

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

Компетентність HR-менеджера, що базується на EI, є ключовим каталізатором для успішного управління організаційними змінами. Здатність ефективно комунікувати причини та наслідки змін, працювати з опором та забезпечувати емоційну підтримку колективу дозволяє скоротити час на адаптацію персоналу до нових умов та мінімізувати ризики.

В умовах зростаючої автоматизації HR-процесів, емоційний інтелект залишається унікальною людською перевагою HR-менеджера. Його роль у співчутті, контекстуальному розумінні та вирішенні складних людських дилем є незамінною, що гарантує стратегічну стійкість та релевантність професії у цифрову еру.

Список використаних джерел

1. Емоційний інтелект HR-менеджера: як його розвивати. *HRliga Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом*. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=22645> (дата звернення: 22.10.2025).
2. Емоційний інтелект для HR: як розпізнавати та керувати емоціями на робочому місці. *Mike Pritula. Talent Fcademe*. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/hnioanjxl-emotsinii-intelekt-dlya-hr-yak-rozpznavat> (дата звернення: 22.10.2025).
3. Що таке емоційний інтелект (EI) і чому це мастхев для HR. *HappyMonday*. URL: <https://happymonday.ua/emotsijnyj-intelekt-dlya-hr> (дата звернення: 22.10.2025).
4. Роль емоційного інтелекту в IT-рекрутингу та не тільки. *Ambacia*. URL: <https://ambacia.eu/uk/the-role-of-emotional-intelligence-in-it-recruitment-and-beyond/> (дата звернення: 22.10.2025).

УДК 65.012.8:338.124.4

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

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ

Сучасна економіка характеризується нестабільністю, високими ризиками та швидкими змінами зовнішнього середовища. Для підприємств це створює як загрози, так і можливості розвитку. В умовах підвищеної невизначеності, що особливо проявляється в Україні у зв'язку з військовими подіями та трансформацією економічних процесів, особливого значення набуває стратегічне управління, головна мета якого протистояти негативним впливам ринкової нестабільності, а також формувати умови для довгострокового зростання підприємств.

Важливо, що в умовах невизначеності необхідна не так стійкість чи адаптивність, а гнучкість, яка змушує його змінюватись під впливом змін та тиску зовнішнього середовища. Таку здатність Насім Ніколас Талеб назвав антикрихістю, запропонувавши однойменну концепцію як інструмент формування відповідного рівня гнучкості управлінського механізму, що проявляється у здатності змінюватись відповідно до загроз зовнішнього середовища, перетворювати їх у стратегічні можливості [1].

«Антикрихість» – це детальна інструкція з виживання у світі, де правлять «Чорні лебеді». Під чорними лебедями автор концепції розуміє «непередбачувані рідкісні події великого масштабу, які спричиняють серйозні наслідки» [2]. Антикрихість дає змогу підприємству функціонувати і розвиватися в умовах невизначеності, часткової або повної відсутності інформації. Найефективнішим буде підприємству підготуватися до можливих наслідків. Важливою є не протидія змінам чи адаптація до них, а врахування їх при розробленні або коригуванні своєї стратегії, щоб досягти відповідного рівня антикрихітості.

Тобто досягти такого рівня розвитку управлінського механізму, що дасть змогу отримати певні стратегічні можливості від цих змін та необхідні ресурси, щоб скористатися ними. Основним продуктом антикрихкості можна вважати інновації, оскільки їх творці не бояться експериментувати, ризикувати і помилятися.

Є вісім напрямів формування антикрихкості. Децентралізація управління, високий рівень децентралізації та здатність менеджерів середньої ланки впливати на стратегію формування конкурентних переваг. Управлінські рішення приймають не одноосібно, а за участю працівників усіх рівнів управління, що сприятиме підвищенню оперативності реагування на можливі зміни.

Наступним напрямом є відбір та підбір кадрів. Підприємству слід зосередитись на наборі та стимулюванні праці високоефективних працівників, застосуванні широкого спектра психологічних та інших методів відбору та підбору кадрів у колектив, заохоченню творчої ініціативи, формуванню нових ідей та поглядів, розвитку кадрового потенціалу тощо.

Виведення системи зі стану стабільності передбачає постійну увагу оптимізації обсягів продукції, організації збуту та логістичних процесів тощо. Процес постійного удосконалення утримує підприємство від переходу до етапу занепаду. Керівники усіх рівнів та персонал підприємства загалом звикають працювати в умовах постійних змін і коригувань, що формує їхню стресостійкість, зменшує опір конструктивним змінам.

Систематичний аналіз відхилень між очікуваним і реальним станом, передбачає формування можливості зміни стратегічних показників, а допущені помилки та відхилення від стратегії означають новий досвід, що у підсумку веде до підвищення ефективності співробітника або підприємства загалом.

Ситуаційний підхід до коригування стратегії. Менеджмент підприємства повинен бути здатним приймати ситуативні рішення та за потреби відходити від стратегії. Використання теорії ймовірності та нечітких множин, багатоваріантного сценарного та факторного аналізу, методів динамічного і стохастичного програмування, оцінки прогнозів та ризиків тощо.

Аналіз слабких сторін у стратегіях конкурентів – систематичний аналіз підприємством стратегій та дій його конкурентів з метою отримання відповідної до ситуації стратегічної вигоди. Наприклад: придбання підприємством свого конкурента, задоволення попиту на ринку, що звільнився, удосконалення власних послуг завдяки аналізу помилок конкурентів тощо. Цей напрям дає змогу зосередитись на пошуку власних конкурентних переваг.

Розвиток інноваційного потенціалу, що передбачає здійснення інновації в усіх сферах діяльності та вказує на потребу у використанні сучасних технологій, налагодження ефективної системи комунікацій, розвиток і стимулювання культури інновацій, яка провокує створення та застосування нового, прогресивного, сучасного тощо.

Формування довготривалих, надійних і взаємовигідних відносин із споживачами продукції. Реалізація стратегії антикрихкості через увагу до цілеспрямованого розроблення і підтримання іміджу продукції та підприємства, підсилення впізнаваності бренду, застосування сучасних маркетингових методів та засобів комунікації із споживачами тощо.

Системна і постійна робота підприємства у наведених напрямках дасть можливість йому підготуватись до настання випадкових подій та непередбачуваних змін у майбутньому. А це, в свою чергу, дасть змогу забезпечити підприємству високий рівень антикрихкості, сформує здатність функціонувати і розвиватись, залишатись стійким до випадкових змін у зовнішньому середовищі, оперативно реагувати на такі зміни.

Застосування стратегії антикрихкості підприємствами потребує оцінювання ефективності за відповідними параметрами, що дасть змогу дослідити успішність реалізації ними своїх стратегічних можливостей у довготривалій перспективі. Основними параметрами такого оцінювання доцільно обрати: результативність, витратність або ресурсомісткість, доцільність, адаптивність, конкурентоспроможність, динамічність, надійність, реальність або досяжність [1].

Важливо, що стратегія антикрихкості, будучи універсальним інструментом, підходить

усім підприємствам, незалежно від їх масштабів, сфер діяльності чи інших параметрів. Проте, має значення, що діяльність, яка піддається змінам (у тому числі кардинальним) не повинна перевищувати 20 %, решта 80 % повинні залишатися сталими, що підтверджується застосуванням принципу Парето у цій сфері [2].

Отже у сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності стратегічне управління має ґрунтуватися на принципах антикрихкості. Використання даних принципів сприяє розвитку інновацій, підвищенню гнучкості управління й зміцненню конкурентних позицій підприємства. Стратегія побудована згідно з даними принципами забезпечить здатність підприємства не лише протистояти зовнішнім загрозам, а й використовувати їх як можливості розвитку.

Список використаних джерел

1. Koval Z. Analysis of strategic opportunities of enterprises based on anti-fragility strategy. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2025. Vol. 9. №. 1. P. 12–23. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2025.01.012> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. 4-те вид. Київ, 2021. 400 с.
3. Koval Z. Transformation of approaches to the formation of strategic opportunities of enterprises in conditions of uncertainty. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2024. Vol. 2. P. 166–175. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.166> (дата звернення: 28.10.2025).

УДК 331.108.45:330.131.7(477)

Гайдаш О.С., аспірант

*Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(м. Полтава, Україна)*

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються зростанням мінливості зовнішнього середовища, посиленням економічної турбулентності та глибоким проникненням глобалізаційних процесів у всі сфери господарської діяльності. В таких умовах особливої ваги набуває проблема забезпечення кадрової безпеки як ключового елементу системи економічної безпеки підприємства. Саме людський капітал, що поєднує професійні компетенції, управлінський потенціал та організаційну культуру, виступає визначальним чинником конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості бізнес-структур [1].

Проблематика формування та підтримання належного рівня кадрової безпеки набуває особливої актуальності в умовах демографічного спаду, вимушеної міграції населення, наслідків воєнного стану в Україні, а також зростаючого дефіциту висококваліфікованих працівників, у тому числі через мобілізаційні процеси [2]. Сукупність цих факторів створює нові ризики для ефективного функціонування підприємств, зокрема у сфері збереження трудового потенціалу, управління знаннями, підтримання корпоративної єдності та організаційної стійкості. Сучасні підходи до управління кадровою безпекою часто мають фрагментарний характер, оскільки не враховують усієї системи взаємозв'язків між зовнішніми викликами (економічними, політичними, соціальними, технологічними, правовими) та внутрішніми можливостями підприємства (організаційною культурою, кадровою політикою, системами мотивації, контролю та розвитку персоналу). Така невідповідність ускладнює формування комплексних превентивних механізмів реагування на