

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної  
Кафедра інформаційних систем та технологій  
Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА  
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України  
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»  
Наукова установа «Науково-дослідний центр сталого розвитку»  
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
Сумський національний аграрний університет  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Science and research institute of social and economic development (Чехія)  
The University of Occupational Safety Management in Katowice (Польща)  
Institute of European Education (Болгарія)  
International Slavic University (Македонія)  
ISMA University (Латвія)  
Academy of Management and Administration in Opole (Польща)  
Atlântica – Instituto Universitário (Португалія)  
WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Польща)  
Scientific Center of Innovative Research (Естонія)  
National Institute of Economic Research, Batumi (Грузія)  
Eurasian National University named after L. N. Gumilev (Казахстан)  
City of Saint Louis Local Government (США)  
Glendale Community College of Maricopa Community  
College System, Arizona (США)

# Матеріали

**X Міжнародної науково-практичної конференції  
«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»**

**23 квітня 2026 р.**

*Полтава 2026*

**УДК 005 «20»  
М 50**

*Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. 613 с.

У матеріалах конференції розглядаються загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти методології та практики сучасного менеджменту.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів закладів вищої освіти, фахівців-практиків.

***Редакційна колегія:***

**О.А. Галич**, к.е.н., професор, ректор Полтавського державного аграрного університету,

**В.І. Аранчій**, к.е.н., професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету,

**Д.В. Дячков**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, директор навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету,

**Т.В. Воронько-Невіднича**, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

**М.В. Зось-Кіор**, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

**Ю.В. Уткін**, к.т.н., доцент, завідувач кафедри інформаційних систем та технологій Полтавського державного аграрного університету,

**І.П. Потапюк**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАУ заборонено

behavior. Boston, MA : Springer US, 1985. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

2. Grenier S., Gagné M., O'Neill T. Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied psychology*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1111/apps.12526>

3. Kim S., Lee H., Connerton T. P. How psychological safety affects team performance: mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in psychology*. 2020. Vol. 11. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>

4. Чуйко, Г., та Чапак, Я. Міжособистісна довіра як передумова партнерських стосунків між людьми. *Psychological journal*. 2020. Т. 6, № 1. С. 29–39. URL: <https://doi.org/10.31108/1.2020.6.1.3>

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
А.В. Константинович, здобувачка вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Трудовий потенціал підприємства – це сукупна здатність персоналу організації, підприємства до продуктивної праці, трансформації ресурсів у додану вартість та адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Вона охоплює як реалізовані, так і неактуалізовані можливості працівників, що формуються під впливом низки факторів. Управління трудовим потенціалом підприємства передбачає не просто роботу з кадрами, а стратегічну комплексну діяльність в системі управління персоналом в умовах постійної невизначеності. Якщо раніше фокус був на стабільності, то зараз – на адативності та життєстійкості. Формуючи систему управління трудовим потенціалом підприємства, необхідно враховувати три важливих аспекти (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Ключові аспекти управління трудовим потенціалом підприємства [розроблено авторами на основі 1]**

Аспект	Характеристика
Системність	трудовий потенціал – це не механічна сума характеристик окремих працівників, а синергетична система, де колективні можливості перевищують індивідуальні завдяки ефективній організаційній структурі, системі управління персоналом, корпоративній культурі
Динамічність	перебуває у стані постійної трансформації під впливом зовнішніх (економічна кон'юнктура, технологічний

	прогрес) та внутрішніх (стратегія менеджменту, корпоративна культура) факторів.
Результативність	оцінка трудового потенціалу реалізується через призму його здатності забезпечувати конкурентоспроможність підприємства, організації в довгостроковій перспективі.

Таким чином, трудовий потенціал – це комплексне поняття, що має власну структуру (рис. 1).

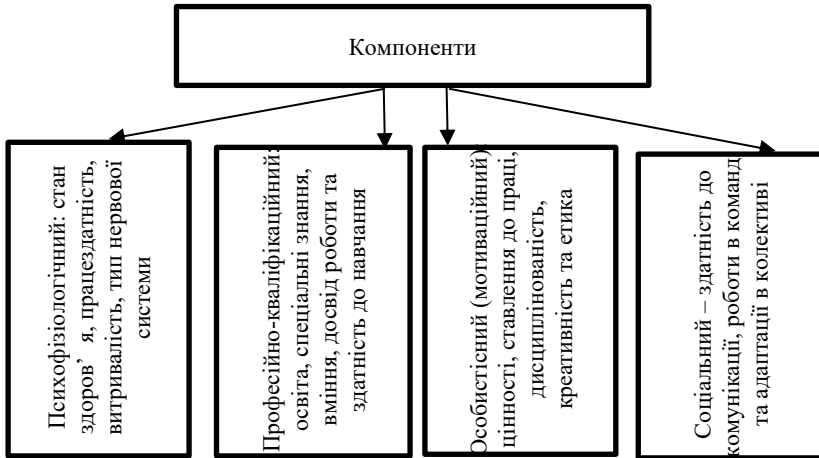


Рис. 1. Структура трудового потенціалу [сформовано на основі 2, с. 21-26]

Розглянемо особливості управління трудовим потенціалом підприємства в умовах війни, спираючись на його структуру.

В умовах війни психофізіологічний компонент стає базовим. Управління зміщується від контролю продуктивності до забезпечення, підтримки життєдіяльності, зокрема шляхом впровадження протоколів безпеки (робота в укриттях, гнучкий графік під час повітряних тривог тощо). Важливою складовою менеджменту персоналом стає моніторинг рівня стресу та запобігання професійному вигоранню.

Війна спричиняє дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію, що вимагає перегляду підходів до кваліфікації. Аналізуючи зміни, які зазнає професійно-кваліфікаційний компонент, можна з впевненістю зазначити, що відбулася орієнтація менеджменту на мультифункціональність, яка зокрема забезпечується через навчання персоналу суміжним професіям, спрощення процедур

передачі знань, створення внутрішніх баз даних задля того, щоб важлива інформація не втрачалася при вибутті фахівця.

Стосовно особистісного (мотиваційного) компоненту, то актуалізуються потреба у безпеці, що відчутно впливає на мотивацію персоналу, а також у пошуку нових сенсів. З огляду на зазначене, працівникам важливо розуміти, як їхня робота наближає перемогу або підтримує економіку. Посилюється значення та вплив внутрішньої комунікації, залучення персоналу до волонтерських проєктів підприємства, що, у свою чергу, зміцнює лояльність до бренду роботодавця.

Нарешті, соціальний компонент, що реалізується через згуртованість та взаємодію персоналу, які утворюють своєрідний «клей», що тримає структуру підприємства. Для підтримки його розвитку важливим став реальний перехід на децентралізоване управління. Делегування повноважень лінійним керівникам та створення автономних «мікро-команд», здатних працювати в умовах відсутності зв'язку чи централізованого керування.

Загалом трансформація пріоритетів в управлінні трудовим потенціалом відбулася наступним чином (табл. 2).

Отже, управління трудовим потенціалом під час війни характеризується переходом до резильєнтної моделі, де пріоритет надається збереженню людського життя, підтримці ментального здоров'я та швидкому відновленню функціональних спроможностей системи через гнучкість її структурних компонентів.

*Таблиця 2*

### **Трансформація пріоритетів в управлінні трудовим потенціалом підприємства [розроблено авторами]**

Компонент	Пріоритети до війни	Пріоритети під час війни
Психофізіологічний	Фітнес-бонуси, комфорт, відпочинок	Безпека, виживання, ментальне здоров'я
Професійно-кваліфікаційний	Вузька спеціалізація	Універсальність, взаємозамінність
Особистісний	Кар'єрний ріст	Причетність до спільної справи, стабільність
Соціальний	Тімбілдинг, спрямований на розваги, знайомства	Тімбілдинг спрямований на допомогу, взаємодопомога, кризові комунікації

#### **Список використаних джерел:**

1. Коваль Н., Тарасенко Д. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного

відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5473/5412>

2. Мутерко Г. М., Ромашко І. С. Проблеми збереження та розвитку трудового потенціалу в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Приазовського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1(38). С. 21–26.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,  
О.В. Корнієнко, здобувачка вищої освіти  
*Полтавський державний аграрний університет*

## **РОЗВИТОК КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ: СУЧАСНІ АСПЕКТИ**

Комунікативна компетентність можна визначити як динамічну систему знань та прикладних навичок, що дозволяє індивіду гнучко вибудовувати міжособистісну взаємодію [1, с. 178]. Вона базується на здатності адекватно інтерпретувати співрозмовника та транслювати власні сенси та думку. Комунікативна компетентність накопичується як через прямий соціальний досвід, так і через засвоєння культурних паттернів (література, мистецтво, медіа), що формують готові моделі для аналізу та вирішення комунікативних завдань.

Для менеджера комунікативна компетентність належить до категорії професійних компетентностей. Вона формує здатність лідера ефективно керувати дистанцією та якістю контактів, забезпечуючи взаєморозуміння в команді та ефективний управлінський процес. Розвиток комунікативної компетентності дозволяє менеджеру володіти широким арсеналом інструментів для діагностики та розв’язання ситуацій будь-якої складності.

В системі розвитку комунікативної компетентності менеджера на сьогоднішній день, на наш погляд, важливо звернути увагу на наступні вектори (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Вектори розвитку комунікативної компетентності менеджера в сучасних умовах [розроблено авторами на основі 1; 2]**

Вектор	Акцент	Важливі складові
Розвиток емоційного та соціального інтелекту	на емпатії	активне слухання – вміння чути не лише слова, але й контекст та інтерпретувати емоційний стан підлеглого

<i>М.О. Вовк, Ю.Є. Поплавський, Є.М. Донченко</i> УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА АВТОМАТИЗАЦІЇ.....	147
<i>Т.О. Гусаковська, Є.В. Вагіна</i> ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	149
<i>Н.О. Держак</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА.....	151
<i>Т.Є. Іщейкін, Д.Є. Жуков</i> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ АСПЕКТИ.....	154
<i>Я.В. Кобушко, А.О. Єскіна</i> ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	156
<i>В.С. Кушнірук, Ю.О. Коваленко</i> УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМОМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	159
<i>О.М. Науменко</i> ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЛІДЕРСТВА ТА КОМАНД В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ.....	162
<i>О.М. Овчарук, Д.Є. Соловйова, К.Є. Соловйова</i> РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....	164
<i>Т.О. Пасічник</i> СИТУАТИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	166
<i>К.Ю. Поляк, О.Ю. Поліщук</i> СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ.....	168
<i>Т.О. Сазонова, О.В. Васюха</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ.....	171
<i>Т.О. Сазонова, М.Б. Довга</i> ПОВЕДІНКОВІ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРСТВА В ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	173
<i>Т.О. Сазонова, Т.А. Ковальська</i> ТІМБІЛДІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	176
<i>Т.О. Сазонова, А.В. Константинович</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ	