



Менеджмент

УДК 005.96:658.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21221225>

**Менеджмент і розвиток трудового потенціалу в сучасних виробничих
системах**

Кобеля Зоряна Ігорівна

к.е.н., доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
<http://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

Тодорюк Сергій Іванович

к.е.н., доцент, асистент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
<http://orcid.org/0000-0003-4399-5952>

Прийнято: 21.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. В умовах глобальної нестабільності та цифровізації економіки ефективне управління людськими ресурсами стає фундаментальною умовою виживання та розвитку промислових підприємств. У статті розглядається трансформація підходів до формування трудового потенціалу як стратегічного активу в сучасних виробничих системах.

Мета дослідження полягає у визначенні сучасних теоретико-методологічних та прикладних підходів до менеджменту й розвитку трудового потенціалу у виробничих системах. Робота спрямована на аналіз впливу якісних характеристик персоналу на ефективність, конкурентоспроможність та організаційну стійкість підприємств, особливо в умовах цифрової



трансформації, глобальних викликів та специфічних обмежень, спричинених воєнним станом в Україні.

Методи. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний підхід для аналізу взаємозв'язку між менеджментом, організацією праці та результативністю виробництва; логічне узагальнення для систематизації інструментів управління (KPI, HR-аналітика, системи мотивації); порівняльний аналіз для виявлення трансформації HR-функцій від адміністративного супроводу до стратегічного інвестування в людський капітал.

Результати. Встановлено, що трудовий потенціал є центральним суб'єктом виробничих систем, який забезпечує їхню гнучкість та здатність до саморозвитку. Обґрунтовано перехід до інтелектуально-інвестиційної моделі управління, що базується на цифровізації процесів, людиноцентричності та розвитку компетентностей. Особливу увагу приділено трансформації трудового потенціалу у «стійкий потенціал», здатний функціонувати в умовах високої невизначеності. Виокремлено два контури посилення HR-функцій у кризовий період: забезпечення безпеки та безперервності праці, а також психосоціальна підтримка й відновлення працездатності персоналу.

Висновки. Доведено, що сучасний менеджмент трудового потенціалу зміщує акценти з оптимізації витрат на забезпечення стратегічної стійкості та адаптивності підприємств. Ефективне використання сучасних інструментів, таких як HR-аналітика та інноваційні системи мотивації, дозволяє мінімізувати ризики кадрового дефіциту та втрат людського капіталу. Подальший розвиток виробничих систем залежатиме від здатності інтегрувати ветеранів, цифровізувати робочі місця та впроваджувати концепцію безперервного навчання.

Ключові слова: трудовий потенціал, менеджмент персоналу, виробничі системи, стратегічне управління, кадрова стійкість, цифрова трансформація, людський капітал.



Management and Development of Labor Potential in Modern Production Systems

Zoriana Kobelia

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of
Business and Human Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National
University

<http://orcid.org/0000-0002-5135-4402>

Serhii Todoriuk

Ph.D. in Economics, Associate Professor, assistant of Department of Business and
Human Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University

<http://orcid.org/0000-0003-4399-5952>

Abstract. In the context of global instability and economic digitalization, effective human resource management becomes a fundamental condition for the survival and development of industrial enterprises. The article examines the transformation of approaches to the formation of labor potential as a strategic asset in modern production systems.

The purpose of the study is to define modern theoretical, methodological, and applied approaches to the management and development of labor potential in production systems. The work is aimed at analyzing the impact of qualitative characteristics of personnel on the efficiency, competitiveness, and organizational stability of enterprises, especially in the context of digital transformation, global challenges, and specific constraints caused by the martial law in Ukraine.

Methods. The study uses a complex of general scientific and special methods: a systems approach to analyze the relationship between management, labor organization, and production performance; logical generalization to systematize management tools (KPIs, HR analytics, motivation systems); and comparative analysis to identify the



transformation of HR functions from administrative support to strategic investment in human capital.

Results. It has been established that labor potential is the central subject of production systems, ensuring their flexibility and capacity for self-development. The transition to an intellectual-investment management model based on process digitalization, human-centeredness, and competency development is substantiated. Particular attention is paid to the transformation of labor potential into "resilient potential," capable of functioning under conditions of high uncertainty. Two contours for strengthening HR functions during a crisis period are identified: ensuring safety and continuity of work, as well as psychosocial support and restoration of personnel's working capacity.

Conclusions. It is proved that modern labor potential management shifts the focus from cost optimization to ensuring the strategic resilience and adaptability of enterprises. The effective use of modern tools, such as HR analytics and innovative motivation systems, allows for minimizing the risks of personnel shortages and loss of human capital. The further development of production systems will depend on the ability to integrate veterans, digitalize workplaces, and implement the concept of lifelong learning.

Keywords: labor potential, personnel management, production systems, strategic management, personnel resilience, digital transformation, human capital.

Постановка проблеми. У сучасних умовах виробничі системи зазнають глибоких трансформацій, спричинених глобалізаційними викликами та постійними змінами зовнішнього й внутрішнього середовища. Для менеджерів це означає ускладнення параметрів управління, що охоплюють новітні практики організації праці, пов'язані з появою нових видів діяльності, цифровізацією та роботизацією виробничих процесів, розширенням можливостей людських ресурсів і віртуалізацією робочих умов. У таких реаліях управлінські функції потребують оптимізації та адаптації до нових форматів роботи, що передбачає



інтеграцію інноваційних технологій, розвиток компетентностей персоналу та формування гнучких моделей менеджменту, здатних забезпечити ефективність і стійкість виробничих систем.

Трудовий потенціал займає центральне, рушійне місце у виробничих системах, виступаючи основним суб'єктом, що ініціює функціонування технічних та матеріальних ресурсів. Він визначається як сукупна спроможність персоналу підприємства до ефективної праці, яка формується під впливом матеріально-технічних, організаційно-економічних та соціально-психологічних чинників та є інтегральною оцінкою кількісних (кількість працівників) та якісних (знання, навички, здоров'я, мотивація) характеристик персоналу. Без людини технічні засоби не здатні створювати вартість. На відміну від матеріальних елементів виробничої системи, трудовий потенціал є активною силою, яка здатна до саморозвитку, навчання та адаптації до нових технологічних умов. Саме трудовий потенціал забезпечує гнучкість системи, дозволяючи підприємству адаптуватися до змін ринку та забезпечувати довгостроковий розвиток. Максимально можлива здатність підприємства виготовляти продукцію (виробничий потенціал) безпосередньо залежить від рівня використання та розвитку трудового потенціалу. Трудовий потенціал охоплює не лише поточні можливості, але й приховані резерви працівників, які можуть бути залучені для підвищення ефективності виробництва в перспективі.

Тому трудовий потенціал є стратегічним ресурсом сучасних виробничих систем, особливо у час, коли цифровізація та глобалізація змінюють вимоги до управління персоналом.

Мета дослідження – визначити сучасні підходи до менеджменту й розвитку трудового потенціалу в сучасних виробничих системах, визначити його вплив на ефективність, конкурентоспроможність та стійкість підприємств в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ступінь опрацювання проблеми трудового потенціалу є достатньо високим, оскільки зазначена



проблематика тривалий час перебуває у фокусі вітчизняних і зарубіжних дослідників, які розвивають підходи до її трактування, оцінювання, формування, відтворення та ефективного використання. В українській економічній науці вагомий внесок у методологічні й прикладні засади аналізу трудового потенціалу зробили Д. П. Богиня та О. А. Грішнова, які обґрунтували комплексний підхід до дослідження та використання праці [1]. Сучасні аспекти соціально-трудових відносин та продуктивності праці системно висвітлено у працях А. М. Колота, зокрема у дослідженнях щодо запровадження імперативів гідної праці та механізмів її забезпечення в українських реаліях [2]. Організаційно-управлінські інструменти розвитку персоналу та практичні підходи до управління людьми у процесі праці деталізовано в навчальній і монографічній літературі, зокрема у роботах, присвячених управлінню персоналом та механізмам розвитку трудового потенціалу підприємства [3]. Водночас повномасштабна війна в Україні загострила потребу переосмислення цієї категорії не лише як економічного ресурсу, а як чинника стратегічної організаційної стійкості, кадрової адаптивності та безпеки, що узгоджується із сучасними підходами стратегічного управління людськими ресурсами в умовах криз [7]. Організаційно-управлінські інструменти розвитку персоналу й практичні підходи до HR-управління систематизовано у роботах О. В. Крушельницької та Д. П. Мельничук [7]. Дослідженням проблематики формування та управління трудовим потенціалом підприємств займаються також: J.V.Barney, С.К. Prahalad, G. Hamel, В. Гриньова, М.Новікова, В.Самойленко [3], Н.Коваль, Д.Тарасенко [4], М.Зось-Кіор, В.Ільїн, Е.Свирида [5], Л. Лісогор, Е.Лібанова [10], Н. Руденко, Надвиничний С., Черніцький В., Сагайдак Б. [15], О. Пшик-Ковальська, О. Ковальський, Е. Дем'янович, В. Воронкова, А. Череп, О. Череп, Ю. Калюжна, І. С. Чорнодід, Н. Василець, В. М. Петренко та інші [9]. Загалом сформовано міцний теоретичний фундамент досліджень [10-12], проте воєнні умови в Україні актуалізують необхідність додаткового переосмислення розвитку та



використання трудового потенціалу з позицій стійкості, адаптивності й кадрової безпеки виробничих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні виробничі системи функціонують в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та постійних змін ринку, що висуває нові вимоги до ефективного використання трудового потенціалу. Менеджмент і розвиток трудових ресурсів стають ключовими чинниками забезпечення продуктивності, інноваційності та стійкості підприємств. Дослідження цих процесів дозволить визначити оптимальні моделі управління персоналом на виробничих підприємствах, здатних забезпечити їх конкурентні переваги у динамічному середовищі.

Сучасна модель управління персоналом поступово виходить за межі суто операційної функції менеджменту та трансформується в інтелектуально-інвестиційну систему [14]. Основні зміни у підходах до роботи з кадрами полягають у кількох ключових тенденціях:

- перехід від адміністративного супроводу до стратегічного управління, що передбачає формування кадрової стратегії поряд із виробничою та її узгодження з бізнес-цілями організації;
- зміщення акценту з мінімізації витрат на персонал до інвестування у його розвиток (навчання, адаптація, утримання, wellbeing), що забезпечує зростання ефективності;
- активне впровадження штучного інтелекту, автоматизованих HRM-систем і цифрових технологій для управління продуктивністю та персоналізованої роботи з кожним працівником;
- концентрація уваги на розвитку компетентностей – комплексу знань, навичок і поведінкових характеристик, необхідних для формування ефективного кадрового потенціалу;
- заміна суб'єктивних оцінок результативності чіткими KPI, системами оцінювання за результатами діяльності та механізмами зворотного зв'язку.



Ці зміни зумовлені потребою підприємств бути конкурентоспроможними у динамічному середовищі, де ключовим фактором успіху стає не основний, а людський капітал та раціональна організація праці. Виробничі системи потребують інтеграції організації праці та стратегічного управління персоналом, що стає ключовою умовою підвищення продуктивності підприємств, у підсумку виробнича система стає гнучкою та стійкою через:

- 1) синхронізацію цілей працівників з його конкретними діями, що впливає на глобальні КРІ підприємства;
- 2) культуру безперервних покращень (наприклад, Kaizen) чи методи ощадливого виробництва (Lean), які працюють тоді, коли персонал вмотивований не просто виконувати інструкції, а й пропонувати вдосконалення;
- 3) гнучкість у стратегічних підходах до навчання (cross-training), що дозволяє швидко переналаштовувати виробничі процеси під вимоги ринку;
- 4) людиноцентричність, що мінімізує психологічне, емоційне та фізичне навантаження і стрес, це знижує плинність кадрів і зберігає стабільність всередині компанії.

Без цих поєднань навіть найсучасніше обладнання не дасть очікуваної продуктивності, оскільки саме люди «оживляють» технології.

Взаємозв'язок між організацією праці, менеджментом та ефективністю виробничих процесів є фундаментальним для успішного функціонування будь-якого підприємства. Це цілісна система, де менеджмент визначає стратегію та організовує процеси, організація праці реалізує ці рішення безпосередньо на робочих місцях, а ефективність є результатом цієї взаємодії (рис. 1).



Рис. 1. Взаємозв'язок між організацією праці, менеджментом та ефективністю виробничих процесів

Джерело: складено авторами на основі аналізу [6, 8, 13, 15]

Основні аспекти взаємозв'язку:

- менеджмент (управління) забезпечує розробку та впровадження методів раціональної організації праці, що прямо впливає на продуктивність. Виробничий менеджмент координує зусилля людей для досягнення цілей;
- організація праці як інструмент включає розподіл і кооперацію праці, що дозволяє зменшити трудомісткість продукції. Раціональна організація праці – це основа високої продуктивності;
- ефективність виробничих процесів (продуктивність праці) є результатом правильного менеджменту та організації праці, що виражається у зростанні прибутку або зменшенні витрат.

Повномасштабна війна в Україні істотно змінила розвиток та використання трудового потенціалу на підприємствах, перевівши кадрову проблематику з площини «оптимізації ресурсів» у площину «забезпечення безперервності та стійкості діяльності». Масові внутрішні переміщення



населення, зовнішня міграція, порушення освітніх і професійних траєкторій та втрати людського капіталу формують довгострокові обмеження для ринку праці й потенціалу післявоєнного відновлення [10-12].

На рівні підприємств це проявляється як дефіцит персоналу у критичних функціях, складність формування кадрового резерву, зростання навантаження на «ядро» колективу та необхідність прискореної внутрішньої підготовки працівників. Додатково мобілізаційні процеси посилюють проблему заміщення кадрів у низці професій, що впливає на стабільність виробничих циклів і підвищує ризики збоїв. Паралельно трансформується мотиваційний профіль працівників: зростає значущість безпеки, стабільності доходів, гнучких режимів зайнятості та довіри до роботодавця, тоді як довгострокові стимули розвитку можуть поступатися потребам фізичного і психологічного відновлення. Моніторингові звіти міжнародних організацій фіксують наявність фрикцій на ринку праці, проблеми невідповідності навичок і нерівномірне відновлення зайнятості, що підсилює потребу підприємств у програмах перепідготовки, внутрішній мобільності та адаптивних форматах організації праці [12].

Війна зміщує акценти управління трудовим потенціалом від планового розвитку до забезпечення стійкості, безперервності виконання критичних функцій і швидкої адаптації персоналу і використання трудового потенціалу підприємства, які проявляються, зокрема, через мобілізаційні процеси та дефіцит персоналу в низці традиційно «чоловічих» професій, через вимушену міграцію і релокацію бізнесу, що спричиняє регіональні «розриви» між робочими місцями та носіями компетентностей, а також через підвищені ризики безпеки, втрати робочого часу, психологічне виснаження і професійне вигорання. У цих умовах «виживання» організації дедалі частіше залежить від здатності підтримувати працездатність персоналу та забезпечувати безперервність виконання критичних функцій. В аналітичній доповіді Центру Разумкова підкреслюється, що війна посилила структурні диспропорції українського ринку праці, змінила умови його функціонування та перевела його в значно більш невизначену й небезпечну фазу,



що об'єктивно загострює проблему задоволення потреб економіки в робочій силі [12].

З позиції управління підприємством це означає, що класичний набір HR-функцій (планування, організація, мотивація і контроль) залишається необхідним, але стає недостатнім без двох посилюючих контурів. Перший контур пов'язаний із забезпеченням безпеки та безперервності праці (резервування критичних компетентностей, дублювання ролей, сценарне заміщення, гнучке нормування та організація змінності з урахуванням повітряних тривог і перебоїв інфраструктури). Другий контур спрямований на відновлення та підтримку працездатності (психологічна підтримка, персоналу управління навантаженням, профілактика вигорання, адаптація робочих місць, інтеграція ветеранів і постраждалих). Фактично йдеться про те, що у воєнний час трудовий потенціал потрібно трактувати як «стійкий потенціал», тобто такий, що здатний забезпечувати результативність за високої невизначеності й дефіциту ресурсів.

Важливим кроком до наукової обґрунтованості управлінських рішень є перехід від суто описового аналізу трудового потенціалу до системи вимірюваних індикаторів, що дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки між кадровими змінами й результатами діяльності підприємства. У прикладному вимірі оцінювання розвитку та використання трудового потенціалу має охоплювати показники кадрового забезпечення (укомплектованість, плинність, швидкість закриття вакансій), показники розвитку компетентностей (обсяг навчання, частка перепідготовки, приріст продуктивності після навчальних інтервенцій), показники використання робочого часу (втрати від простоїв, лікарняних, вимушених перерв) і показники стійкості трудового потенціалу в кризових умовах (наявність планів заміщення, здатність до дистанційного/гібридного виконання процесів, стабільність ключових підрозділів). Саме така модель HR-управління знижує ризик управлінських



помилки, оскільки дає змогу обґрунтовувати рішення не інтуїтивно, а на основі відстежуваних змін у кадровій системі.

В Україні управління трудовим потенціалом перебуває у фазі активної трансформації: підприємства поєднують традиційні інструменти з цифровими технологіями, водночас формуючи нові механізми на основі правових, соціально-психологічних та аналітичних практик. Цей процес значною мірою визначається впливом воєнного стану, правових обмежень і високої невизначеності ринку праці, що актуалізує потребу у гнучких інструментах добору, організації праці, мотивації та підтримки персоналу, інтегрованих у адаптивні механізми реагування на кризові виклики.

Ключовим напрямом розвитку управління трудовим потенціалом стає формування гібридної моделі, яка поєднує цифровізацію HR-процесів, стратегічну інтеграцію кадрової політики у систему корпоративного управління, розвиток командної культури, наставництва та внутрішньофірмового навчання протягом життя. Таке поєднання забезпечує здатність українських компаній адаптуватися до умов невизначеності, підвищувати конкурентоспроможність і створювати стійкі системи управління персоналом, орієнтовані на довгостроковий розвиток.

Основні інструменти управління трудовим потенціалом у сучасних виробничих системах базуються на:

- HR-аналітиці: використанні даних про персонал для прийняття управлінських рішень; аналізі показників плинності кадрів, продуктивності, залученості, навчання; прогнозі потреби у персоналі, оцінці ефективності HR-процесів і формуванні стратегії розвитку;

- використанні KPI (ключові показники ефективності): системі кількісних індикаторів, що вимірюють досягнення цілей працівників і підрозділів; прозорість оцінки результатів праці, узгодженості індивідуальних цілей із корпоративними, що сприяє підвищенню мотивації та відповідальності персоналу;



- інноваційних системах мотивації: поєднанні матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень); формуванні позитивної корпоративної культури, підвищуючи залученість і лояльність працівників; гнучкості та адаптованості до індивідуальних потреб.

- навчанні та розвитку персоналу: безперервному професійному навчанні, коучингу, наставництву, програм підвищення кваліфікації; розвитку компетенцій, необхідних для цифрової економіки та інноваційного виробництва; підвищення конкурентоспроможності підприємства через розвиток людського капіталу.

Ці інструменти утворюють єдину систему управління трудовим потенціалом, що забезпечує баланс між ефективністю, мотивацією та розвитком персоналу.

Висновки. Управління трудовим потенціалом у сучасних виробничих системах в умовах війни та глибокої невизначеності набуває нового змісту: від традиційної оптимізації ресурсів воно переходить до забезпечення стійкості, безперервності критичних функцій та адаптації персоналу. Виявлено, що ключовими викликами є дефіцит кадрів, зміна мотиваційного профілю працівників, психологічне виснаження та потреба у швидкій перепідготовці. Ефективне використання HR-аналітики, KPI, систем мотивації та програм розвитку персоналу дозволяє підприємствам знижувати ризики та підтримувати працездатність навіть у кризових умовах.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка індикаторів «стійкого трудового потенціалу», аналіз впливу воєнних і післявоєнних трансформацій на ринок праці, а також пошук інструментів інтеграції ветеранів і мігрантів у виробничі колективи. Це дозволить не лише забезпечити виживання підприємств у кризових умовах, а й створити основу для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності української економіки.



Список використаних джерел

1. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посіб. Київ: Знання Прес, 2000. 313 с.
2. Колот А. М., Данюк В. М., Герасименко О. О. та ін. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
3. Гриньова В. М., Новікова М. М., Самойленко В. В. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 256 с.
4. Коваль Н.В., Тарасенко Д.А. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>.
5. Зось-Кіор М.В., Ільїн В.Ю., Свирида Е.О. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-78>.
6. Васильчак С., Штерма Т. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. Випуск 4. Volume 4. (2023). С.605-612.
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
8. Русінко М.І. Комплексний підхід до управління трудовим потенціалом підприємства в умовах кризи. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 4. С. 277-282. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_4_52
9. Кобеля З., Захарчук О. Розвиток кадрового потенціалу на підприємствах в турбулентних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. № 2/2026. С. 260-266. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.260>



10. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження. *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.15407/vism2025.04.038>
11. International Organization for Migration (IOM). Ukraine – Employment, Mobility and Labour Market Dynamics. Thematic Brief Series: Livelihoods and Economic Recovery. November 2024. URL: <https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbd11481/files/appeal/documents/Ukraine%20%20Employment%2C%20Mobility%20and%20Labour%20Market%20Dynamic%20%20Nov%202024.pdf>
12. Центр Разумкова. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв’язання: інформаційно-аналітична доповідь. Київ, 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR SAIT.pdf>
13. Овечкіна О, Конобас М. Еко-синергетична модель управління трудовим потенціалом підприємства в умовах непередбачуваних змін зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми економіки*. № 5 (287), 2025. С. 456-467.
14. Кобеля З. Людський капітал як ключ до успіху бізнесу: від HR-менеджменту до стратегічного управління людським капіталом. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сталі бізнес-моделі як драйвер трансформації інституційного середовища розвитку підприємництва»*, 27 лютого 2026 року. С.189-191. URL: <https://media.chnu.edu.ua/media/ysknb12o/materialy-konferentsii-270226-chnu-verstka-archer.pdf>
15. Надвиничний С., Черніцький В., Сагайдак Б. Особливості розвитку та використання трудового потенціалу в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 4. С. 329-337. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.329>