бізнес-операції та процеси, зберігаючи та підтримуючи при цьому людський фактор, особливо стосовно складних та персональних покупок/послуг.

Це актуально для більшості споживачів, а особливо для сучасних, молодих, соціально свідомих. Багато споживачів добре розуміються, що представляють бренди, також покупці хочуть, щоб слова підкріплювалися відповідною поведінкою підприємств. Щоб залишатися затребуваними, підприємства споживчих товарів/послуг повинні розуміти важливість довіри до них та ефективно доносити свої переконання, цінності. Споживачі готові витрачатися та купувати більше у брендів, яким довіряють. А підприємства, у свою чергу, мають ретельно, послідовно виконувати принципи та цінності свого бренду, щоб не тільки зберегти, а й збільшити лояльність й актуальність з боку споживачів.

Також для підприємств на споживчих ринках важливим стає посилення екологічних, соціальних та управлінських ініціатив (ESG) [5]. Підприємства вирішують широкий спектр питань, пов'язаних із ESG. Екологічні, соціальні та управлінські аспекти мають широке коло стейкхолдерів розвитку бізнесу. Це стосується таких питань, як расова та соціальна справедливість; зміна клімату тощо. А такі аспекти, як справедливість, різноманітність, та залученість зараз розглядаються як дороговказ, що проходить через весь бізнес, є невіддільним від корпоративної мети та визнається одним із найважливіших факторів корпоративної цінності.

### Список літератури

1. Нікіфоров А. А. Світові особливості споживчої поведінки для перспектив розвитку підприємництва. *Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (м. Харків, 01-28 лютого 2025 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. С. 14-16.
2. Нікіфоров А. А., Портна О. В. Чинники впливу на рішення споживачів з урахуванням сучасних тенденцій та викликів. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 25-31.
3. Портна О. В. Доходи населення як складова фінансового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 251-254.
4. Портна О. В. Ресурси підприємств як складова сукупного фінансового потенціалу країни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 1 (38). С. 231-235.
5. Consumer markets. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets.html> (дата звернення 10.04.2025).

**Петренко О.О.**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця,  
м. Харків, Україна

**Миронова О.М.**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця,  
м. Харків, Україна

### ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЗИЦІЇ PROJECT MANAGER ПІД ЧАС ПЕРЕХОДУ ВІД ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ДО МАТРИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Сучасні українські ІТ-компанії, як правило, проходили етап від стартапу з невеликою чисельністю працівників до масштабної корпорації. Тому початкові етапи їх діяльності характеризуються застосуванням класичної функціональної структури, але на певних етапах

зростання, компанії дуже часто вирішують вдосконалювати свої управлінські процеси шляхом підбору та адаптації менеджерів по проєктах (Project Manager).

Позиція Project Manager передбачає фахівця, який відповідає за управління проєктами та виконує функції координації окремими підрозділами для досягнення максимізації результатів діяльності проєкту.

Успішна діяльність Project Manager передбачає не тільки вміння спілкуватись з клієнтами та забезпечувати вчасне доставлення програмного забезпечення, але й володіння технічними аспектами розробки та тестування. Тому залучення такого спеціаліста є достатньо непростим, адже потрібно зробити відбір за значним набором hard skills та soft skills. Поряд з тим, успішне залучення Project Manager може призвести до високої ефективності діяльності команд, оптимізації ресурсів, збільшення балансу в управлінні, стандартизації процесів.

Провідні вчені зазвичай констатують, що матричні структури можна розподілити на 3 типи: слабка матриця (weak matrix), збалансована матриця (balanced matrix) та сильна матриця (strong matrix) [1, 2]. В такій класифікації основним критерієм є вплив Project Manager на функціонування проєкту.

Основні недоліки матричної структури з високим впливом Project Manager:

- Project Manager зазвичай володіє тільки достатньо обмеженим обсягом технічних знань та навичок, що призводить до невисокого рівня розуміння технологічного процесу виробництва продукту, що може погіршити поточний стан планування та доставлення продукту до клієнта;

- Project Manager може значно знизити рівень адміністративної роботи для функціональних менеджерів (Dev Lead, QA Lead, Product Owner), але глибина аналітичних можливостей може бути нижчою, ніж у функціональних менеджерів та, відповідно, це може впливати на результати роботи підрозділів;

- Project Manager достатньо часто починає впроваджувати не зовсім логічні інновації в процеси.

Основні недоліки матричної структури з низьким впливом зі сторони Project Manager:

- високе навантаження на функціональних менеджерів (Team Leads);
- низька участь в управлінських процесах зі сторони Project Manager, що іноді призводить до низької швидкості перебудови та раціоналізації процесів.

Матрична структура передбачає достатньо непростий процес встановлення балансу зон відповідальності Project Manager та функціональних менеджерів.

Розглянемо приклад: компанія має 5 чи більше підрозділів, сформованих, наприклад, по регіональному принципу та управління виконується на базі функціональної структури. При цьому компанія має плани впровадити матричну структуру замість функціональної. Основні етапи впровадження позиції Project Manager на прикладі IT-індустрії наведено в таблиці 1.

Окремо варто привести рекомендації до використання RACI матриць чи STDL таблиць. Ці 2 інструменти можна використовувати одночасно, але на практиці зазвичай віддають перевагу одному з них залежності від ситуації:

- RACI матриці більше використовуються для чіткої вертикальної структури за умови, що потрібно чітко зафіксувати відповідальних на кожному етапі [3];

- STDL таблиці частіше застосовують в складних проєктах з багатьма стейкхолдерами.

Основні загальні переваги впровадження позиції Project Manager:

- Project Manager може «розвантажити» функціональних менеджерів від виконання певних завдань, що сприятиме підвищенню їх продуктивності;

- Project Manager може навчити функціональних менеджерів певним загальним теоретичним і практичним аспектам проєктної діяльності та підвищити вміння користування такими інструментами як JIRA, Trello, Agile-методології тощо;

- покращення комунікацій між окремими функціональними підрозділами;
- новий поштовх до підвищення загальної продуктивності;
- сприяння стандартизації управлінської діяльності та формалізації процесів.

**Таблиця 1. Основні етапи впровадження позиції Project Manager на прикладі IT-індустрії**

| Номер етапу | Назва етапу                                                 | Складові елементи кожного етапу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1           | Проведення аналізу готовності до змін                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- виявлення основних поточних проблем та недоліків в плануванні та організації функціонування проєктів;</li> <li>- визначення проблем з відповідальністю та контролем</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2           | Формування RACI матриць або STDL таблиць                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- детальний опис складових процесу розробки програмних продуктів;</li> <li>- створення документу RACI-матриці з чітким формулюванням: R – хто виконує, A – хто є відповідальною особою, C – хто може консультувати, I – особа, яка має бути проінформованою;</li> <li>- або формування STDL-таблиць, в яких елементами є Support (тобто ті, хто надаються ресурси на даний етап), Tasked (ті, хто виконують завдання), D (одна особа, яка приймає остаточне рішення), L – (одна особа, яка є ключовим керівником даного етапу)</li> </ul> |
| 3           | Процес підбору та адаптації Project Manager                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування критеріїв до кандидата;</li> <li>- безпосередньо підбір працівника;</li> <li>- адаптація та навчання</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 4           | Впровадження Project Manager на першому проєкті             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- запуск та реалізація пілотного проєкту з метою виявлення основних особливостей процесу адаптації Project Manager в процесі зміни структури;</li> <li>- висновки та рекомендації до подальшої перспективи розширення матричної структури для інших підрозділів</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 5           | Набір Project Managers та їх впровадження в інші підрозділи | <ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізація змін організаційної структури в інших підрозділах;</li> <li>- стандартизація управлінських процесів в компанії</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Серед основних загальних недоліків впровадження Project Manager незалежно від рівня його впливу на проєкті:

- висока ймовірність «боротьби за владу» між Project Manager та функціональними менеджерами (особливо при strong matrix);
- «опір змінам» як функціональних керівників, так і інших спеціалістів;
- тимчасове порушення балансу керівництва через зміни та трансформації.

Не досить значна частина фахівців-практиків може сформулювати думку про доцільність використання balanced matrix, проте її впровадження дійсно більш ризиковане через те, що роль Project Manager може поступово зростати та при цьому функціональні підрозділи будуть мати проблему одноосібності керівництва, тобто в одного працівника буде відразу два керівники з приблизно одним рівнем влади.

Достатньо багато компаній працюють в умовах використання strong matrix, але при цьому потрібно, щоб рівень soft і hard skills у Project Manager був дуже високий, адже такому

керівникові потрібно бути дійсно основною дієвою особою на проєкті – вміти координувати всі внутрішні процеси та ефективно взаємодіяти зі всіма стейкхолдерами.

Загальні кінцеві рекомендації, які можуть зробити автори статті на основі вищеназваних аргументів та з власного досвіду управління проєктами в ІТ-індустрії, це те, що в сучасних умовах впровадження weak matrix є дуже часто більш ефективними, ніж варіант зі balanced / strong matrix. Функціональні керівники підрозділів в ІТ-індустрії, як правило, висококваліфіковані працівники, які не мають проблем з тим, щоб освоїти основні аспекти управлінської діяльності. Залучення Project Manager може вирішити досить поширену проблему - перевантаження функціональних керівників. Це зазвичай, дійсно, може сприяти покращенню інноваційної активності на проєктах, прискоренню руху інформації та знань, стандартизації управлінської й виробничої діяльності. Варіант використання weak matrix є менш ризикованим і при правильній реалізації може призвести до значного синергетичного ефекту, адже Project Manager може виконати функції, які для нього є прості й зрозумілі, а функціональні керівники отримають резерви часу для удосконалення свого підрозділу і підвищення рівня використання людських ресурсів. Водночас Project Manager не повинен буде займатись тими питаннями, які набагато краще вміють виконувати функціональні менеджери.

### Список літератури

1. Вакалюк Т. А., Рантюк І. І. Організаційні структури в ІТ компаніях. *Комп'ютерні технології: інновації, проблеми, рішення* : Тези ІІ Всеукраїнської науково-технічної конференції. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/148.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Лепейко Т., Грузіна І. (2023). Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. *Економічний простір*, (184), 107-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18>
3. Мазурик Н. А. Використання RACI-матриці в системі проєктного менеджменту. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті* : матеріали 28-го Міжнар. молодіж. форуму, (16–18 квітня 2024 р.). Харків : ХНУРЕ, 2024. Т. 6. С. 848-849. DOI: <https://doi.org/10.30837/IYF.IIS.2024.848>

**Пуліна Т.В.**

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
Національний університет «Запорізька політехніка»,  
м. Запоріжжя, Україна

**Циганова Т.В.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,  
Національний університет «Запорізька політехніка»,  
м. Запоріжжя, Україна

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Авіаційна галузь традиційно вважається одним із стратегічних секторів національної економіки, який забезпечує не лише обороноздатність держави, а й науково-технічний прогрес, розвиток суміжних галузей та інноваційне зростання [1]. Україна має потужний науково-виробничий потенціал у сфері авіабудування, що формувався десятиліттями: це й провідні підприємства, такі як АТ «Івченко-Прогрес», ДП «Антонов», ПАТ «Мотор Січ», і технічні кадри, наукові школи, власні розробки двигунів, літаків та авіаційного обладнання.