

**Державна служба статистики України
Національна академія статистики, обліку та аудиту
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Львівський торговельно-економічний університет імені І. І. Мечникова
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Академія прикладних наук WSHIU (Польща)
Університет Кантабрії (Іспанія)
Університет Мухаммадії Маланг (Індонезія)**

**МАТЕРІАЛИ
ХІІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА
ГУМАНІТАРНИЙ АСПЕКТИ
(в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)
Частина II**



**присвяченої пам'яті першого ректора
Національної академії статистики, обліку та аудиту,
доктора економічних наук, професора,
заслуженого економіста України**

**Івана Ісаковича
Пилипенка**

Київ, 16 жовтня 2025 р.

Київ – Інтерсервіс – 2025

УДК: 330.3+316.4](477)(082)
С 83

Стратегія розвитку України : фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення) : матер. XII Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х ч. Ч. 2. Київ, Інтерсервіс, 2025. 681 с.

ISBN 978-966-999-575-9

Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції містять тези доповідей, повідомлень і виступів її учасників, де викладено наукові результати аналітичного осмислення сутності сучасних проблем модернізації соціально-економічного, гуманітарного, освітнього, наукового простору та перспектив розвитку України. У частині II збірника зібрані тези доповідей з 3 по 7 секції.

Для наукових, науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів і студентів економічних і соціально-гуманітарних спеціальностей.

Адреса оргкомітету конференції:
Україна, 04107, м. Київ, вул. Підгірна, 1
тел.: (044) 486-15-02, (044) 486-13-10, +38 063-257-69-50
e-mail: finconferenceNASOA@ukr.net

Матеріали публікуються в авторській редакції. Відповідальність за науковий рівень тез доповідей, обґрунтованість висновків, достовірність результатів, дотримання академічної доброчесності несуть автори.

УДК: 330.3+316.4](477)(082)

ISBN 978-966-999-575-9

© Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2025

Редакційна колегія

Голова редакційної колегії:

Осауленко О. Г. – доктор наук з державного управління, професор, академік НАН України, ректор Національної академії статистики, обліку та аудиту.

Заступники голови редакційної колегії:

Мельник В. М. – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Бондарук Т. Г. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національної академії статистики, обліку та аудиту.

Члени редакційної колегії:

Пилипенко О. І. – доктор економічних наук, доцент, декан обліково-статистичного факультету Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Євтушенко Н. М. – кандидат економічних наук, доцент, декан фінансово-економічного факультету Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Мотузка О. М. – кандидат економічних наук, доцент, завідувач редакційно-видавничого відділу Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Чебанова В. Г. – літературний редактор редакційно-видавничого відділу Національної академії статистики, обліку та аудиту;

Спіжова С. М. – заступник завідувача редакційно-видавничого відділу Національної академії статистики, обліку та аудиту.

Відповідальний секретар редакційної колегії:

Ковернінська Ю. В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національної академії статистики, обліку та аудиту.

Дем'яненко Т. І. Синергія стратегічного маркетингу та соціальної відповідальності бізнесу	253
Дмітрієв А. С., Гринчак Н. А. Порівняльний аналіз моделей корпоративного менеджменту в контексті стратегічного розвитку України	256
Доценко Д. В. Методика оцінювання ефективності управління підприємством будівельної галузі на засадах маркетингу	260
Дяченко Л. А., Садула Л. М. Управління лояльністю споживачів на ринку товарів і послуг: Customer Data Platform	263
Єрмак А. О. Розвиток бренду на основі партнерства у бізнесі	266
Івашко Л. М., Максимова Ю. О. Цифрова резильєнтність та інновації для повоєнної модернізації України	270
Кліщенко А. О., Хоменко І. О. Особливості формування брендингу українських підприємств у повоєнний період	274
Коломієць Д. Л., Коляда О. В. Взаємозв'язок стратегічних пріоритетів менеджменту та маркетингу в процесі виходу компаній на міжнародні ринки	277
Коржук В. В., Трибусовська Н. І. Трудові ресурси як важливий стратегічний актив підприємства	280
Костишина Т. А., Смірнова Г. В. Виміри кадрової політики фармацевтичних підприємств	286
Костіль А. Д. Інноваційні підходи до управління міжнародними трудовими відносинами в міжнародних компаніях: виклики, трансформації та стратегічні пріоритети	289
Круглянюк А. В. Кейс-менеджмент як інструмент управління бізнес-процесами малих підприємств	293
Кундря-Висоцька О. П., Шурпенкова Р. К. Маркетингова стратегія у контексті соціально-екологічної спрямованості сучасного бізнесу	296

Костишина Тетяна Адамівна,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління персоналом,
економіки праці та економічної теорії;
Смірнова Ганна Василівна,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти;
Полтавський університет економіки і торгівлі

ВИМІРИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Фармацевтична галузь посідає особливе місце в економіці як високотехнологічна та суворо регульована сфера, де ефективність функціонування підприємств безпосередньо залежить від рівня кваліфікації та організаційної компетентності персоналу. Сучасні умови розвитку ринку характеризуються посиленням конкуренції, прискоренням інноваційних процесів та підвищенням вимог до якості управлінських рішень, що обумовлює стратегічну роль кадрової політики як ключового чинника конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємства.

У науковій літературі термін «кадрова політика» пропонується розглядати у широкому та вузькому сенсі. Так, у широкому розумінні кадрова політика – це система принципів і норм, згідно з якими поєднуються людські ресурси і стратегія розвитку країни, регіону, підприємства, обумовлюючи всі заходи роботи з персоналом: добір кадрів, їхній прийом, оцінка, навчання, планування кар'єри; а у вузькому – це система конкретних правил, побажань, обмежень у взаємозв'язках працівників, які можуть бути використані для розв'язання конкретної проблеми у сфері менеджменту персоналу [1, с. 48–49].

Кадрова політика підприємства виступає комплексом економічних та організаційних рішень, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання людського капіталу. Вона охоплює планування потреби у персоналі, підбір і мотивацію працівників, розвиток компетенцій та забезпечення оптимального поєднання витрат і продуктивності. У фармацевтичній галузі, де висока наукоємність і значні регуляторні вимоги, кадрова політика набуває особливої значущості, оскільки визначає не лише ефективність операційної діяльності, а й здатність підприємства до інновацій та стратегії довгострокового розвитку.

Метою цієї статті є комплексне дослідження економічного та організаційного вимірів кадрової політики фармацевтичних підприємств, що дозволяє оцінити ефективність управління людським капіталом та визначити напрямки підвищення його продуктивності. У межах аналізу розглядаються основні економічні аспекти формування кадрових ресурсів, а також організаційні механізми, що забезпечують реалізацію економічних пріоритетів через систему управління персоналом.

Економічний вимір кадрової політики фармацевтичних підприємств оцінює вплив управління персоналом на показники ефективності та продуктивності, що є критично важливим у високотехнологічній і суворо регульованій галузі. Кваліфікація працівників визначає здатність підприємства виконувати стандарти GMP, забезпечувати безпеку та якість продукції, а відтак — впливати на фінансову стабільність та конкурентоспроможність.

Одним із ключових аспектів економічного виміру є витрати на персонал. Вони охоплюють заробітну плату наукових і технологічних працівників, витрати на навчання, сертифікацію та підвищення кваліфікації, а також інструменти стимулювання інноваційної активності, наприклад, бонуси або гранти на дослідження. Раціональне планування цих витрат дозволяє забезпечити оптимальне співвідношення між інвестиціями у людський капітал і очікуваним результатом, що є особливо важливим для фармацевтичних підприємств із високою наукоємністю та складністю виробничих процесів.

Іншим важливим аспектом є показники ефективності та віддачі від кадрових рішень. Це підвищення продуктивності праці, скорочення браку продукції, зменшення плинності кадрів і витрат на адаптацію нових працівників. В умовах фармацевтичного виробництва, де помилки можуть призводити до матеріальних втрат або невідповідності регуляторним стандартам, економічна ефективність кадрових рішень прямо впливає на фінансові результати та стабільність підприємства.

Особливу увагу слід приділяти впливу на інноваційний потенціал підприємства. Кваліфікований персонал забезпечує ефективність науково-дослідних процесів, розвиток нових препаратів та економічну доцільність інвестицій у навчання та розвиток компетенцій. Вкладення в людський капітал у фармацевтичній галузі безпосередньо підвищує інноваційну активність компанії і забезпечує довгострокову стійкість бізнесу.

Таким чином, економічний вимір дозволяє обґрунтовано планувати вкладення у людський капітал і визначати стратегії кадрової політики, які підвищують продуктивність та економічну стійкість фармацевтичного підприємства.

Організаційний вимір кадрової політики визначає, як економічні цілі реалізуються через структури, процеси та механізми управління персоналом. У фармацевтичних підприємствах це вимагає чіткого поєднання організаційних рішень із потребами високотехнологічного виробництва та суворими регуляторними вимогами.

Першим важливим аспектом є структури та процеси управління персоналом. Це планування чисельності і розподілу спеціалістів по відділах (виробництво, R&D, контроль якості, логістика), організаційна схема HR-служб, а також процедурна документація, що регламентує основні кадрові процеси. Чітка структура і продумані процеси дозволяють забезпечити безперервність

виробничої діяльності та оперативно реагувати на зміни ринку або внутрішніх потреб підприємства.

Другий аспект – механізми розвитку компетенцій і мотивації. Сюди входять внутрішні програми навчання та сертифікації, система преміювання та кар'єрного зростання, формування корпоративної культури, орієнтованої на дотримання стандартів і розвиток інновацій. Ефективне поєднання мотиваційних механізмів і програм розвитку компетенцій забезпечує високий рівень кваліфікації персоналу та його залучення в реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Третім аспектом є процедури контролю та адаптації персоналу. Це регулярна оцінка компетенцій, рев'ю ефективності, адаптаційні програми для нових співробітників та стандартизовані процедури, що гарантують відповідність регуляторним вимогам. Такі механізми дозволяють мінімізувати ризики помилок у виробничих і науково-дослідних процесах та забезпечують безперервне підвищення ефективності роботи колективу.

Таким чином, організаційний вимір кадрової політики забезпечує ефективне функціонування структур і процесів управління персоналом, підтримує розвиток компетенцій і мотивацію працівників, сприяє дотриманню регуляторних вимог і створює передумови для безперервного підвищення ефективності роботи колективу.

Аналіз кадрової політики фармацевтичних підприємств з позицій економічного та організаційного вимірів дозволяє зробити низку важливих висновків. Економічний вимір демонструє, що інвестиції у розвиток персоналу, планування витрат на навчання та сертифікацію, а також стимулювання інноваційної активності прямо впливають на продуктивність і ефективність підприємства. Рациональне управління витратами на людський капітал забезпечує оптимальне співвідношення між ресурсами та результатами діяльності, сприяє скороченню браку продукції, зменшенню плинності кадрів і підвищенню фінансової стійкості.

Організаційний вимір показує, що економічні цілі кадрової політики реалізуються через чітко структуровані процеси та механізми управління персоналом. Планування чисельності і розподілу фахівців, розвиток компетенцій, система мотивації, корпоративна культура та стандартизовані процедури адаптації і контролю дозволяють підтримувати високий рівень кваліфікації та забезпечують відповідність регуляторним вимогам. Ці організаційні рішення створюють умови для стабільної і ефективної діяльності підприємства без повтору економічного обґрунтування.

Комплексне поєднання економічного та організаційного вимірів забезпечує системний підхід до управління людським капіталом, сприяє підвищенню продуктивності, економічної ефективності та інноваційного потенціалу фармацевтичних підприємств. Такий інтегрований підхід дозволяє сформулювати стратегію кадрової політики, яка одночасно підтримує фінансову

стабільність і забезпечує конкурентоспроможність на ринку високотехнологічної продукції.

Список використаних джерел

1. Костишина Т. А., Степанова Л. В. Ефективна кадрова політика. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2009. Вип. 14. С. 48– 51.

Костіль Андрій Дмитрович,
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»;

науковий керівник:
Шуляр Наталія Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління;
Національна академія статистика, обліку та аудиту

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: ВИКЛИКИ, ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

Управління міжнародними трудовими відносинами зазнає значних трансформацій, обумовлених динамікою глобалізації, зростаючою нормативною варіативністю та еволюцією очікувань працівників. З огляду на стрімкий розвиток гібридних і дистанційних форм зайнятості, організації змушені адаптувати управлінські практики, забезпечувати відповідність міжнаціональному трудовому праву та формувати нові моделі взаємодії з персоналом, орієнтовані на добробут, прозорість та конфліктологічну стійкість [1]. Розглянемо дані аспекти детальніше.

1. Адаптивне управління у контексті глобалізаційних викликів. У сучасному глобалізованому середовищі міжнародні компанії діють у множинності правових, економічних, культурних і соціальних контекстів, що значною мірою ускладнює процеси управління трудовими відносинами. Одним з ключових викликів є правова фрагментованість: у різних країнах діють відмінні моделі трудового права, від систем з високим ступенем захисту прав працівників (як-от Німеччина чи Франція), до більш ліберальних моделей (наприклад, США чи Сінгапур). У результаті міжнародні роботодавці змушені балансувати між потребою дотримання локального законодавства і необхідністю забезпечення глобальної узгодженості HR-політик [2].

Ключові напрями адаптивного управління відображено в таблиці 1.