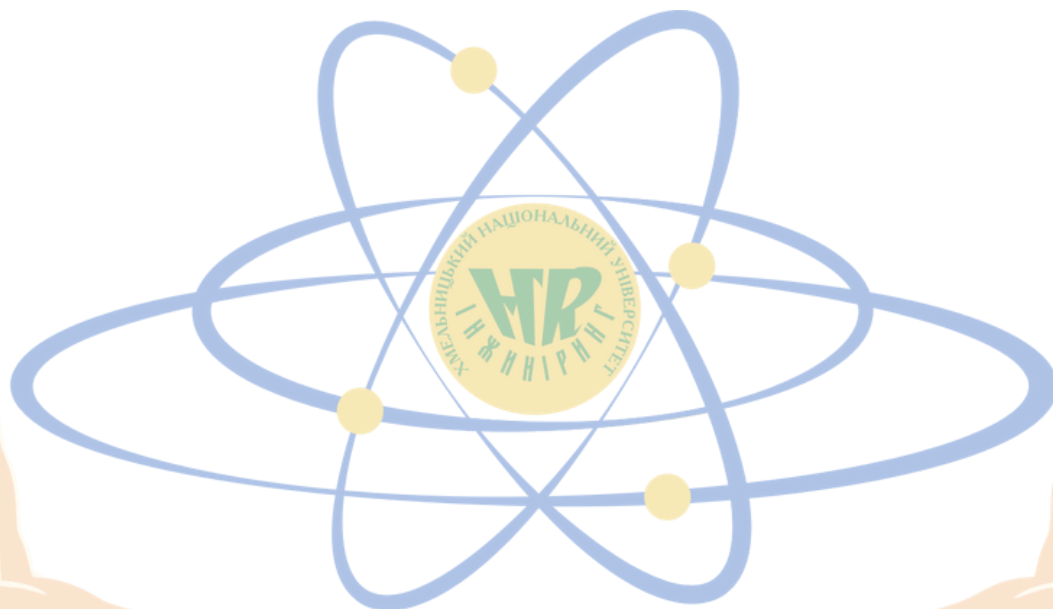




DATA-DRIVEN В ЕКОНОМІЦІ, БІЗНЕСІ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ У СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

МАТЕРІАЛИ IV ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ТА МОЛОДІ



Хмельницький, 15 травня 2026 р.

Міністерство освіти і науки України
Хмельницький національний університет
Інститут економіки промисловості НАН України
Академія економічних наук України
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України
Хмельницька міська рада
Хмельницька обласна військова адміністрація
Хмельницька торгово-промислова палата
Хмельницьке територіальне відділення Малої академії наук України
Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс»
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Донецький національний університет імені Василя Стуса
Полтавський університет економіки і торгівлі
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
Національний університет «Запорізька політехніка»
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
Громадська організація «Прогресильні»
Міжнародна фундація науковців та освітян
Спілка економістів України

DATA-DRIVEN В ЕКОНОМІЦІ, БІЗНЕСІ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ У СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

**МАТЕРІАЛИ IV ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ТА МОЛОДІ**

15 травня 2026 р.

м. Хмельницький

*Рекомендовано до друку рішенням науково-технічної ради
Хмельницького національного університету,
протокол № 5 від 15.05.2026*

У збірнику представлені матеріали IV всеукраїнської наукової конференції здобувачів освіти та молоді «Data-driven в економіці, бізнесі та HR-інжинірингу у стратегії цифрової трансформації інноваційного розвитку України», організованої кафедрою HR-інжинірингу у бізнес-економіці Хмельницького національного університету за підтримки органів місцевого самоврядування, партнерських організацій, університетів та інших навчальних закладів.

Матеріали подані в авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори. Редакційна колегія може не поділяти думок авторів.

Редакційна колегія:

Ведерніков М. Д., д. е. н., проф.; ***Волянська-Савчук Л. В.***, к. е. н., доц.;
Зелена М. І., к. е. н., доц.; ***Кобець Д. Л.***, к. е. н., доц.; ***Глушко Т. В.*** ст. викл.

В85 Data-driven в економіці, бізнесі та HR-інжинірингу у стратегії цифрової трансформації інноваційного розвитку України : матеріали IV всеукраїнської наукової конференції здобувачів освіти та молоді, м. Хмельницький, 15 травня 2026 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац. ун-т. Хмельницький : ХНУ, 2026. – 436 с. (укр., анг.).

Проаналізовано концептуальні засади впровадження data-driven підходу в економіці, бізнесі та HR-інжинірингу як ключового інструменту цифрової трансформації та інноваційного розвитку України. Розглянуто роль даних, цифрових технологій і бізнес-аналітики у підвищенні ефективності управлінських рішень, розвитку людського капіталу та забезпеченні конкурентоспроможності економіки в умовах глобальних викликів і невизначеності.

Висвітлено сучасні тенденції розвитку data-driven економіки, особливості застосування аналітичних інструментів в управлінні бізнесом і людськими ресурсами, а також стратегічні напрями забезпечення інноваційної резильєнтності економічних систем. Досліджено можливості використання цифрових рішень для управління демографічними процесами, міграційними потоками, кадровим потенціалом та прогнозування соціально-економічних змін.

Особливу увагу приділено штучному інтелекту як ключовому драйверу цифрової трансформації економіки, бізнесу та HR-інжинірингу. Представлено сучасні digital-тренди, стратегічні імперативи та концептуальні вектори розвитку менеджменту, маркетингу, фінансів, банківської справи, аудиту й оподаткування в контексті формування smart-економіки та сталого розвитку України.

Матеріали конференції розраховані на науковців, викладачів, аспірантів, здобувачів освіти, молодих дослідників, фахівців у сферах економіки, бізнесу, HR-інжинірингу, менеджменту, фінансів, маркетингу та цифрових технологій, а також усіх, хто цікавиться проблематикою цифрової трансформації та інноваційного розвитку України.

УДК 338:005.95

© Автори статей, 2026

© Хмельницький національний університет, 2026

ЗМІСТ

1. СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ, ТУРБУЛЕНТНОЇ ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ І ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Марія ЗЕЛЕНА, Олександр СОБОТЮК

ПРОЕКТУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНИХ КОМАНД НА ЗАСАДАХ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ
ТИПІВ ТЕМПЕРАМЕНТУ ПРАЦІВНИКІВ 16

Артем АДЕРІХО, Валерій ДИХА, Марія ДИХА

ЗНАЧИМІСТЬ, СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АПК УКРАЇНИ В УМОВАХ
ВІЙНИ 18

Єва БОГДАНОВА, Олександр ЗДОРОВИК

ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА СИСТЕМА ТА ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 21

Тетяна ГОЛОВАЧ, Дар'я БУДРІНА

ІННОВАЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ
РОЗВИТКУ В УМОВАХ СИНГУЛЯРНОСТІ ТА ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ 23

Михайло ВЕДЕРНІКОВ, Оксана ЧЕРНУШКІНА, Кристина ФРАНЧУК

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЕНДЕРНИХ ДИСБАЛАНСІВ У ВИЩІЙ ОСВІТІ В КОНТЕКСТІ
ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ 26

Олександр ГОРБАТЮК, Матвій КРИВОНЧАК

ТИМБІЛДІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ КОЛЕКТИВУ В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 29

Лариса ЄМЕЛЬЯНЕНКО, Володимир ПАНТАСЕНКО

РЕАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНІЦІАТИВ БІЗНЕСУ В СТРАТЕГУВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО
ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 31

Максим ІВАНОВ

РОЛЬ HR-ІНЖИНІРИНГУ У ПРОЄКТУВАННІ ТА УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ
КАПІТАЛОМ У СОЦІОТЕХНІЧНИХ СИСТЕМАХ 33

Єгор КАЛЬМА, Тетяна НЕСТОРЕНКО

РОЛЬ FİNTECH-ІННОВАЦІЙ У ФІНАНСОВІЙ СТІЙКОСТІ КРАЇНИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ 36

Віктор ЛИСАК, Дмитро ЛЯШУК

СИСТЕМА СПІЛЬНОГО ТРАНЗИТУ NCTS ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО
ЄВРОПЕЙСЬКОГО МИТНОГО ПРОСТОРУ 38

Марія ЗЕЛЕНА, Катерина КІВШАР

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ 5S ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ
ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ПРАЦІВНИКА НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 41

Анастасія КОРБУТ

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ
СИНГУЛЯРНОСТІ, ТУРБУЛЕНТНОЇ ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ І ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 44

Ігор КОСОЛОВСЬКИЙ, Богдан ШЕВЧИК МЕТРОЛОГІЯ ЕКЗИСТЕНЦІЇ В НООЕКОНОМІЦІ	46
Віктор ЛИСАК, Андрій МАГЛАТЮК ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ ЕКСПОРТНОГО КОМПЛАЄНСУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ РЕГЛАМЕНТУ EUDR	48
Марія ЗЕЛЕНА, Соломія ОГОРОДНІК ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПРАЦІВНИКА ЯК ДРАЙВЕР КОРПОРАТИВНОЇ АДАПТИВНОСТІ	51
Олександр ДРИГА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ: ВІД КЛАСИЧНОГО ЗАХИСТУ ДО СТРАТЕГІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ	53
Марія ЗЕЛЕНА, Василь П'ЯТАК ОСНОВНІ ЗАХОДИ ПО ЗАПОБІГАННЮ МОНОТОННОСТІ І ПІДВИЩЕННЮ ЗМІСТОВНОСТІ ПРАЦІ	55
Ірина МАЙДАНІК МІГРАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ АКАДЕМІЧНОЇ СПІЛЬНОТИ ПЕРЕМІЩЕНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ В УКРАЇНІ	56
Юлія МЕДВІДЬ, Леся СОКОЛ, Роман СУСЛОВ КАДРОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК СИСТЕМОУТВОРЮЮЧОГО ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ	58
Єва БОГДАНОВА, Крістіна ВОЙТЕНКО DATA-DRIVEN МОДЕЛІ МОНЕТИЗАЦІЇ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: АНАЛІЗ ТІКТОК ТА INSTAGRAM	61
Єва БОГДАНОВА, Ольга ГАЛАМАЙ, Ольга МУТИКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ ТА ГІБРИДНИХ КОМАНД	63
Olena MANTUR-CHUBATA, Vlas ZARECHNYUK BUSINESS MANAGEMENT UNDER UNCERTAINTY: MODERN APPROACHES AND DECISION-MAKING	66
Світлана КРАМАРЧУК ІНСТИТУЦІЙНИЙ БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	68
Людмила СЛЄПЦОВА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В САДІВНИЦТВІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	70
Олена МАНТУР-ЧУБАТА, Захарій МАЗУР ОНБОРДІНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	71
Олена МАНТУР-ЧУБАТА, Роман РУДЧУК РОЛЬ HR-БЮДЖЕТУВАННЯ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	74

Катерина ЧМУТ

ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ..... 77

Анастасія ДАНІЛКОВА, Анна СКУБАЙ, Роман ЛАКОЗА

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РЕКРУТИНГУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА ЦИФРОВИХ ОБМЕЖЕНЬ 80

Олександр ГОРБАТЮК, Олександр КРАВЧУК-ЛЮЛЯ

ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ ПРАЦІ 83

Марія ЗЕЛЕНА, Володимир ЯБЛОНСЬКИЙ

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ 85

Наталія БАРВІНОК, Марія ГРОМ, Олександр ТРПЕВСЬКИЙ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ SMART-ЕКОНОМІКИ 87

Олена ГУЗЕНКО, Лілія БУЛАВА

СТРАТЕГІЧНИЙ HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОЇ АДАПТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 89

Марія ЗЕЛЕНА, Олексій КРИВОНЧАК

ІНТЕГРАЦІЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ «HEALTH & CARE MANAGEMENT» В СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ 91

Андрій КАРПЕНКО, Олександр КАРПЕНКО, Валерій КАРПЕНКО

СТРАТЕГІЧНА АРХІТЕКТУРА ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НІМЕЧЧИНИ..... 94

Віталій КАДАЛА, Софія ХАЛЕЦЬКА

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОСТІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ НА БАЗІ ЦИФРОВИХ МОДИФІКАЦІЙ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ... 98

Михайло ВЕДЕРНІКОВ, Ілля БАНАС

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ПІДСИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ 100

Дмитро НАГОРНИЙ, Ганна РЕДЬКІНА

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 104

Ірина БУЛАХ, Олександра ТЕРЕЩУК

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ТА АНАЛІТИКА ДАНИХ 107

Роман ОСТАПЕНКО, Ернест ЯЦКАНИЧ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ 109

Ірина ТКАЧЕНКО, Руслан ПЕДЧЕНКО

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДОМОГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:
АДАПТИВНІСТЬ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ 111

Марія ЗЕЛЕНА, Анастасія ФРАНОВИЧ

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПІКЛУВАННЯ ПРО ЇХНЄ ЗДОРОВ'Я..... 113

Ярослав ВЕРБОВИЙ

СТРАТЕГІЧНА АРХІТЕКТУРА КОРПОРАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ДО
УПРАВЛІННЯ ЕМЕРДЖЕНТНІСТЮ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ
СИНГУЛЯРНОСТІ 115

Тетяна ГЛУШКО, Іванна ГОРБАТЮК

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА
ГІБРИДНОЇ МОДЕЛЕЙ РОБОТИ 116

Вадим КИЛЬНИК

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РОЗВИТКУ
БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ,
ТУРБУЛЕНТНОЇ ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ І ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ 118

Любов ФЕДОРОВА, Діана ВОЗНІЮК

HR-ІНЖИНІРИНГ У РОЗВ'ЯЗАННІ ПРИКЛАДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗАДАЧ ТА
ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОЇ
ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ..... 119

Олександр ГРЕЧКО

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА 122

Богдан МАРТИЩЕНКО

МІГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ЕКОНОМІЧНІЙ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УКРАЇНИ..... 124

Наталія НОСОВА

ІННОВАЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ У
ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЙОГО СТАЛОГО ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ 127

Тетяна ПИСАРЕНКО, Софія ПРИВИДЕНЕЦЬ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ,
МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 130

Олег САБАДОШ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ..... 131

Катерина ТІШЕЧКІНА, Вікторія ТІХОНОВА

INNOVATIVE RESILIENCE AND HR ENGINEERING IN THE CONTEXT OF THE
INFORMATION SINGULARITY AND HYBRID THREATS: STRATEGIC IMPERATIVES . 134

Петро СУК

ЗАСТОСУВАННЯ ОБЕРНЕНОГО МЕТОДУ РОЗПОДІЛУ ВИТРАТ МАЙБУТНІХ
ПЕРІОДІВ НА ОСНОВІ ПРИБУТКУ ВІД КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ ІНОЗЕМНОЇ ВАЛЮТИ . 136

Назар КРАМАРЧУК

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... 140

Валентина ПОЛОЗОВА, Дарія СУДАК

ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 142

2. DATA-DRIVEN ПІДХІД В HR-ІНЖИНІРИНГУ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕМОГРАФІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ, МІГРАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ ТА ПЛИННІСТЮ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Уляна САВКІВ, Галина СИДОР

ОПТИМІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ HR-
ІНЖИНІРИНГУ 146

Наталія БОГАЦЬКА, Ірина ГАНЗЮК

ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ОБСЯГ ПРОПОЗИЦІЇ РОБОЧОЇ СИЛИ 148

Іван ГРЕБЕНЮК, Іван ХИЛЬКО

DATA-DRIVEN УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ
УМОВАХ..... 149

Дарія ЯРОМЕНКО

DATA-DRIVEN ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ З
ВИКОРИСТАННЯМ ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ 152

Андрій МІСЕЦЬКИЙ

РЕКРУТИНГ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ЦИФРОВА
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ 154

Оксана ЧЕРНУШКІНА, Аліна ГУМЕНЮК

КОНФЛІКТ БІЗНЕС-РАЦІОНАЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ УПЕРЕДЖЕНЬ ЯК
СЕРЕДОВИЩЕ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПІД ВПЛИВОМ ГЕНДЕРНИХ
СТЕРЕОТИПІВ 157

Oksana CHERNUSHKINA, Sofia KREMENETSKA

SOCIAL PROTECTION AND REINTEGRATION OF VETERANS IN THE CONTEXT OF
STATE POLICY 159

Oksana CHERNUSHKINA, Olha ROMANIUK

STRATEGIC PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S LABOR POTENTIAL
IN THE PERIOD OF POST-WAR REVIVAL 161

Віталій БАЗАЛІЙСЬКИЙ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК
ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЇ ПЛИННОСТІ КАДРІВ 163

Олександр ГОРБАТЮК, Яна ЗЕМЛЯК

УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ 166

Дмитро КОБЕЦЬ, Крістіна ВОЙТЕНКО

МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ HR-ESG У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..... 169

3. DATA-DRIVEN В ЕКОНОМІЦІ, БІЗНЕСІ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Михайло ВЕДЕРНІКОВ, Кристина ФРАНЧУК ПРОФЕСІЙНИЙ ПІДБІР ТА ВІДБІР КАДРІВ І ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	172
Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Катерина ЧЕРНЮХ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ РЕЗИЛЬЄНТНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПЛИННІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	176
Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Карина НЕДОБОРСЬКА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ КАДРОВОГО КОНТРОЛІНГУ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	181
Максим ОСАДЧИЙ DATA-DRIVEN HR-ІНЖИНІРИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ	186
Валерія КОЛОСОК, Юрій ОРЄХОВ DATA-DRIVEN ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ НЕЙРОНЕЧІТКОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	188
Злата ВОЛОХОВА, Іван ХИЛЬКО ІННОВАЦІЙНІ HR-СТРАТЕГІЇ ТА МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ДРАЙВЕРИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ.....	191
Олександр КЛИМЧУК, Владислав СТОЛЯР ОМНІКАНАЛЬНА СИСТЕМА КЛІЄНТСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОДАЖАХ НЕРУХОМОСТІ: DATA-DRIVEN ПІДХІД	194
Дмитро КОБЕЦЬ, Дмитро МИГАЛІЙ DATA-DRIVEN ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ.....	197
Ольга КОПИЛОВА, Володимир ІВАНЦОВ DATA-DRIVEN ПІДХІД В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ	199
Артем КУРИЛОВ, Іван ХИЛЬКО DATA-DRIVEN ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ МЕРЕЖЕВОГО ПЛАНУВАННЯ (CRM/PERT) В ІТ-ПРОЄКТАХ.....	202
Ірина ЛАБУНЕЦЬ DATA-DRIVEN ПІДХІД В ОБҐРУНТУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ВІДРОДЖЕННЯ МОРСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ	204
Олена МОСКВІЧОВА, Максим ЛОШКАРЬОВ DATA-DRIVEN УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТІЙКОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ	205

Андрій ОРЕЛ

ЗАСТОСУВАННЯ DATA-DRIVEN ПІДХОДУ ДЛЯ ТИПОЛОГІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ
ЗА РІВНЕМ ВТРАТ І ПОТЕНЦІАЛОМ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 208

Віталій БАКАЙ, Дар'я БУДРІНА

ЗНАЧЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 211

Віталій БАКАЙ, Анна ВІДАЄВИЧ

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ
РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОЇ
ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 214

Ігор ПОНОМАРЕНКО, Анна ІВАНИЦЬКА

ВПЛИВ ПОВЕДІНКОВОЇ АНАЛІТИКИ НА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ
БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ 217

Наталія МАГАС, Ярослав ТИЩЕНКО

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА DATA-
DRIVEN УПРАВЛІННЯ 218

Ірина ТКАЧЕНКО, Володимир КРИВЕНКО, Павло НЕКРИТИЙ

АДАПТИВНІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО
СЕРЕДОВИЩА 220

Ірина ТКАЧЕНКО, Андрій СЕРБІН, Ігор СМІРНОВ

ЗАСТОСУВАННЯ ОМНІКАНАЛЬНОГО ПІДХОДУ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ 222

Олександр БОГАШКО, Ірина БОГАШКО

DATA-DRIVEN В HR-ІНЖИНІРИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ 225

Олена КЕНЦ, Діана ВОЗНІЮК

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ:
СИНЕРГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ 227

Тетяна ГЛУШКО, Олена СТАДНІЧУК

ПОБУДОВА ЄДИНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ
АВТОМАТИЗАЦІЮ КАДРОВИХ ТА ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ 230

Олексій ГОРОВЕНКО

DATA-DRIVEN ПІДХІД У ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ 232

Тетяна ГЛУШКО, Лілія МЕЛЬНИК

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ: МІНІМІЗАЦІЯ
РИЗИКІВ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ 234

Олександр ГОРБАТЮК, Аліна КИЦЮК

HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
РИТЕЙЛОВОМУ БІЗНЕСІ 237

Анастасія ДАНІЛКОВА, Яна НІМЧУК

ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МІЖНАРОДНОГО
ПЕРЕВІЗНИКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ 239

4. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ТРИГЕР І КЛЮЧОВИЙ ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ У ХХІ СТОЛІТТІ

Nataliya LEVKOVETS, Volodymyr SHEVCHUK

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL
PROCESSES OF ENTERPRISES 242

Alla KARITON

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY OF
INNOVATIVE DEVELOPMENT OF UKRAINE 243

Михайло БЕРЕЖНИЙ, Іван ХИЛЬКО

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ОСНОВІ
ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ 244

Людмила ЗАБУРМЕХА

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОДИН ІЗ КЛЮЧОВИХ ДРАЙВЕРІВ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 247

Павло ФІСУНЕНКО, Юрій БУЛЄЄВ

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КАРТУ ВПЛИВУ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА 248

Наталія НАКОНЕЧНА, Адріан НАКОНЕЧНИЙ

СУТНІСТЬ ТА КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ
ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ..... 251

Олена БАЛАШОВА, Юлія ГАЙЧЕНЯ

ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
СИСТЕМ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ..... 253

Тетяна ГЛУШКО, Анна РОВІНСЬКА

ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У РЕКРУТИНГУ: МОЖЛИВОСТІ, РИЗИКИ ТА
ЕТИЧНІ ОБМЕЖЕННЯ 256

Софія СЕРДЮК, Петро БОРОВИК

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ГЕОДЕЗІЇ ТА ЗЕМЛЕУСТРОЇ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ..... 258

Дарія ЯРОМЕНКО

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ГЕОДЕЗІЇ І ЗЕМЛЕУСТРОЇ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ
ПІСЛЯВОСННОЇ УКРАЇНИ 260

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Михайло ЧМОЛА

РОЗРОБКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 262

Марія ЧУЖДАНОВА

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ І HR-ІНЖИНІРИНГУ 264

Nataliia BIRCHENKO, Roman OSTAPENKO, Valeriia SHEIKO

ACCOUNTING AND TAX POLICIES AS STIMULUS FOR THE EFFECTIVE
DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES..... 267

Іван ХИЛЬКО, Міхаїл ШТИКЕР ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ	269
Оксана ПРОСКУРОВИЧ, Катерина ДЯДИК ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	272
Оксана ПРОСКУРОВИЧ, Валентина СЛАВГОРОДСЬКА ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ	275
Таміла МИХАЙЛІВ, Діана ВОЗНЮК ПРАВОВИЙ ВИМІР ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-ІНЖИНІРИНГУ: СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	278
Руслан ВОЗНЮК ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ AI: АНАЛІТИЧНИЙ ЗРІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ .	281
Вадим КЛІМАС HR-ІНЖИНІРИНГ: АРХІТЕКТУРА КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ ПІД ЧАС ЦИФРОВОГО ПЕРЕХОДУ	284
Роман МАЛІЦЬКИЙ ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ	287
Олександр ГОРЯЧУН РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПТИМІЗАЦІЇ HR-ІНЖИНІРИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	289
Наталія РЯБЕЦЬ ДОМІНУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СТАНОВЛЕННІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ: КРИТИЧНІ РІВНІ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗАГРОЗИ	290
Тетяна ГЛУШКО, Єлизавета ДОСЕНКО КАДРОВА ДОКУМЕНТАЦІЯ ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ	292
Дмитро ПОНОМАРЕНКО, Ігор ПОНОМАРЕНКО ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	295
Ольга БАКСАЛОВА, Ілля БАНАС SELF-MANAGEMENT ЯК БАЗОВА КОМПЕТЕНЦІЯ HR-ФАХІВЦЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	296
Борис ПОПЕРЕЧНИЙ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЯК ЗМІНЮЮТЬСЯ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІД ВПЛИВОМ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	298

**5. АКТУАЛЬНІ DIGITAL-ТРЕНДИ, СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ І КОНЦЕПТУАЛЬНІ
ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ, МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ,
ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ, СТРАХУВАННЯ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ
В АСПЕКТІ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ПАРАДИГМИ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ
SMART-ЕКОНОМІКИ**

Олександр ФРАДИНСЬКИЙ, Дар'я ЧИКАРЬОВА ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА НЕОБХІДНІСТЬ АНАЛІЗУ	302
Олександр ФРАДИНСЬКИЙ, Вікторія НОВИЦЬКА ПОДАТОК ЯК ФІНАНСОВО-ПРАВОВА КАТЕГОРІЯ	305
Марина НОВІКОВА, Крістіна СВЯТЕНКО УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ	307
Олена МАТЮХ, Олександр ЗОЗУЛЬОВ ROBOTICS AS A SERVICE (RAAS) ЯК НОВА ФОРМА ТОВАРУ НА РИНКУ АВТОМАТИЗАЦІЇ.....	309
Уляна САВКІВ, Олеся ГРИВНЯК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДО КРИЗОВИХ ЗМІН.....	311
Мирослава ТИМОЦЬ ДИВЕРСИФІКАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ КАНАЛИ.....	313
Наталя ДАНИЛЮК, Дануся БРЕЗИЦЬКА РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ПРАЦІ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	315
Тетяна ВОНБЕРГ, Дар'я СВИРИДОВА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ: ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ.....	317
Олександр ГУРІНЧУК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ DIGITAL-ТРЕНДІВ.....	319
Василь ЖУК СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ПАРАДИГМИ SMART-ЕКОНОМІКИ	321
Максим ІВАНОВ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ПАРАДИГМА SMART-ЕКОНОМІКИ: ВІД УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ДО РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ АГЕНТНОСТІ	323
Єлизавета КАНТУР, Олександр ЗОЗУЛЬОВ КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ТОВАРНОЇ ЕКСПАНСІЇ КОМПАНІЇ	326
Тетяна КУЧМІЙОВА, Вікторія КОРНЬОВА СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ПОДАТКОВОМУ АДМІНІСТРУВАННІ УКРАЇНИ	329

Володимир МАРКОВ

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ SMART-ЕКОНОМІКИ: ІМПЕРАТИВИ, ТРЕНДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВЕКТОРИ 332

Анна ПАВЛИК

АНАЛІЗ РИНКУ DOOH..... 334

Ярослав РОНЬ

ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ ВІДПОВІДНОСТІ ВНУТРІШНІХ МОЖЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ ЗОВНІШНІМ 337

Олена КІРДІНА, Олена СТЕШЕНКО

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА BLOCKCHAIN В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ТА ПОДАТКОВОМУ КОНТРОЛІ 339

Світлана БЕССОНОВА, Вікторія СУРГАН

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 342

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Костянтин ВОЛЯНСЬКИЙ

ВПЛИВ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА ГОЛОВНОГО БОЛЮ НАПРУГИ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ 344

Олександр ШУБАЛИЙ, Лілія ТУРЕВИЧ

ІНВЕСТИЦІЇ У ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ SMART-ЕКОНОМІКИ 347

Олена БОРИСЮК, Анастасія САМКО

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ..... 350

Ірина БУЛАХ, Вероніка УЛЬМЕР

DATA-DRIVEN ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ІНТЕГРАЦІЯ BIG DATA, BI ТА FINTECH ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ..... 352

Артур ЧУБАК

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ 355

Віталій БАКАЙ, Іванна БОДНАР

БІЗНЕС-КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ SMART-ЕКОНОМІКИ 358

Євген ІОНИН, Анна ЩЕРБАТА

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ..... 361

Тетяна КУЧМІЙОВА, Людмила ГОРЬКА

БЛОКЧЕЙН ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПОДАТКОВИХ РОЗРАХУНКІВ У ЦИФРОВІЙ ПАРАДИГМІ РОЗВИТКУ 364

Віталій БАКАЙ, Валерія ЧЕРНЯВА

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ 366

Олена ЯЦЕНКО, Олена ДУРІХІНА

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНОЇ» ЛОГІСТИКИ В ДІЯЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ 369

Анастасія ШЕВЧИК, Олександр ЗОЗУЛЬОВ

ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕКЛАМНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ЗМІНА РОЛІ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ МЕДІЙНИХ АГЕНЦІЙ 372

Юлія КРОТ, Антон МІЩЕНКО

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АУДИТУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА DATA-DRIVEN ПІДХОДУ 373

Наталія НАУМЕНКО

DATA-DRIVEN АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНОГО ПОДОРОЖЧАННЯ ОПЕРАТИВНОЇ ПАМ'ЯТІ ДЛЯ ПК У 2025–2026 РОКАХ: РИЗИКИ ДЛЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА РОЗВИТКУ SMART-ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 376

Ольга МЕЛЬНИК, Вікторія ТІХОНОВА

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ SMART-ЕКОНОМІКИ 380

Михайло ВЕДЕРНІКОВ, Наталія БАЗАЛІЙСЬКА, Марина СУКАЧОВА

КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ В ЕПОХУ HR-ІНЖИНІРИНГУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІД ВПЛИВОМ СУЧАСНИХ DIGITAL-ТРЕНДІВ 382

Тетяна ПИСАРЕНКО, Софія КОВЛЕВА

ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ ЯК ДЖЕРЕЛО ДОДАТКОВОГО ФІНАНСУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ: ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 385

Денис МАЦИШИН, Поліна МУРІЙ

РОЛЬ ПРЕМІЮВАННЯ У ПІДВИЩЕННІ МОТИВАЦІЇ, ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 387

Олександр ПАРФЬОНОВ

ПРЕДИКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ НА РИНКУ МІЖМАШИННОЇ ВЗАЄМОДІЇ M2M 389

Оксана ОНИЩЕНКО, Андрій ДРОЗДОВ

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ SMART-ЕКОНОМІКИ 392

Руслан ЦЕБЕНЬ, Поліна КИЗИЛО

КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНА СКЛАДОВА ОБЛІКОВОГО ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМСТВ СОНЯЧНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ 394

Зінаїда АНДРУШКЕВИЧ, Роман БОБРОВНИК

КАНАЛИ ПРОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТАРТАПІВ У B2B-СЕРЕДОВИЩІ 395

Анастасія ВИШНЕВСЬКА

ЕТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК СКЛАДОВА ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ 398

Роман ЗАНИХАЙЛО

ІНФОРМАЦІЙНА ФРАГМЕНТОВАНИСТЬ ЯК СИСТЕМНИЙ БАР'ЄР ІНТЕГРОВАНОГО
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛОПРОКАТУ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 400

Svitlana RESHMIDLOVA

TRENDS AND PROSPECTS OF HR MARKETING DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS
OF INDUSTRY 5.0 402

Лариса ФЕДОРИШИНА, Катерина УМЕРОВА

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА 404

Ліана ЯНЧЕВА, Микола ЯЩЕНКО

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВОЇ ТА ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИК
У СФЕРІ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ 407

Тетяна ГЛУШКО, Антон ЛОБОДЗІНСЬКИЙ

ІННОВАЦІЇ В СТРАТЕГІЇ ПОБУДОВИ HR-БРЕНДУ: ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА НА
ЗАЛУЧЕНІСТЬ СПЕЦІАЛІСТІВ 409

Олег ТОМИН, Марія ШЕВЧУК

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ 411

Леся МАТВІЙЧУК, Юліанна ГАЛЕНЗОВСЬКА

ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГ ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ... 413

Олена ДАНИЛЕНКО, Анна ПОДОРОЖКО

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ В
УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ 415

Тарас КАЧОР, Наталія СТРУЧОК

ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ КАР'ЄРНОГО
РОСТУ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 417

АНДРІЙ ШКРЕМЕТКО, НАТАЛІЯ СТРУЧОК

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА 419

Ірина ФОРКУН, Анна БОЛКУН

КОШТОРИС ЯК ОСНОВНИЙ ПЛАНОВИЙ ДОКУМЕНТ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ..... 421

Ірина ФОРКУН, Поліна КИЗИЛО

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 423

Оксана ОНИЩЕНКО, Карина КУЛИНИЧ

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ 426

Олександр ГОРБАТЮК, Вікторія ГНАТЮК

HR-ІНЖИНІРИНГ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 428

Ольга БАКСАЛОВА, Богдан РАССКАЗОВ

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ 431

1. СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ, ТУРБУЛЕНТНОЇ ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ І ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Марія ЗЕЛЕНА

к. е. н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Олександр СОБОТЮК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

ПРОЕКТУВАННЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНИХ КОМАНД НА ЗАСАДАХ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ТИПІВ ТЕМПЕРАМЕНТУ ПРАЦІВНИКІВ

Проблема врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників у системі управління персоналом полягає у недостатній інтеграції психологічних знань у практику менеджменту. Зокрема, вид темпераменту як базова характеристика психічної діяльності визначає динаміку поведінки працівника, його реакцію на навантаження, стиль комунікації та спосіб виконання професійних завдань. Водночас управлінські підходи часто орієнтовані на уніфіковані моделі мотивації та контролю, що не враховують індивідуальні відмінності, знижуючи ефективність роботи персоналу.

Актуальність теми зумовлена необхідністю поєднання психологічних і управлінських підходів для підвищення результативності діяльності організації. Врахування видів темпераменту в процесах добору, розподілу обов'язків і управління взаємодією в колективі дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшити рівень конфліктності та підвищити адаптивність працівників. Це надає можливість формувати більш ефективні управлінські стратегії, орієнтовані на індивідуальні ресурси та поведінкові особливості персоналу.

Темперамент є базовою індивідуально-типологічною характеристикою особистості, що визначає динамічні особливості психічної діяльності та поведінки. Він проявляється у швидкості психічних процесів, інтенсивності реакцій, емоційній збудливості та стійкості, що безпосередньо впливає на стиль діяльності людини, зокрема у професійному середовищі. У системі управління персоналом темперамент виступає важливим чинником, який зумовлює відмінності у працездатності, комунікації та адаптації до робочих умов.

В одному випадку, вчені визначають темперамент як динамічний компонент структури особистості, що зумовлює характер перебігу діяльності та особливості її реалізації. У такому розумінні він не змінює зміст діяльності, але визначає її темп, ритм і спосіб виконання, що має значення для організації трудових процесів і розподілу завдань у колективі [1].

В свою чергу, інші акцентують увагу на ролі темпераменту як чинника, що визначає рівень активності людини у праці та міжособистісній взаємодії. Підкреслюючи, що прояви властивостей нервової системи залежать від змісту та умов діяльності, тому однакові риси можуть відігравати як позитивну, так і негативну роль. Зокрема, у ситуаціях, що потребують витривалості та високої працездатності, більш ефективно проявляються представники сильного типу нервової системи, тоді як у діяльності, що передбачає емпатійність і чутливість, перевагу можуть мати особи зі слабшим типом [1].

Різні види темпераменту по-різному проявляються у сфері управління, зумовлюючи специфіку поведінки керівника та особливості його взаємодії з персоналом. Зокрема, сангвінічний вид, за характеристикою відзначається сильною та врівноваженою нервовою системою, високою працездатністю і здатністю швидко переключатися між різними видами

діяльності [1]. Такі працівники легко адаптуються до змін, ефективно комунікують і добре проявляють себе в організаторській діяльності. У сфері управління це сприяє успішному виконанню функцій менеджера чи керівника, особливо в умовах динамічного середовища. Водночас за тривалої монотонної роботи їхня продуктивність може знижуватись через втрату інтересу.

Холеричний вид темпераменту характеризується високою енергійністю, імпульсивністю та швидкістю реагування [1, с. 191]. В управлінській діяльності такі особи часто проявляють ініціативність, рішучість і здатність оперативно приймати рішення, що є особливо цінним у кризових або нестандартних ситуаціях. Вони здатні задавати високий темп роботи, мотивувати команду до активних дій та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Разом із тим недостатня врівноваженість може призводити до різких емоційних реакцій, схильності до конфліктів і труднощів у побудові стабільних міжособистісних відносин. Тому ефективність їхньої управлінської діяльності значною мірою залежить від розвитку самоконтролю та здатності регулювати власні емоційні стани.

Флегматичний вид відзначається стійкістю, витримкою та послідовністю у діяльності [1, с. 191-193]. У сфері управління такі працівники забезпечують надійність і стабільність робочих процесів, схильні до системного мислення та ретельного виконання завдань. Вони здатні приймати обґрунтовані рішення, уникати поспішності та зберігати спокій навіть у напружених ситуаціях, що позитивно впливає на загальний психологічний клімат у колективі. Водночас їм може бракувати гнучкості, ініціативності та швидкості реагування на зміни, що ускладнює діяльність у динамічному управлінському середовищі. Для підвищення ефективності важливим є стимулювання їхньої активності та адаптивності.

Меланхолічний вид темпераменту характеризується підвищеною чутливістю, глибиною переживань і схильністю до емпатії [1, с. 192-194]. У професійній діяльності такі працівники проявляють уважність до деталей, відповідальність і здатність до глибокого аналізу ситуацій. У процесі управління це сприяє формуванню підтримувального стилю керівництва, орієнтованого на потреби підлеглих і міжособистісну гармонію. Вони часто демонструють високий рівень моральної відповідальності та здатність до рефлексії. Водночас підвищена емоційна вразливість може ускладнювати прийняття рішень у стресових умовах, знижувати впевненість у собі та потребує створення сприятливого, психологічно безпечного середовища. При цьому доцільно враховувати, що кожен вид темпераменту поєднує як сильні, так і обмежувальні риси.

Отже, врахування видів темпераменту в управлінні персоналом є важливим інструментом підвищення ефективності організаційної діяльності. Розуміння індивідуально-психологічних особливостей працівників дає змогу не лише прогнозувати їхню поведінку, а й цілеспрямовано формувати оптимальні умови праці, адаптувати управлінські підходи та розподіляти функціональні ролі відповідно до їхніх можливостей. Це сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню згуртованості колективу та ефективнішому досягненню поставлених цілей. Крім того, індивідуалізація управління на основі темпераменту створює передумови для професійного розвитку працівників, збереження їхнього психологічного благополуччя та підвищення загальної продуктивності організації.

Література

1. Дроздов А. Особливості впливу темпераменту на успішність професійної самореалізації дорослої особистості. *Габітус*. 2022. № 43. С. 190–194.
2. Бондаренко В. О. Темперамент як чинник адаптації особистості в умовах соціальної взаємодії. Психологічні перспективи. 2021. № 37. С. 102–110.
3. Мельник Ю. П. Особливості діагностики типів темпераменту в сучасній психології. Актуальні проблеми психології. 2021. № 16 (2). С. 145–151.

Артем АДЕРІХО

здобувач вищої освіти

Валерій ДИХА

*доктор філософії (PhD) за спеціальністю 051 «Економіка»,
старший викладач кафедри економіки, аналітики, моделювання
та інформаційних технологій в бізнесі*

Марія ДИХА

д.е.н., професор,

*професор кафедри економіки, аналітики, моделювання
та інформаційних технологій в бізнесі,*

*Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

ЗНАЧИМІСТЬ, СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АПК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Аграрний сектор відіграє надзвичайно важливу роль у системі сталого розвитку національної економіки та забезпеченні продовольчої безпеки. З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України на національному рівні було здійснено низку заходів щодо забезпечення продовольчої безпеки. Зокрема, 24.03.2022 р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» [12], який спрямований на швидке залучення сільськогосподарських земель країни у виробництво сільськогосподарської продукції в умовах воєнного стану. В основу Закону покладений пріоритет суспільних (державних) інтересів над інтересами приватних осіб в умовах війни. Також Кабінет Міністрів України затвердив план заходів із забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану [6]. Комплекс дій розроблено за багатьма напрямками, зокрема, щодо моніторингу стану продовольчої безпеки та сільськогосподарської інфраструктури в цілому, а також щодо особливого контролю, регулювання державою цін на продукти. На державному рівні передбачено надання підтримки національним виробникам харчових продуктів, а також адресне надання продовольчої допомоги найбільш соціально вразливим верствам населення. Зважаючи на важливу роль України у функціонуванні глобальної продовольчої системи, питання забезпечення продовольчої безпеки у глобальному масштабі також стоїть на порядку денному країн, міжнародних та міжурядових організацій, зокрема ФАО [15], у т. ч. й у контексті трансформації продовольчих систем. Відповідна система дій має сприяти надійному забезпеченню населення продовольством, підвищенню економічної і фізичної доступності харчових продуктів, недопущенню зривів експортних контрактів сільгосппродукції з України. Аналіз індикаторів досягнення цілі сталого розвитку «Подолання голоду, розвиток сільського господарства» відображено у [3, с. 29-46], а низка питань щодо розвитку аграрного ринку, експортного аграрного потенціалу та забезпечення продовольчої безпеки описано у публікаціях [2; 4; 5; 9].

АПК формує значну частку ВВП України, є ключовою складовою експортного потенціалу, задовольняє ключові потреби у продовольстві населення країни. Окрім прямих доходів, діяльність агропідприємств стимулює розвиток суміжних секторів: машинобудування, логістики, переробки, транспорту, зберігання, торгівлі (створюються робочі місця, формуються ланцюги доданої вартості).

АПК України сьогодні функціонує у складних умовах війни, забруднення ґрунтів, логістичних проблем, глобальних викликів, змін клімату тощо. Війна РФ проти України спричинила збої у функціонуванні продовольчої системи; порушено цілісні ланцюги постачання сільськогосподарської продукції та харчових продуктів (від первинного виробництва до реалізації продукції споживачеві). Підприємства АПК, які створювали

додану вартість в агропромисловому комплексі, не уникнули у своїй діяльності проблем (виробничих, пов'язаних з переробленням, розподілом, споживанням й утилізацією харчових продуктів). Оскільки 60% сільськогосподарської продукції України експортувалося морем, то негативні наслідки блокування портів України¹ відчували країни, які залежали від такого імпорту з України. Попри функціонування «зернового коридору» РФ завдає удари по суднах, портовій інфраструктурі. Зокрема, й в ніч проти 20 березня 2026 р. російська атака дронами пошкодила два іноземні цивільні судна під прапорами Палау та Барбадосу в Одеській області, які стояли біля причалу та були завантажені зерном в Одеській області [11].

АПК зазнав втрат через зменшення посівних площ під сільськогосподарськими культурами з 2014 р. через окупацію частини територій України, а також з 2022 р. через повномасштабне вторгнення РФ на територію України. На жаль, на певних територіях, близьких до зони активних бойових дій, неможливим є ведення сільськогосподарської діяльності, а також певна частина територій України є замінованою. Такі причинно-наслідкові зв'язки також обумовлюють ціновий аспект на світовому продовольчому ринку. Через війну в Україні зростають світові ціни на продовольство, у країнах світу фіксуються високі темпи інфляції.

Через забруднення вибухонебезпечними предметами 9,85 млн га сільськогосподарських земель є недоступними для безпечного використання у 10 регіонах України. Загалом впливу бойових дій зазнали понад 13,9 млн га території України, тобто близько чверті від площ усіх сільгоспугідь України. Є різні оцінки щодо тривалості розмінування територій України, зокрема, й така, що деякі землі потребуватимуть розмінування, очищення більше 80-ти років для повернення їх в обробіток та сільськогосподарське використання [13].

Попри проблеми, обумовлені війною, сільськогосподарські підприємства України не лише задовольняють внутрішні продовольчі потреби країни, але продовжують реалізовувати експортний потенціал, забезпечуючи валютні надходження, зайнятість, розвиток суміжних галузей та соціально-економічну стабільність сільських територій. Сумарна частка від експорту продукції груп товарів «Продукти рослинного походження», «Жири та олії тваринного або рослинного походження», «Готові харчові продукти», «Живі тварини; продукти тваринного походження» склала 40,7% у 2021 р. у загальній структурі експорту України; у 2022 р. зросла до 53,0%; у 2023 р. – до 58,6%; у 2024 р. – до 59,1% у загальній структурі експорту України (розраховано за даними [14]). Зростання частки експорту продукції АПК відбулося на фоні суттєвого зниження експорту інших груп товарів (зокрема, групи товарів «Недорогоцінні метали та вироби з них»).

Організація «зернового коридору» була не лише гуманітарним завданням, питанням забезпечення продовольчої безпеки у світі, а й важливим питанням реалізації аграрної продукції та отримання прибутку виробниками, отримання валютних надходжень до України та складовою забезпечення національної макроекономічної стабільності. Також в Україні були здійснені певні регуляторні заходи, направлені на створення можливостей функціонування бізнесу в умовах війни, реалізацію експортно-імпоротної діяльності, але важким випробуванням для України стало блокування зерна на західному кордоні (польськими фермерами, польськими перевізниками) [1], які потребували врегулювання.

Найбільшим експортером України є агропромислова компанія Kernel (у 2024 р. вона експортувала за кордон соняшникову олію, кукурудзу та пшеницю на загальну суму понад 3,7 млрд дол) [10]. У цілому аграрний сектор України представлений різноманітними господарюючими суб'єктами (великі агрохолдинги, середні та малі фермерські господарства, приватно-орендні підприємства, кооперативи, господарства у державних структурах). Вони забезпечують певну гнучкість і різноманітність в агросекторі, але є також певна нерівномірність

¹ 22.07. 2022 р. Україна і Туреччина на перемовинах у Стамбулі за посередництва ООН домовилися про експорт українського зерна (з розблокованих трьох портів «Одеса», «Чорноморськ» та «Південний»). Аналогічний договір з Туреччиною та ООН підписала РФ.

розвитку, диспропорції в технологічному оснащенні, доступі до ринків, інвестицій та ресурсів. Великі агрохолдинги мають значні переваги: масштаби виробництва, фінансові ресурси, логістику, доступ до світових ринків, що робить їх «локомотивами» аграрного експорту. Перевагами фермерів є гнучкість, але часто їм притаманна обмеженість ресурсів.

За даними топ-1000 YouControl 2025 р., підприємства-лідери агросектору за річною виручкою дають ~7,1% загальних net-доходів цих 1000 компаній [8]. За 2024-2025 рр. агропідприємства продемонстрували суттєвий ріст: загальний дохід топ-компаній зріс з ~86,5 млрд грн (2024 р.) до ~146,16 млрд грн (2025 р.), а сумарний чистий прибуток – майже 20 млрд грн [7]. Дані офіційного сайту Опендатабот [7] свідчать, що великі аграрні компанії, великі агрохолдинги володіють масштабними земельними ресурсами (від 80 до понад 500 тис га) та значними обсягами виробництва зернових та олійних культур. Деякі підприємства володіють власною логістичною інфраструктурою, використовують сучасні технології або мають вертикально інтегровану структуру, що забезпечує високу ефективність виробництва.

Зважаючи на процеси інтеграції України до ЄС та лібералізації торгівлі, а з іншого боку, – зважаючи на політику бар'єрів країн щодо входження на їх ринки, відстоювання країнами національних інтересів, АПК України потребує адаптації до умов, що постійно змінюються, а відповідно – подальшого вдосконалення аграрної політики, розвитку АПК на принципах сталості.

У цілому відзначаємо, що в умовах війни АПК України продемонстрував стійкість і адаптивність до постійних викликів війни. Не зважаючи на всі складнощі, сільське господарство України продовжує розвиватися, а українські агро виробники сформували більш стійкі фінансово-економічні моделі функціонування. Подальший розвиток АПК України необхідно здійснювати на інноваційні основі та забезпеченні урегульованості зовнішньоторговельної діяльності.

Література

1. Гулійчук Д. Блокування кордону з Польщею: яких збитків зазнають компанії та які наслідки для України. *Офіційний сайт українського інформаційного порталу ТСН*. URL: <https://tsn.ua/groshi/blokuvannya-kordonu-z-polscheyu-yakih-zbitkiv-zaznayut-kompaniyi-ta-yaki-naslidki-dlya-ukrayini-2455423.html>
2. Диха М.В. АПК України у системі досягнення цілей сталого розвитку та забезпечення продовольчої безпеки. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (10 квітня 2025 р.). ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»*. 2025. С. 43-46. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/18444>
3. Диха М.В., Диха В.В. Економіка сталого розвитку: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Центр учбової літератури», 2024. 408 с. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/17542>
4. Диха М., Диха В. Інструменти хеджування в управлінні ціновими ризиками (на прикладі аграрного і енергетичного ринків України). *Економіка України*. 2024. Том 67. № 3(748). С. 19-36. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.03.019>; <https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2024-03-2>
5. Диха М.В. Продовольча безпека під призмою воєнних дій в Україні. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (25 травня 2022 р.). Бережани: ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут*. 2022. С. 55-57. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/12195>
6. Інформація офіційного сайту Кабінету Міністрів України. <https://www.kmu.gov.ua>
7. Інформація офіційного сайту Опендатабот про суб'єкти господарської діяльності. <https://opendatabot.ua>
8. Інформація офіційного сайту YouControl. https://youcontrol.com.ua/our_possibility/?key=key-information#key-information

9. Карпенко В. Соціально-економічні передумови інноваційної трансформації експортного потенціалу аграрного сектору України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 346(5). С. 441-447. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-65>
10. Kernel став найбільшим експортером України у 2024 р. https://ukragroconsult.com/news/kernel-stav-najbilyshym-eksporterom-ukrayiny-u-2024-roczi/?utm_source=chatgpt.com
11. Новини. <https://mind.ua/news/20302542-rosijski-droni-poshkodili-dva-inozemni-sudna-iz-zernom-u-portu-odeshchini>
12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану. Закон України № 2145-IX від 24.03.2022 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text>
13. Розмінування аграрних земель триватиме 83 роки – результати аудиту. <https://skilky-skilky.info/za-nynishnikh-tempiv-rozminuvannia-povernennia-zemel-ahraryiam-tryvatyme-83-roky-rezultaty-audytu/>
14. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
15. FAO. The State of Food and Agriculture 2023: Innovation for Sustainable Agriculture. Rome: FAO, 2023. 178 р.

Єва БОГДАНОВА

кандидат економічних наук,

старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Олександр ЗДОРОВИК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ФІНАНСОВО-КРЕДИТНА СИСТЕМА ТА ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У період 2024–2025 років економіка України перебуває в умовах глибоких трансформацій, спричинених комплексом внутрішніх і зовнішніх викликів – війною, інфляційним тиском, дефіцитом бюджету та глобальними змінами у світовій фінансовій системі. Одним із головних завдань держави стає забезпечення фінансової стійкості та підтримка відновлення національної економіки через ефективне функціонування фінансово-кредитних механізмів. До них варто віднести:

- макрофінансову позицію України;
- податкову політику в умовах війни;
- фінансово кредитну систему;
- боргові інструменти та валютні обмеження;
- ринок праці і соціальні фактори.

За оцінками Світового банку, у 2025 році очікується зростання ВВП близько 2%, водночас інфляція утримується на рівні 13–15% [1, 2]. Бюджетний дефіцит залишається значним, адже понад 14–19% ВВП, що вимагає масштабного зовнішнього фінансування. Потреби у відновленні інфраструктури й економіки оцінюються понад 524 млрд доларів. Основну роль у стабілізації відіграють міжнародні партнери – МВФ, ЄС, Світовий банк і СБРР задля стабілізації макрофінансової позиції України на світовій арені.

Попри позитивні тенденції до відновлення, макрофінансова рівновага залишається вразливою. Високі процентні ставки у розвинених країнах обмежують доступ до фінансів для країн, що розвиваються, включаючи Україну. Тому стратегічним пріоритетом стає

створення внутрішніх джерел інвестиційного капіталу через реформу податкової політики та покращення кредитного середовища.

На нашу думку, податкова система України у 2024–2025 роках виконує переважно фіскальну функцію – мобілізацію доходів для фінансування армії, соціальних видатків і програм відновлення. Однак така модель призводить до перевантаження економіки податковим тиском на населення, малий бізнес та інші економічні суб'єкти. Понад 40% усіх доходів бюджету формуються за рахунок податку на додану вартість (ПДВ), що робить систему надто залежною від імпорту.

Високе навантаження на фонд оплати праці (у вигляді ПДФО та ЄСВ) стримує офіційне працевлаштування. У результаті, тіньова економіка сягає до 30% ВВП, у той час як адміністрування податків залишається складним і бюрократичним. Україна у 2025 році посіла 4-те місце у світовому рейтингу «податкового пекла», що свідчить про низьку інвестиційну привабливість [5].

Необхідним є перехід від мобілізаційного до стимулюючого типу податкової політики: зниження адміністративного навантаження, запровадження прогресивного підходу до ПДФО, цифровізація податкового адміністрування. Позитивним є розвиток електронного обліку, автоматизації звітності і поступове розширення податкових стимулів для бізнесу, задіяного у відновленні [6].

Щодо фінансово-кредитної системи, то банківський сектор залишається стабільним, характеризується достатньою ліквідністю та прибутковістю. Однак показник кредитування реального сектору залишається надто низьким – менше 20% ВВП (для порівняння: у країнах ЄС показник кредитування 80–100%) [2]. Висока ключова ставка НБУ (15,5%) обмежує здатність бізнесу залучати ресурси для розвитку.

Воєнні ризики, загрози окупації активів та обмежене страхування бізнесу спричиняють консервативну поведінку банків. Основним інструментом підтримки залишаються програми державних гарантій та пільгове кредитування за програмою 5–7–9%. Проте обсяг фінансування все ще недостатній для активного відновлення промисловості, агро-промислового комплексу (АПК) і логістики [5].

Важливим напрямом розвитку має стати зростання ролі небанківських фінансових установ – кредитних спілок, інвестиційних фондів, лізингових компаній, які здатні диверсифікувати джерела капіталу. Паралельно необхідно активізувати розвиток фондового ринку та внутрішніх інвесторів через стимулювання накопичень і запуск державних облігацій для населення [2].

Після реструктуризації боргу 2015 року Україна випустила BBM-варанти – GDP-linked warrants. Цей інструмент дозволив тимчасово зменшити боргове навантаження, проте створив «пастку зростання»: чим швидше зростає економіка, тим вищими стають виплати. У 2025 році питання щодо викупу або реструктуризації цих варантів стало ключовим для бюджетної стійкості [2, 7].

З 2022 року Національний банк утримує курс гривні під валютними обмеженнями. У 2025 році відбулося часткове пом'якшення правил – дозволено більше приватних переказів та частину виплат за зовнішнім боргом. Але вільний рух капіталу залишається заблокованим, що гальмує притік іноземних інвестицій. Це вимушене рішення, спрямоване на захист валютних резервів та підтримку макроекономічної рівноваги.

Важливим також є аналіз ринку праці, який показує, що масова міграція та мобілізація спричинили дефіцит робочих кадрів у реальному секторі – особливо в будівництві, переробній промисловості та агросфері. У відповідь держава має зосередитися на реінтеграції внутрішньо переміщених осіб, програмі підтримки мобілізованих після демобілізації та розвитку короткострокових освітніх курсів, адаптованих до потреб відбудови.

Інтеграція України у європейський фінансовий простір передбачає комплексну синхронізацію фіскальних, монетарних та банківських реформ. Саме збалансована взаємодія

податкової, кредитної та інвестиційної політики стане майбутньою запорукою сталого відновлення національної економіки України в післявоєнний період.

З огляду на все вищезазначене, податкова політика потребує реформування з фокусом на детінізацію, спрощення адміністрування та стимулювання інвестицій. На нашу думку, кредитування бізнесу має стати пріоритетом через розширення програм державних гарантій, здешевлення кредитів, залучення міжнародних фінансових інституцій. Слід переглянути ВВМ-варанти для запобігання борговим ризикам під час відбудови. Щодо валютних обмежень, то їх необхідно знімати поступово, синхронно з надходженням зовнішнього фінансування та стабілізацією макроекономіки. В свою чергу, ринок праці вимагає програм підтримки мобілізованих та інтеграції ВПО, а також активної політики у сфері професійної освіти.

Література

1. World Bank. Ukraine Economic Update, 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview> (дата звернення: 15.03.2026).
2. International Monetary Fund. Ukraine: Extended Fund Facility, 7th and 8th Reviews, 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org/> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Національний банк України. Financial Stability Report, червень 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 17.03.2026).
4. Міністерство фінансів України. Бюджет-2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770 (дата звернення: 17.03.2026).
5. Kyiv School of Economics. Macroeconomic Handbook, 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kse.ua/UA_Macro_Handbook_Jan2025.pdf (дата звернення: 17.03.2026).
6. OECD. Economic Survey of Ukraine, 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html (дата звернення: 15.03.2026).
7. RDNA-2025 (World Bank, EU, UN, Government of Ukraine). Assessment of Recovery Needs [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 17.03.2026).

Тетяна ГОЛОВАЧ

старший викладач

*кафедри економіки, аналітики, моделювання
та інформаційних технологій в бізнесі*

Дар'я БУДРІНА

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ІННОВАЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ СИНГУЛЯРНОСТІ ТА ГІБРИДНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні глобальні процеси характеризуються високим рівнем невизначеності, технологічними проривами та зростанням гібридних загроз. Гібридні загрози – це поєднання традиційних та нетрадиційних ризиків, що охоплюють кіберпростір, фінансову сферу, інформаційні війни та інші інструменти дестабілізації. Їхня особливість полягає у багатовимірності та синергетичному ефекті, який ускладнює прогнозування та нейтралізацію [1, 2]. Крім того сьогодні технологічний прогрес, зокрема штучний інтелект, квантові обчислення та цифрові платформи, трансформують соціально-економічні процеси настільки, що традиційні моделі розвитку втрачають актуальність. Одночасно створюються як нові можливості для економічного зростання, так і виникають ризики неконтрольованих

змін [3]. Виникнення нових викликів і непередбачуваних явищ у результаті взаємодії складних систем (економічних, політичних, технологічних, екологічних) призводить до турбулентної емерджентності. Вона характеризується високим рівнем невизначеності та потребує від економіки здатності швидко адаптуватися до нових реалій [4]. Разом гібридні загрози, інформаційна сингулярність, турбулентна емерджентність формують нову парадигму економічного розвитку.

Резильєнтність економіки України виступає ключовим чинником стратегічної стійкості бізнесу, оскільки забезпечує здатність компаній адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, мінімізувати наслідки кризових явищ та швидко відновлювати операційну діяльність. Вона ґрунтується на впровадженні інноваційних технологій, гнучких управлінських практик та ефективному використанні ресурсів, що дозволяє формувати довгострокову конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток навіть у турбулентних умовах. Таким чином, резильєнтність стає не лише механізмом виживання, а й стратегічною перевагою, яка визначає здатність бізнесу протистояти гібридним загрозам та інтегруватися у глобальні економічні процеси [5].

Основними викликами у сфері формування економічної резильєнтності для України є:

- гібридні загрози: поєднання військових, економічних та інформаційних ризиків, що підривають стабільність;
- енергетична та ресурсна залежність: потреба у диверсифікації джерел енергії та розвитку власних ресурсних баз;
- цифрова трансформація: необхідність інтеграції сучасних технологій у всі сфери економіки для збереження конкурентоспроможності;
- глобальна турбулентність: вплив світових фінансових криз, зміни торговельних правил та геополітичних конфліктів;
- соціально-демографічні фактори: міграція, старіння населення та потреба у розвитку людського капіталу.

У цих умовах інноваційна резильєнтність стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку економіки України та вітчизняних підприємств. Інноваційна резильєнтність – це здатність економіки не лише швидко відновлюватися після кризових потрясінь, а й адаптуватися до нових умов завдяки впровадженню інноваційних технологій, управлінських рішень та моделей розвитку. Вона передбачає формування гнучкої інституційної структури, здатної реагувати на виклики глобальної конкуренції та забезпечувати сталий економічний прогрес [6].

Стратегія інноваційної резильєнтності є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку економіки України в умовах глобальних трансформацій. Її реалізація передбачає:

- розвиток інноваційної інфраструктури: підтримка стартапів, наукових центрів та технологічних кластерів;
- цифрову трансформацію економіки: інтеграцію сучасних ІТ-рішень у виробництво, управління та фінансову сферу;
- підвищення стійкості до гібридних загроз: формування системи кібербезпеки та інформаційного захисту;
- гнучку економічну політику: здатність швидко адаптуватися до змін глобального ринку та технологічних трендів.

Реалізація цієї стратегії дозволить Україні не лише ефективно протистояти гібридним загрозам і турбулентним викликам, а й стати активним учасником світового інноваційного простору, формуючи власні конкурентні переваги у добу інформаційної сингулярності [7].

В таблиці 1 наведено основні стратегічні напрями забезпечення інноваційної резильєнтності в сучасних умовах господарювання.

Таблиця 1 – Стратегічні напрями забезпечення інноваційної резильєнтності

Напряма	Стратегічне забезпечення інноваційної резильєнтності
1. Цифрова трансформація	1. Впровадження штучного інтелекту, блокчейну та великих даних. 2. Розвиток інфраструктури для безпечного обміну інформацією
2. Інституційна стійкість	1. Гнучкі регуляторні механізми. 2. Підтримка інноваційних кластерів та стартапів
3. Безпековий компонент	1. Захист критичної інфраструктури від кібератак. 2. Системи раннього попередження про гібридні загрози
4. Людський капітал	1. Інвестиції в освіту та розвиток цифрових навичок. 2. Підтримка наукових досліджень та інноваційних проєктів
5. Міжнародна інтеграція	1. Співпраця з міжнародними організаціями. 2. Залучення іноземних інвестицій у високотехнологічні галузі

Впровадження зазначених стратегічних напрямів щодо забезпечення інноваційної резильєнтності сприятиме: підвищенню стійкості економіки до кризових явищ; зміцненню конкурентоспроможності на глобальному ринку; формуванню інноваційної екосистеми, здатної швидко реагувати на виклики. Практичні приклади інноваційної резильєнтності наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Приклади інноваційної резильєнтності в Україні

Приклад	Коротка характеристика
1. Цифрова держава: «Дія»	Платформа «Дія» – символ цифрової трансформації України. Навіть у період війни вона забезпечує доступ громадян та бізнесу до державних послуг он-лайн, що демонструє стійкість цифрової інфраструктури та її здатність адаптуватися до кризових умов
2. ІТ-сектор та експорт послуг	Українські ІТ-компанії продовжують працювати та демонструють високу адаптивність, продовжуючи нарощувати експорт послуг попри воєнні виклики. Сектор не лише зберігає життєздатність, а й підтримує макроекономічну стабільність України
3. Агросектор і технології точного землеробства	Використання дронів, GPS-моніторингу та систем управління врожайністю дозволяє аграріям зменшувати ризики та підвищувати ефективність виробництва; допомагає аграрному сектору адаптуватися до кліматичних та воєнних викликів, формуючи інноваційну стійкість
4. Енергетична стійкість	Розвиток відновлюваної енергетики та децентралізованих рішень (сонячні та вітрові станції, локальні енергетичні системи) забезпечує громади та підприємства енергією навіть у випадку руйнування традиційної інфраструктури. Це приклад інноваційної відповіді на гібридні загрози
5. Кібербезпека та захист інфраструктури	Українські компанії та державні структури активно розробляють системи кіберзахисту, що дозволяє протидіяти інформаційним атакам і забезпечувати безпеку критичної інфраструктури. Це є важливим елементом інноваційної резильєнтності в умовах гібридних загроз

Отже, економічна резильєнтність – це здатність економіки адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та відновлюватися від негативних економічних впливів. Сучасний стан економіки України перебуває у стані постійних трансформацій, що зумовлені стрімким розвитком інформаційних технологій, непередбачуваними ефектами взаємодії складних систем та зростанням гібридних загроз. За цих умов ключовим завданням стає формування стратегії інноваційної резильєнтності, яка дозволить забезпечити стійкість, адаптивність та

конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Україна вже демонструє приклади інноваційної резильєнтності – від цифрових державних сервісів до розвитку ІТ та агросектору. Ці практики підтверджують, що стратегія інноваційної резильєнтності не є лише теоретичною концепцією, а реальною основою для стійкого розвитку економіки навіть у надзвичайно складних умовах.

Література

1. Білоконь М., Смаглюк А. Економічна безпека України в умовах гібридних загроз. Український економічний часопис. 2024. №5. С 118–124. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-21>
2. Карпенко О. Європейський досвід протидії гібридним загрозам для економічного відродження України. Міжнародна економічна політика. 2024. № 2. С. 176–186. URI: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51023>
3. Чмир О. С. *Сингулярність цифрової науки в Україні: виклики та можливості*. Презентація до виступу на 6-й Міжнародній науково-практичній конференції «Наукова комунікація в цифрову епоху», що відбулася 29-30 березня 2018 р. URI: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/12749>
4. Павленко О.П., Іртищева І.О., Карпенко Г.Ю. Наукові підходи щодо глобальної турбулентності: особливості виникнення, сучасний стан та перспективи впливу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. №1. С. 238-246. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-30>
5. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. Бізнес Інформ. 2023. № 7. С. 30-41. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001438706>
6. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. Стратегія економічного розвитку України. 2023. №52, С. 16–37. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
7. Базилук Я. Б. Особливості сучасних економічних стратегій в умовах гібридної війни: висновки для України. Гібридна війна: сутність, виклики та загрози: збірник матеріалів круглого столу, Київ, 8 липня 2021 р. Київ, 2021. С. 68–72

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

д-р екон. наук, професор,

завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,

Оксана ЧЕРНУШКІНА,

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,

Кристіна ФРАНЧУК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЕНДЕРНИХ ДИСБАЛАНСІВ У ВИЩІЙ ОСВІТІ В КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ

У сучасних умовах суспільного розвитку проблема гендерних дисбалансів у вищій освіті набуває особливої актуальності, оскільки система освіти виступає не лише простором передачі знань, а й середовищем формування соціальних ролей, цінностей, професійних орієнтацій і моделей суспільної взаємодії. Вища освіта дедалі більше розглядається як ключовий механізм забезпечення соціальної справедливості, тому подолання гендерної нерівності в її межах є важливим напрямом модернізації освітньої політики. Трансформація гендерних дисбалансів у цьому випадку означає не лише вирівнювання кількісного

представництва жінок і чоловіків, а й усунення структурних, культурних та інституційних бар'єрів, що впливають на доступ до освітніх можливостей, академічну мобільність, професійне самовизначення та подальшу кар'єрну реалізацію.

Поняття «гендер» у сучасному науковому дискурсі розглядається не лише як біологічна відмінність між статями, а як складний соціокультурний конструкт, що відображає очікування суспільства щодо ролей, поведінки, професійних моделей та соціального статусу жінок і чоловіків. Саме тому гендерні дисбаланси у вищій освіті не зводяться лише до статистичних показників кількості студентів чи викладачів різної статі. Вони проявляються у сегрегації за спеціальностями, нерівномірному представництві на керівних посадах, стереотипізації окремих професійних сфер, у відмінностях щодо доступу до ресурсів, наукового зростання й академічного лідерства [1].

У вітчизняному освітньому просторі проблема гендерних дисбалансів залишається помітною, незважаючи на поступове впровадження принципів рівності та недискримінації. Дослідники наголошують, що в сучасній національній освіті простежуються різні форми статевого дисбалансу: нерівномірне представництво фахівців на різних управлінських щаблях освітньої сфери, відмінності у складі здобувачів за окремими спеціальностями, наявність асиметричних культурних очікувань щодо професійного вибору залежно від статі. Такі прояви свідчать, що гендерна нерівність у вищій освіті має не випадковий, а системний характер, оскільки підтримується стійкими соціальними стереотипами та традиційними уявленнями про «жіночі» й «чоловічі» професії.

Для подолання цього дисбалансу особливо важливо розробляти політику інклюзивної освіти, спрямовану на створення рівних можливостей для всіх учасників освітнього процесу, незалежно від їхньої статі, гендерної ідентичності, соціального статусу чи інших характеристик. У цьому сенсі гендерна інклюзивність в освіті проявляється як позитивна практика та політика, спрямована на забезпечення рівних прав, можливостей та участі всіх осіб в освітньому середовищі. Її головною метою є побудова інклюзивної, справедливої та рівноправної системи освіти, яка дає кожному здобувачу можливість повністю реалізувати свій потенціал без тиску дискримінаційних стереотипів чи соціальної ізоляції. Тому впровадження інклюзивної політики закладами вищої освіти слід розглядати як один із фундаментальних засобів усунення гендерного дисбалансу [2].

Нормативно-правове підґрунтя для таких змін в Україні вже сформоване. Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [3] гендерна рівність визначається як рівний правовий статус та можливості для чоловіків і жінок, що дозволяє їм брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства. У межах освітньої політики це означає не тільки заборону дискримінації, а й необхідність реального усунення умов, які породжують нерівність у доступі до навчання, наукової діяльності, участі в академічному самоврядуванні та професійному просуванні. Таким чином, законодавче закріплення гендерної рівності є важливим, але недостатнім кроком: його ефективність залежить від практичної імплементації в діяльність закладів вищої освіти.

Важливо підкреслити, що інклюзивна освітня політика у вищій школі має бути не декларативною, а системною. Її зміст повинен охоплювати гендерний аналіз освітніх програм, перегляд навчальних матеріалів з позиції відсутності дискримінаційних смислів, запровадження гендерночутливої мови комунікації, створення механізмів реагування на випадки дискримінації, розвиток інституційної культури рівності. У наукових працях наголошується, що ключовими аспектами гендерної інклюзії в освіті є забезпечення рівних можливостей для навчання і розвитку, усунення гендерних стереотипів у педагогічних процесах, впровадження гендерного аналізу у зміст навчання та реалізація програм, спрямованих на захист від усіх форм дискримінації. Саме така комплексність дозволяє перейти від формального проголошення рівності до реальної трансформації освітнього середовища [4].

Суттєвим індикатором збереження гендерних дисбалансів у вищій освіті є професійна та академічна сегрегація. Попри загальне зростання рівня освітньої участі жінок, у багатьох

країнах, як і в Україні, зберігається тенденція концентрації студенток у гуманітарних, педагогічних, соціальних та медичних напрямках і переважання чоловіків у технічних, інженерних або окремих управлінських сферах. Дослідження також свідчать, що відмінності в навчальних досягненнях і освітніх траєкторіях значною мірою зумовлені не природними особливостями, а соціальними чинниками, вимогами ринку праці, специфікою оцінювання та характером освітньої системи. Отже, трансформація гендерних дисбалансів потребує не лише підтримки доступу до освіти, а й подолання прихованої професійної сегрегації в межах самої системи вищої освіти.

Створення освітнього середовища, що враховує гендерні аспекти, є не менш важливим. Сучасні дослідження підкреслюють, що основа гендерних підходів в освіті полягає у підтримці цінностей рівності, створенні рівних умов для самоствердження всіх учасників освітнього процесу, справжньому дотриманні принципів гендерної рівності та уникненні будь-яких форм упереджень та дискримінації. Для закладів вищої освіти це означає створення середовища, де здобувачі чоловічої та жіночої статі мають однаковий доступ до якісних освітніх послуг та можливостей для досліджень, академічного наставництва, програм міжнародної мобільності та позааудиторної активності. Саме середовище, а не лише формальні норми, часто визначає, чи відчуває особа себе включеною в освітній процес і чи має реальні умови для самореалізації.

Міжнародний досвід підтверджує, що інклюзивна освіта є одним з найефективніших способів досягнення соціальної рівності. У матеріалах, присвячених міжнародним підходам, наголошується, що інклюзивна освіта має розглядатися як безперервний процес забезпечення якісної освіти для всіх за умови поваги до різноманітності, індивідуальних потреб і здібностей. Зокрема, 48-ма сесія Міжнародної конференції ООН з освіти підкреслила важливість формування такої шкільної та освітньої культури, яка сприяє інклюзії всіх здобувачів освіти, захищає їхню гендерну чутливість і заохочує участь самих учасників освітнього процесу та громад. Ці принципи вищої освіти трансформуються у вимогу створення безпечного, відкритого й недискримінаційного академічного простору.

Крім того, гендерно-інклюзивна освіта прямо корелює з міжнародними стратегічними орієнтирами сталого розвитку. У наукових джерелах зазначається, що якісна гендерно-інклюзивна освіта пов'язана з досягненням цілей сталого розвитку, спрямованих на забезпечення справедливості та якісної освіти для всіх. Хоча ця ціль найчастіше аналізується в ширшому освітньому контексті, для системи вищої освіти вона має особливе значення, оскільки саме університети є простором підготовки майбутніх фахівців, керівників, дослідників і викладачів. Відтак подолання гендерних дисбалансів у вищій школі набуває не лише внутрішньодержавного, а й міжнародного стратегічного значення.

Трансформація гендерних дисбалансів у вищій освіті потребує також перегляду ролі викладача та адміністрації закладу освіти. Сучасний викладач має виступати не лише транслятором знань, а й носієм інклюзивної академічної культури, здатним виявляти приховані прояви дискримінації, уникати відтворення гендерних стереотипів у змісті навчання та комунікації, підтримувати рівне залучення всіх здобувачів до освітньої й наукової діяльності. У цьому контексті особливо важливо виховувати нове покоління викладачів, підвищувати їхній професійний та загальний культурний рівень, інтегрувати компетенції з гендерної рівності як компонент професійної підготовки.

Практична реалізація інклюзивної освітньої політики у вищій освіті повинна включати кілька взаємопов'язаних напрямів: моніторинг гендерного складу здобувачів та викладачів, аналіз гендерної сегрегації за спеціальностями, впровадження гендерно чутливих курсів і модулів, створення внутрішніх політик недискримінації, інституційні механізми підтримки рівних можливостей. Особливо актуальним є включення гендерного компонента в освітній процес, що вже реалізується через окремі навчальні дисципліни, спецкурси, онлайн-курси та наукові заходи.

Література

1. Продан В. Парадигма гендерної інклюзії у праві на освіту: вітчизняний та міжнародний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Том 2. № 79. С. 356–362. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.2.55>
2. Комісарик М., Чуйко Г., Кузнецова К. Перспективи, проблеми та труднощі впровадження інклюзивної освіти. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 2 (30). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/9084/9131>.
3. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.
4. Кізь О., Демчук М. Гендерна депривація в освіті як виклик паритетній демократії. *Сучасні стратегії гендерної освіти в умовах євроінтеграції* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, 10–11 вересня 2020 р. / Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка ; за заг. ред. В. П. Кравця, О. М. Кікінежді. Тернопіль : ТНПУ, 2020. 288 с. С. 28–32. URL: https://tnpu.edu.ua/vyhovna%20robota/2020__final__Zbirnyk%20tez_Gender.pdf

Олександр ГОРБАТЮК

к.е.н., доцент

кафедри HR-інжинірингу у бізнес економіці

Матвій КРИВОНЧАК

учень КЗЗСО «Ліцей № 14 імені Івана Огієнка

Хмельницької міської ради», м. Хмельницький, Україна

ТИМБІЛДІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ КОЛЕКТИВУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Ефективність сучасного бізнесу визначає спільна праця, а не поодинокі зусилля. Ми розглядаємо команду як єдиний механізм, де всі елементи взаємопов'язані. Працівники об'єднуються у незламний ланцюг, формуючи міцну основу компанії. Саме такий синергетичний ефект дозволяє підприємству виживати та розвиватися. В умовах високої невизначеності та постійних зовнішніх викликів досвідчені керівники прагнуть побудувати адаптивну команду, яка функціонує як єдиний організм із високим рівнем взаємозамінності, де спільний результат стає кратно більшим за суму індивідуальних внесків. Особливої гостроти це питання набуває сьогодні, в умовах повномасштабної війни в Україні, коли постійний стрес, загрози безпеці та психологічне виснаження стають щоденним випробуванням для кожного колективу. Сьогодні тимбілдинг перестав бути просто розвагою. В екстремальних умовах він стає стратегічним інструментом для формування резильєнтності. Це особлива здатність команди вистояти під ударами будь-якої кризи. Завдяки згуртованості колектив швидко відновлюється та стабільно зберігає працездатність. Саме через професійно налаштовану взаємодію, довіру та відкритість мінімізуються деструктивні конфлікти та гармонізується мікроклімат, що дозволяє перетворити колектив на справжню «психологічну фортецю», де внутрішня єдність та синергія стають головною запорукою економічного виживання та розвитку підприємства в умовах воєнного часу.

Наукове підґрунтя концепції командування формувалося протягом десятиліть, еволюціонуючи від простих методів управління персоналом до складних систем забезпечення організаційної стійкості. Хоча витоки тимбілдингу традиційно пов'язують із працями Елтона Мейо, який вперше довів вплив соціально-психологічних чинників на продуктивність, сучасна методологія базується на фундаментальних дослідженнях групової динаміки. Модель стадій розвитку групи Брюса Тукмана, концепція командних ролей

Мередіта Белбіна та принципи лідерства Джона Едейра дозволяють зрозуміти, як розрізнена група людей перетворюється на згуртовану одиницю, здатну витримувати зовнішній тиск [1].

У сучасній теорії менеджменту виокремлюються два концептуальні підходи до змісту тимбілдингу, які в умовах кризи мають діяти комплементарно: по-перше, організаційно-психологічний підхід, що розглядає командування як глибокий управлінський процес, спрямований на трансформацію корпоративної культури та зміцнення «іміунітету» колективу через довіру; по-друге, діяльнісний підхід (Experiential Education), який базується на моделях активного навчання та «навчання через дію» (Action Learning), де команда здобуває навички кризового менеджменту в імітованих або ігрових ситуаціях [2].

З огляду на необхідність формування резильєнтності в умовах війни, комплексне командування сьогодні має реалізовуватися через три стратегічні вектори. Перший вектор є когнітивно-практичний, тобто узгодження індивідуальних цілей працівника з місією підприємства. Даний вектор створює сенсове підґрунтя для роботи в критичних умовах. Другим вектором виступає емоційно-ціннісний, як зміцнення «командного духу» через посилення психологічної безпеки та емпатії. Це в свою чергу є критичним для запобігання колективному вигоранню. Третій структурно-динамічний вектор має чіткий рольовий розподіл та налагодження гнучких внутрішніх зв'язків, які забезпечують високу взаємозамінність («ланкова структура») у разі вибуття окремих учасників або зміни зовнішніх обставин. Науково обґрунтоване командування виступає не просто як метод підвищення ефективності, а як механізм створення адаптивного каркаса організації, здатної до самовідновлення та збереження цілісності в умовах найвищого ступеня невизначеності. Впровадження стратегії тимбілдингу в умовах воєнного стану та високої невизначеності є не просто елементом корпоративної культури, а критично необхідною інвестицією у «психологічну броню» підприємства. Ефективність цього інструменту безпосередньо залежить від глибини наукового підходу та відмови від формалізму. Практика доводить, що максимальний синергетичний ефект досягається лише тоді, коли командування спрямоване на конкретні функціональні групи, а не на абстрактне «згуртування всіх з усіма».

Для перетворення колективу на резильєнтну систему, здатну витримувати зовнішні кризові явища, необхідно дотримуватися наступних стратегічних засад:

- цільова спрямованість – чітке визначення управлінської мети, що відрізняє професійну роботу психологів і тренерів від звичайного дозвілля;
- системність та регулярність – формування стійких зв'язків і високого рівня довіри потребує безперервного циклу активностей протягом року, оскільки епізодичні заходи дають лише короточасний емоційний сплеск;
- вимірюваність результатів – впровадження системи КРІ та оцінка динаміки командних показників до і після заходів дозволяють об'єктивно моніторити стан людського капіталу [3].

Якісно побудований тимбілдинг об'єднує розрізнені ланки колективу в єдине ціле. Це дозволяє створити адаптивну структуру, де панує синергія та взаємна підтримка. Такі умови стають головним запобіжником проти професійного вигорання та організаційного розпаду. Важливою умовою успіху є професійне адміністрування цього процесу. Провідна роль у впровадженні стратегій командування належить HR-фахівцям підприємства. Саме вони мають глибоко розуміти внутрішню динаміку колективу та адаптувати заходи під конкретні потреби персоналу. Комплексний підхід забезпечує реальну окупність інвестицій у людський капітал. Це гарантує стратегічну життєздатність бізнесу навіть у моменти найважчих кризових викликів.

Література

1. Куряча Н. В. Тимбілдинг на підприємстві: сутність і призначення. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 79. С. 114–118.

2. Zlenko, A., & Isaikina, O. (2020). Team building as a management tool for building a professional team. *University Economic Bulletin*, 15(4), 52-59. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-47-52-59>

3. Кучеренко, А. (2022). Тимбілдинг як інноваційний метод ефективного розвитку колективу. "Вересень", 1((92)). <https://doi.org/10.54662/veresen.1.2022.08>

Лариса СМЕЛЬЯНЕНКО

*д.е.н., доцент,
професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна*

Володимир ПАНТАСЕНКО

*аспірант кафедри економіки та фінансів,
Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна*

РЕАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ ІНІЦІАТИВ БІЗНЕСУ В СТРАТЕГУВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

В сучасних умовах суспільної дестабілізації та поширення військового конфлікту соціально-економічна інфраструктура зазнає суттєвих руйнувань, коли значна частина підприємств потребує додаткової підтримки, формування та реалізація стратегії повоєнного відновлення та стабілізації розвитку є нагальною проблемою для економічної науки та управлінської практики.

Незважаючи на активні зусилля бізнесу, темпи відбудови, хоч і показують позитивну динаміку, досі залишаються нестабільними. Основною проблемою цього слід визнати обмежене фінансування. Малі та середні підприємства (МСП), на відміну від великих підприємств, отримують підтримку через грантові програми міжнародних партнерів та банківське кредитування. Питання відшкодування збитків за рахунок країни-агресора досі залишається неврегульованим, що лише ускладнює процес відновлення [1].

Підприємства здебільшого покривають витрати на капітальні інвестиції за рахунок власних ресурсів. В умовах військової економіки стратегічні ініціативи бізнесу зводяться до мінімізації ризиків, накопичення резервних ресурсів та диверсифікації роду діяльності (вихід на нові ринки збуту, розвиток електронної комерції та використання нових технологій для підвищення власної ефективності).

Цифрова трансформація передбачає впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси для підвищення ефективності, їх адаптивності та здатності до змін. Цей процес є важливим не лише для малих та середніх підприємств, а й для великих корпорацій, які потребують нових стратегій для відновлення та розвитку в умовах невизначеності та високих ризиків.

Одним з основних документів, що визначають стратегію розвитку МСП, є «Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року», яка була схвалена урядом України 30 серпня 2024 року. Вона спрямована на відновлення зруйнованих підприємств, розвиток інновацій, зелену й цифрову трансформації, та залучення нових технологій. План заходів з реалізації стратегії включає 86 заходів. З них 30% зосереджені на відновленні та полегшенні процесу ведення бізнесу. Близько 21% заходів відносяться до сприяння інноваційному розвитку, цифровій трансформації та зеленому переходу. 32% заходів направлені на розвиток людського капіталу та культури підприємництва [2]. Аналізуючи стан реалізації стратегії, експертами було визначено ключові загрози для розвитку МСП, до яких відносяться: обмеженість

ресурсів і навичок необхідних для здійснення цифрової трансформації; дисбаланс ринку праці; економічна нестабільність [3].

Крім національної стратегії, низка міжнародних ініціатив діляться своїм досвідом і експертизою у процесі цифрової трансформації. Однією з них була програма «Підтримка цифрової трансформації» (DTA), запроваджена з 2023 року за підтримки агенції США з міжнародного розвитку (USAID) та уряду Великої Британії. Метою цієї програми була не тільки підтримка малого та середнього бізнесу, але й вклад в розвиток інвестиційного клімату, полегшення ведення бізнесу й цифровізацію. Спільні зусилля державних органів, бізнесу, технологічних компаній та міжнародних партнерів мали на меті створити стійке та інноваційне середовище для розвитку економіки [4]. Проте, через скасування більшості USAID програм урядом США, ініціатива DTA припинила свою діяльність в березні 2025 року, майже за три роки до свого планового завершення [5]. Ця подія демонструє важливість стабільності та стратегічної координації в управлінні реформами, зокрема в тих сферах, які потребують тривалої підтримки й інвестицій.

Будь-яка стратегія має забезпечувати формування певної унікальної складової, яка формуватиме здатність суспільства активно управляти своїм майбутнім. Важливим аспектом стратегічного планування є орієнтація на довгострокову перспективу, тому горизонт планування має становити не менше десяти років. Ефективність стратегії значною мірою залежить від уміння виконувати численні активності, які повинні бути інтегровані в єдину і узгоджену систему. Невідповідність між окремими заходами або відсутність чіткої координації між існуючими стратегіями можуть призвести до невизначеності та низької стійкості організації, спільноти або всієї країни.

Україна має дуже розвинений IT-сектор, що налічує більше 300 тисяч IT-фахівців, який не тільки продемонстрував високий рівень адаптації до умов коронавірусної кризи і повномасштабної війни, а й зарекомендував себе як надійного міжнародного партнера. У період з 2021 по 2024 рр. обсяг експорту IT-послуг зріс з 6,6% до 11,5%, а його частка серед усіх товарів і послуг збільшилася з 8,5% до 11,5%. Відзначено суттєве збільшення частки IT-експорту в загальному експорті товарів і послуг [6]. За підсумками 2025 року, частка експорту IT-послуг склала 41,6% від загального обсягу послуг, а загальний оборот української IT-галузі забезпечив понад \$6,5 млрд дол. США експорту IT-послуг [7]. Це свідчить про те, що Україна має достатньо внутрішніх ресурсів й величезний потенціал для розвитку в глобальній технологічній індустрії.

Цифрова трансформація неможлива без інвестицій у розвиток людського капіталу. Технології є лише інструментами, а не самодостатніми рішеннями. Успіх трансформаційних ініціатив залежить від здатності людей адаптуватися до нових умов і приймати рішення, засновані на технологічних інноваціях. Інвестиції в навчання, розвиток нових здібностей та забезпечення автономності у прийнятті рішень є ключовими аспектами для ефективного застосування цифрових технологій [8].

Відновлення економіки України потребує комплексного підходу, який включає стратегування, впровадження цифрових технологій та розвиток людського капіталу. Технології повинні служити не лише цілям бізнесу, але й загальним інтересам економічного розвитку країни. Завдяки розвиненому IT-сектору та високому рівню людського потенціалу, Україна здатна втримати статус важливого гравця на глобальній цифровій арені, що дозволить прискорити відновлення та забезпечити стійкий економічний розвиток після війни.

Література

1. Репко М., Ланда В., Колесніченко Н., Марина К. Бізнес під час війни: збитки та шляхи відновлення. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/business-during-wartime/> (дата звернення: 26.03.2026).
2. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного

плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 821-р від 30.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80> (дата звернення: 26.03.2026).

3. Аналіз стану реалізації Стратегії розвитку МСБ 2027. *Інститут соціально-економічної трансформації*. URL: <https://www.iset-ua.org/ua/doslidzhennya/item/222-strategiya-2027> (дата звернення: 26.03.2026).

4. Ukraine Digital Transformation Activity. *Eurasia Foundation*. URL: <https://www.eurasia.org/project/digital-transformation-activity-en/> (дата звернення: 26.03.2026).

5. Проєкт “Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості” - UK DIGIT’s Post. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/DIGITUkraine/posts/шановні-колеги-друзі-хочемо-повідомити-що-проєкт-підтримка-цифрової-трансформації/687011010332282/> (дата звернення: 26.03.2026).

6. Ukraine: From Digital Sprinter to Digital Tiger. *StrategEast*. URL: https://www.strategeast.org/all_reports/Ukrainian-IT-2025.pdf (дата звернення: 26.03.2026).

7. Поступова стабілізація ринку: яким був експорт ІТ-послуг у 2025 році. *Львівський ІТ Кластер*. URL: <https://itcluster.lviv.ua/postupova-stabilizacziya-rynku-yakym-buv-eksport-it-poslug-u-2025-roczі> (дата звернення: 26.03.2026).

8. Сухорукова Г. Підхід Never Just Tech: чому технологій іноді недостатньо для успіху в бізнесі. *Київстар Бізнес*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/pidhid-never-just-tech-chomu-tehnologij-inodi-nedostatno-dlya-uspihu-v-biznesi> (дата звернення: 26.03.2026).

Максим ІВАНОВ

к.е.н., доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

РОЛЬ HR-ІНЖИНІРИНГУ У ПРОЄКТУВАННІ ТА УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У СОЦІОТЕХНІЧНИХ СИСТЕМАХ

У сучасній економіці об’єми генерування та накопичення інформації, а також її складність обробки різко зросли. В умовах інформаційної сингулярності традиційний HR-менеджмент трансформується в HR-інжиніринг - міждисциплінарний підхід, що поєднує поведінкову економіку, дата-науку, психологію та системний аналіз.

В таких умовах стратегія HR-інжинірингу зміщується від заміни людей на системи штучного інтелекту (ШІ) до проектування оптимальних моделей колаборації. Людина виступає в ролі постановника завдань, етичного контролера та інтерпретатора складних контекстів, тоді як ШІ бере на себе обробку великих даних та рутинні когнітивні операції.

У формуванні людського капіталу важливо враховувати сучасні тренди, наведені у звіті Future of Jobs на 2025 рік, зокрема цифровізацію, демографію, трансформацію навичок та ринку праці. Відповідно до проведеного дослідження, впровадження ШІ призведе до автоматизації: 86% інформаційних процесів, 58% у робототехніці, 41% у виробництві та енергетиці. Демографічні зміни проявлятимуться в старінні населення та зменшенні питомої ваги працездатних, що підвищує попит на навички управління талантами та менторство тощо [1].

Великі потоки інформації, необхідність її ефективного обробки та зберігання створюють умови, де людський мозок стає вузьким місцем системи. HR-інжиніринг впроваджує протоколи «цифрової гігієни», асинхронної комунікації та інструменти візуалізації даних, що знижують ментальний шум.

Ще одним сучасним викликом виступає динамічне управління талантами: необхідна трансформація від класичних вузькопрофільних вакансій до навичок, перехід від статичних посадових інструкцій до динамічного портфеля компетенцій. HR-інжиніринг створює

внутрішні «ринки талантів», де проєкти автоматично узгоджуються з навичками співробітників за допомогою алгоритмів.

Для забезпечення виконання вищезазначених функцій необхідно створити екосистеми навчання, що інтегровані безпосередньо в робочий процес. Навчальний контент має генеруватися та оновлюватися зі швидкістю технологічних змін, використовуючи адаптивні платформи.

Ефективне управління інтелектуальними активами дозволяє підприємству підвищувати свою ринкову вартість, залучати інвестиції та забезпечувати стійкий розвиток в умовах сучасної економіки знань [1].

Основні характеристики інтелектуальних активів: нематеріальність, відсутність фізичної форми, що відрізняє їх від матеріальних активів; унікальність, специфічність для кожного підприємства, що забезпечує конкурентні переваги; здатність генерувати майбутні доходи, інтелектуальні активи є резервом для отримання майбутніх економічних вигід [1].

Необхідність формування і розвитку людського капіталу обумовлює потребу в його інвестиційній підтримці. Інвестиції в людський являють собою витрати на формування, накопичення і відтворення людського капіталу.

Інвестиції в людський капітал мають певні відмінності від інших видів інвестицій:

- віддача від них залежить від терміну життя людини. Чим раніше здійснені інвестиції в людину, тим довше за інших рівних умов, вони даватимуть віддачу;
- інвестиційний період фізичного капіталу (в середньому 1,5-2 роки) значно коротший порівняно з людським капіталом;
- віддача від інвестицій у людський капітал залежить безпосередньо від терміну його використання, тобто визначається часом, що залишився до закінчення працездатного періоду життя людини;
- особливості у фізичному та моральному зношуванні людського капіталу визначаються мірою природного старіння людського організму та притаманних йому психофізіологічних функцій, а також економічним старінням внаслідок застарівання знань або відносного зменшення цінності здобутої колись освіти;
- вкладення в людський капітал дають значний за обсягом, тривалий за часом та інтегральний за характером економічний і соціальний ефекти.

Таким чином, інвестиції в людський капітал спрямовані на удосконалення можливостей людини, збагачення її особистісного людського капіталу і, як наслідок, зростання її доходів [2].

Водночас HR-інжиніринг має формувати структуру цінностей підприємства, тому що в умовах, коли технології змінюються щомісяця, єдиним стабільним елементом організації залишаються її морально-етичні орієнтири та засади. HR-інжиніринг проєктує середовище, де цінності компанії стають фільтром для прийняття рішень у ситуаціях максимальної невизначеності. HR-інжиніринг в епоху сингулярності - це мистецтво збереження людської унікальності (креативності, емпатії, інтуїції) через технологічне вдосконалення робочого середовища та процесів.

У підсумку потенціал резильєнтності суб'єкта господарювання за турбулентних і несприятливих соціально-економічних умов посилюється завдяки ефективному поєднанню матеріальних і моральних стимулів праці, оптимізації механізмів кар'єрного зростання, формальних і неформальних організаційно-виробничих взаємодій, стимулюванню професійного удосконалення та підвищення продуктивності праці на засадах формальної і неформальної освіти та самоосвіти (з відривом і без відриву від виробництва), згуртуванню та поліпшенню морального клімату в трудовому колективі, розширенню можливостей капіталізації корпоративної репутації, здобутої зваженою соціальною відповідальністю перед власним персоналом і громадою. Отже, HR-інжиніринг є методологією оптимізації діяльності з управління персоналом, забезпечення продуктивної зайнятості, підвищення

рентабельності господарювання за критеріями його резильєнтності, що мають широко визнану найманими працівниками, громадянськими інституціями, державними структурами суспільну та індивідуальну цінність [3].

В той самий час «безликість» та «механічність» у керуванні трудовими ресурсами із залученням систем ІІІ створює низку важливих проблем, а саме:

I. Впровадження алгоритмічного менеджменту та ІІІ в процеси HR-інжинірингу створює низку етичних дилем, які можуть стати критичними вразливостями (гібридними загрозами) для внутрішньої безпеки бізнесу. ІІІ-моделі навчаються на історичних даних, спілкуванні у соціальних мережах, що може містити приховані людські упередження щодо статі, віку, етнічного походження або соціального статусу. Відповідно існують ризики щодо автоматизованого відсіювання кандидатів або несправедливої оцінки працівників, що часто призводить до втрати талантів та юридичних позовів (репутаційні та фінансові збитки).

II. Запровадження систем оцінювання ефективності роботи працівників викликає ерозію приватності та відчуття надлишкового контролю. Моніторинг активності (аналіз екранів, частоти натискань клавіш, біометрії або тональності повідомлень у месенджерах) створює ризики формування атмосфери тотальної недовіри. Працівники витрачають енергію не на креативність (інтенсивний підхід до роботи), а на «імітацію правильної цифрової поведінки» (екстенсивний підхід до виконання найбільшої кількості завдань), що вбиває інноваційну резильєнтність.

III. Дегуманізація прийняття рішень полягає у ймовірності виданням алгоритмом рекомендацій щодо звільнення або не нарахування премії, але не може пояснити логіку рішення. Це створює ризик втрата почуття самостійності на впливу на навколишній світ у працівників. Людина перестає відчувати себе суб'єктом відносин, перетворюючись на об'єкт маніпуляцій даних, що руйнує лояльність.

IV. Стрімка автоматизація інтелектуальних завдань в умовах сингулярності створює страх непотрібності у висококваліфікованих фахівців. Це може призвести до масового опору інноваціям (цифровий луддизм), зниженню мотивації та зростання тривоги, що прямо корелює зі зниженням продуктивності.

V. Розмивання чіткої відповідальності за помилку ІІІ при прийнятті рішень створює ризики колапсу управління. Задля мінімізації наслідків та стійкості менеджменту необхідно впроваджувати принцип «Human-in-the-loop» (людина завжди має останнє слово) та розробляти корпоративні морально-етичні стандарти при роботі із ІІІ, що базуються на прозорості та інклюзивності.

Висновки. Інноваційна резильєнтність – це не кінцевий стан, а постійний процес «динамічної рівноваги». Переможцями в епоху сингулярності стануть структури, здатні інтегрувати технологічний прогрес у гнучку соціотехнічну систему, готову до постійного самооновлення.

Література

1. Астаф'єва, К., Бондарчук, О., & Нікульнікова, Г. (2025). HR-інжиніринг у контексті економіки знань та інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-8>.
2. Тельнов, А. (2024). Інвестиційна підтримка людського капіталу в системі HR-інжинірингу за умов трансформаційних змін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 215-221. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-35/2>.
3. Богуш Л. (2024). HR-інжиніринг та резильєнтність суб'єктів господарювання в умовах сучасних соціально-економічних викликів. *Проблеми системного підходу в економіці*, Випуск № 4 (97), 2024 <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-2>.

ЄГОР КАЛЬМА

здобувач вищої освіти

ТЕТЯНА НЕСТОРЕНКО

к.е.н., доц.,

Бердянський державний педагогічний університет,

м.Запоріжжя, Україна

РОЛЬ FINTESCH-ІННОВАЦІЙ У ФІНАНСОВІЙ СТІЙКОСТІ КРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна росії проти України стала безпрецедентним викликом для національної економіки, проте одночасно виступила каталізатором прискореної цифровізації фінансового сектору. Сьогодні розвиток ринку фінансових технологій (FinTech) розглядається не просто як тренд, а як феномен економічної стійкості на тлі екзистенційних загроз, що забезпечує безперебійність платежів, доступ до капіталу та соціальну стабільність [1]. Попри складну безпекову ситуацію, макроекономічні показники 2025 року демонструють відносну стабільність: реальний ВВП зріс на 2%, а міжнародні резерви досягли \$57,3 млрд, що стало фундаментом для подальшого розвитку фінансових інновацій [2].

Війна кардинально змінила модель надання банківських послуг, змістивши акцент на дистанційні канали. Головним завданням фінансових інституцій стало забезпечення безперебійної роботи платіжних систем та збереження стабільності банківської системи в умовах постійних обстрілів [3]. Це вимагало від банків не лише технічної стійкості (відновлення роботи після обстрілів), але й готовності до підвищених кредитних ризиків. Як наслідок, українські банки суттєво підвищили рівень інноваційності: спостерігається активне впровадження онлайн-кредитування, автоматизованого скорингу та віддаленої ідентифікації клієнтів, що дозволяє надавати швидкі та безпечні фінансові послуги навіть у регіонах з підвищеним рівнем небезпеки. Прикладом такої трансформації є досвід UKRSIBBANK, де 100% траншів для юридичних осіб проходять віддалено, а 60% договорів підписуються з використанням електронного цифрового підпису [1].

Попри прогрес, фінансовий сектор стикається з низкою критичних викликів, які формують вектори напруження. Дослідники виокремлюють наступні: енергетична криза через атаки на інфраструктуру; системні DDoS-атаки на кіберпростір держави та учасників ринку; дефіцит людського капіталу; регуляторна трансформація та фіскальна невизначеність [1]. У відповідь на це технології штучного інтелекту та автоматизації стають головними драйверами продуктивності та економічною необхідністю для виживання бізнесу [4]. Окремим напрямом стає розвиток страхування воєнних ризиків, де держава та міжнародні партнери створюють нові механізми компенсацій та захисту інвестицій [5].

Важливим аспектом фінансової стійкості є регулювання ринку віртуальних активів, який в Україні має значні обсяги. Країна посідає 8-ме місце у світі за рівнем впровадження криптовалют з регіональним потоком понад \$499 млрд, що зумовлено потребами в отриманні грошових переказів, допомоги та недовірою до традиційних інституцій в умовах конфлікту [6]. Голова НБУ Андрій Пишний у лютому 2026 року заявив, що впровадження цифрової гривні відкладено "до завершення воєнного стану". Натомість Національний банк зосереджується на регулюванні віртуальних активів, адже вони "в принципі вже існують", і необхідно "якомога швидше забезпечити їх легалізацію", щоб цей ринок став "абсолютно легальним бізнесом, який генерує відповідний фіскальний потік" [7]. Очікувана легалізація крипторинку має на меті формалізувати існуючі потоки, створити прозору систему з правилами AML та збільшити податкові надходження, що посилить фіскальну стійкість держави. Україна залишається привабливою для іноземних інвестицій у фінансовий сектор, що є маркером довіри до її майбутнього. 15 січня 2026 року естонська фінансова група Iute Group оголосила про завершення угоди з виходу на український ринок, отримавши банківську ліцензію та ставши першим іноземним банком, який вийшов в Україну з 2021 року [8]. IuteGroup придбала "bridge bank" (проміжний банк) на основі активів збанкрутілого

RWS Bank за 7 млн грн (\$160 тис.) та зобов'язалася інвестувати до €15 млн за умовами угоди [8]. Це свідчить про те, що довгострокові інвестори розглядають український FinTech-ринк як перспективний, незважаючи на поточні виклики.

Підтримка міжнародних партнерів створює потужні передумови для залучення капіталу в реальний сектор через механізми фінансових інновацій. Як зазначив Міністр економіки України Олексій Соболев у грудні 2025 року, у 2026 році повноцінно запрацюють "інвестиційна складова Ukraine Facility, гарантійні програми та співпраця з ЄІБ, ЄБРР, IFC та іншими міжнародними партнерами – все це відкриває нові можливості для розширення бізнесу" [1]. Важливу роль відіграє і технічна підтримка: у грудні 2025 року за підтримки ЄС та німецької урядової компанії GIZ в Україні запущено Sustainable Finance Platform – механізм координації політики сталого фінансування та стандартів, узгоджених з ЄС [9]. Конкретним прикладом є інвестиція IFC у розмірі €50 млн до фонду Horizon Capital Catalyst Fund, оголошена в січні 2026 року, яка спрямована на відновлення енергетики, розширення будівельних потужностей та модернізацію цифрових мереж – секторів, що генерують понад 10% ВВП України [10]. Загалом, у межах Ukraine Investment Framework (ключового інструменту Ukraine Facility обсягом €50 млрд) на сьогодні вже виділено €8,4 млрд, що має мобілізувати €25,2 млрд інвестицій в економіку України [11].

Фінтех-інновації відіграють ключову роль у підтримці бізнесу та виконанні соціальної функції. Державні програми, такі як «Доступні кредити 5-7-9%», інтегровані з цифровими інструментами для швидкого надання фінансування, сприяють підтримці зайнятості та економічному відновленню [1]. Водночас, фінансові інституції демонструють «більш шанобливий спосіб ведення банківської справи з більшою часткою благодійності та емпатії», підтримуючи військових, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб [3].

Підсумовуючи, можна констатувати, що стійкість фінансового сектору України в умовах війни стала результатом не лише технологічної адаптивності, а й глибокої структурної трансформації управлінських моделей. Досвід подолання кризових явищ підтверджує, що успішна адаптація інституцій до екстремальних умов вимагає застосування чітких алгоритмів управління змінами, які дозволять системно реформувати внутрішні процеси та підтримувати організаційну стабільність навіть у децентралізованих структурах [12]. Важливим складником цього процесу є науково обґрунтоване моделювання інноваційно-інвестиційних процесів, що дозволяє ефективно розподіляти капітал та стимулювати розвиток окремих destinaцій і галузей навіть у періоди турбулентності [13]. Цифровізація, що охопила всі ланки соціально-економічного життя, виступає фундаментом для збереження функціональності як фінансових установ, так і освітнього сектору, створюючи єдину екосистему цифрової взаємодії, яка мінімізує вплив воєнних загроз [14]. Таким чином, трансформація фінансового ринку є доконаним фактом, який визначає нову економічну реальність України, де FinTech забезпечує не лише ефективність, але й соціально-економічну стабільність домогосподарств і бізнесу.

Література

1. Кужелєв М., Нечипоренко А. Вплив ринку фінтех на трансформацію фінансових послуг в Україні: структурні зрушення та розвиток в умовах воєнної економіки. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2026. № 1 (19). С. 136–147. DOI: <https://doi.org/10.32750/2026-0112>
2. Reconstruction Ukraine. Newsletter #31 / CCI Franco Ukrainienne. 2026. 18 Feb. URL: <https://www.ccifu.com.ua/ua/novini/n/news/newsletter-31-reconstruction-ukraine-january-2026.html> (дата звернення: 18.04.2026).
3. VOXPOP | What is the role of financial institutions in Ukraine? / Trade Finance Global. 2026. 24 Feb. URL: <https://www.tradefinanceglobal.com/posts/voxpath-what-role-financial-institutions-ukraine/> (дата звернення: 08.04.2026).
4. Diuk R. Challenges 2026: What awaits the Ukrainian financial sector. *ЛИГА.net*. 2025. 30 Oct. URL: <https://www.liga.net/en/economics/opinion/challenges-2026-what-awaits-the-ukrainian-financial-sector> (дата звернення: 18.04.2026).

5. Muchnyk I., Poliakova O., Oprysko Z. Current war risk insurance landscape in Ukraine. *Kinstellar*. 2026. 7 Jan. URL: <https://ukrainereconstruction.kinstellar.com/news-and-publications/3981--war-risk-insurance-in-ukraine-new-government-mechanisms-and-market> (дата звернення: 03.05.2026).
6. Ukraine's CBDC vs. Crypto: A Flow Analysis for Investors. *AInvest*. 2026. 27 Feb. URL: <https://www.ainvest.com/news/ukraine-cbdc-crypto-flow-analysis-investors-2602/> (дата звернення: 08.04.2026).
7. Digital hryvnia to be introduced after the war – NBU focused on regulating virtual assets. *Українські Національні Новини*. 2026. 25 лют. URL: <https://unn.ua/en/news/digital-hryvnia-to-be-introduced-after-the-war-nbu-focused-on-regulating-virtual-assets> (дата звернення: 08.04.2026).
8. Iute Group Successfully Acquires Banking License and Enters Ukraine Market. *Iute Group*. 2026. 15 Jan. URL: <https://iute.com/iute-group-successfully-acquires-banking-license-and-enters-ukraine-market/> (дата звернення: 03.05.2026).
9. Empowering Ukraine's resilience: Sustainable Finance Platform launched with EU support / EU NEIGHBOURS east. 2025. 8 груд. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/empowering-ukraines-resilience-sustainable-finance-platform-launched-with-eu-support/> (дата звернення: 08.04.2026).
10. IFC – Backed by the EU and France – Invests in Horizon Capital Fund to Help Rebuild Ukraine's Critical Infrastructure / IFC. 2026. 20 січ. URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2026/ifc-backed-by-the-eu-and-france-invests-in-horizon-capital-fund-to-help-rebuild-uk> (дата звернення: 08.03.2026).
11. EU unveils new €1.5 billion investment boost to drive Ukraine's recovery, reconstruction and modernisation / European Commission. 2026. 5 берез. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-unveils-new-eu15-billion-investment-boost-drive-ukraines-recovery-reconstruction-and-2026-03-05_en (дата звернення: 18.04.2026).
12. Nestorenko T., Kravchyk Y., Nestorenko O., Koinash M. Applying Kotter's 8 Step Model of Change in the Displaced University's Management. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. #344 (4). P.56-62. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-7>.
13. Alieksieieva H., Kravchenko N., Horbatiuk L., Nestorenko T., Zhyhir V., Kalinichenko A., Glazova Y. Digital transformation of relocated higher education institutions in Ukraine under martial law. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. #23 (2-si), P. 71-85. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.06](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.06)
14. Nestorenko, T., Koinash, M., Nestorenko, O., & Symonenko, D. (2024). Modelling of innovative and investment processes in resort cities and destinations. *Development Service Industry Management*. 2024. #4. P.351–357. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(54\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(54)).

Віктор ЛИСАК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин

Дмитро ЛЯШУК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

СИСТЕМА СПІЛЬНОГО ТРАНЗИТУ NCTS ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО МИТНОГО ПРОСТОРУ

За сучасних умов європейської інтеграції України важливого значення набувають інструменти, які забезпечують не лише формальне наближення національного законодавства до норм Європейського Союзу, а й практичну сумісність адміністративних процедур, цифрових систем та логістичних процесів. Одним із таких інструментів є система спільного

транзиту NCTS, яка використовується для електронного адміністрування процедур союзного та спільного транзиту [4; 5]. Її впровадження в Україні стало одним із найбільш прикладних результатів адаптації митної системи до європейських стандартів [3; 8; 10].

Актуальність дослідження зумовлена тим, що митна сфера є одним з важливих напрямів інтеграції України до європейського економічного простору. Саме митне адміністрування безпосередньо впливає на швидкість міжнародних перевезень, витрати бізнесу, стабільність логістичних маршрутів і конкурентоспроможність зовнішньоекономічної діяльності [11; 12]. У цьому контексті NCTS слід розглядати не лише як інформаційну систему, а як інструмент комплексної трансформації митного транзиту, що поєднує правові, організаційні, цифрові та логістичні елементи [7; 8; 9].

Метою дослідження є визначення ролі системи спільного транзиту NCTS як інструменту інтеграції України до європейського митного простору та обґрунтування напрямів удосконалення її функціонування в сучасних умовах.

NCTS не є самостійною митною процедурою, а виступає електронною системою, що забезпечує практичне застосування процедури спільного транзиту. Сама процедура спільного транзиту є правовим порядком переміщення товарів під митним контролем між договірними сторонами Конвенції, тоді як NCTS забезпечує подання транзитних декларацій, формування MRN, електронний обмін повідомленнями між митними органами та контроль завершення транзитної операції [1; 5; 10]. Таке розмежування дає змогу правильно визначити місце NCTS у системі митного права та митного адміністрування: спільний транзит ґрунтується на міжнародно-правових і митних нормах, а його реалізація потребує електронного середовища для уніфікованого обміну даними, оперативного контролю та простежуваності переміщення товарів [1; 2; 4; 5; 8; 7; 10].

Нормативно-правове регулювання спільного транзиту має багаторівневий характер. На міжнародному рівні його основу становить Конвенція про процедуру спільного транзиту, у межах ЄС – Митний кодекс Союзу, а в Україні – Митний кодекс України, Закон України про приєднання до Конвенції та підзаконні акти, що визначають практичний порядок реалізації її положень [1; 2; 3; 4].

Впровадження NCTS в Україні відбувалося поетапно: від формування правової основи та пілотного тестування системи в обмеженому середовищі до її національного застосування, під час якого створювалися організаційні й технічні передумови для переходу на міжнародний рівень [6; 9]. Переломним етапом стало приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту та початок міжнародного застосування NCTS з 1 жовтня 2022 року [3]. Це надало Україні можливість працювати в межах спільного транзитного простору, використовуючи одну транзитну декларацію, взаємно визнані фінансові гарантії та єдині правила електронного транзиту [1; 3; 6].

Практичні результати функціонування NCTS в Україні свідчать про поступове її закріплення у митній практиці. Якщо у 2022 році, тобто в перші місяці міжнародного застосування, кількість оформлених транзитних декларацій була ще незначною, то вже у 2023 році було оформлено 41,9 тис. декларацій. У 2024 році цей показник перевищив 94 тис., а у 2025 році сягнув майже 142 тис. декларацій [6]. Така динаміка свідчить про перехід системи до повномасштабного практичного використання. Важливим показником ефективності NCTS є не лише кількість поданих або оформлених декларацій, а й кількість успішно завершених транзитних переміщень. У 2025 році в інших країнах-учасницях Конвенції було успішно завершено майже 96,5 тис. переміщень, розпочатих митними органами України, а в Україні – понад 45,5 тис. переміщень, розпочатих в інших державах [6]. Це підтверджує, що NCTS функціонує не лише як система електронного подання декларацій, а як повноцінний механізм супроводу транзитної операції від початку до завершення.

Організаційно-технологічний механізм застосування NCTS в Україні охоплює кілька взаємопов'язаних елементів. До них належать суб'єкт процедури спільного транзиту, митний представник або брокер, гарант, митниця відправлення, митниця транзиту, митниця

призначення та Служба підтримки з питань NCTS [6; 9]. Сама транзитна декларація може подаватися через різні канали: інтеграційну платформу «Єдине вікно – ЄAIC – NCTS», Портал трейдера або брокерське програмне забезпечення [6]. Такий багатоканальний підхід підвищує доступність системи для різних категорій користувачів.

Особливе значення має перехід України на фазу 5 NCTS. Цей етап не можна розглядати лише як технічне оновлення програмного забезпечення. Фаза 5 змінила структуру транзитної декларації, посилила вимоги до деталізації даних і дала можливість гнучкіше оформлювати складні логістичні операції, зокрема консолідовані вантажі [5; 6]. Водночас така модернізація підвищила вимоги до якості заповнення декларацій і рівня підготовки користувачів системи.

Важливою складовою NCTS є механізм гарантування. У процедурі спільного транзиту гарантія виконує подвійну функцію. З одного боку, вона захищає фіскальні інтереси держави у разі виникнення митного боргу. З іншого боку, вона дає можливість переміщувати товари без сплати митних платежів на кожному етапі маршруту [1; 7]. Це особливо важливо для міжнародної логістики, оскільки забезпечує безперервність руху товарів і зменшує фінансове навантаження на учасників перевезення.

Окрему роль у підвищенні ефективності NCTS відіграють транзитні спрощення. До них належать загальна гарантія, зменшення референтної суми, звільнення від гарантії, використання пломб спеціального типу, а також статуси авторизованого вантажовідправника та авторизованого вантажоодержувача [1; 5; 7]. Такі інструменти дозволяють добросовісному бізнесу здійснювати транзитні операції швидше та з меншим адміністративним навантаженням. У стратегічному вимірі це означає перехід від суто контрольної моделі митного адміністрування до сервісно-контрольної моделі, побудованої на довірі, авторизаціях і управлінні ризиками [7; 11].

Для міжнародної логістики NCTS має особливо важливе значення. Система сприяє скороченню часу проходження митних формальностей, зменшенню обсягу паперового документообігу, підвищенню передбачуваності перевезень і прозорості транзитних операцій [5; 8; 10]. Завдяки електронному обміну даними зменшується потреба у повторному поданні однієї й тієї самої інформації, а митні органи отримують можливість оперативніше контролювати переміщення товарів. У результаті NCTS впливає не лише на митне оформлення, а й на загальну ефективність міжнародних ланцюгів постачання [11; 12]. Стратегічне значення NCTS полягає також у тому, що ця система сприяє інтеграції України до європейського митного простору не декларативно, а практично. Українські митні органи та бізнес працюють за правилами, які визнаються іншими договірними сторонами Конвенції. Це зміцнює довіру до української митної системи, підвищує її сумісність із європейськими процедурами та створює кращі умови для зовнішньоекономічної діяльності [1; 3; 6; 8; 10].

Водночас подальший розвиток NCTS в Україні потребує системного вдосконалення. До пріоритетних напрямів слід віднести своєчасний перехід до фази 6 NCTS, яка пов'язана з новими вимогами до безпекових даних та інтеграцією з іншими цифровими рішеннями Європейського Союзу [5]. Не менш важливим є розширення практики транзитних спрощень, цифровізація адміністративних рішень щодо авторизацій і гарантій, розвиток консультаційної підтримки користувачів, удосконалення резервних процедур на випадок технічних збоїв, підвищення якості даних і посилення системи управління ризиками [5; 6; 7; 9].

Отже, NCTS є одним із найбільш дієвих інструментів інтеграції України до європейського митного простору. Її значення полягає не лише в електронному оформленні транзитних декларацій, а й у формуванні нового рівня митного адміністрування, який поєднує цифровізацію, правову гармонізацію, спрощення процедур і підвищення ефективності міжнародної логістики. Подальший розвиток цієї системи має стратегічне значення для модернізації митної сфери України, зміцнення позицій держави у європейському транзитному просторі та створення сприятливіших умов для розвитку міжнародної торгівлі.

Література

1. Конвенція про процедуру спільного транзиту від 20 травня 1987 р. [Електронний ресурс]. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-87#Text (дата звернення: 03.05.2026).
2. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI [Електронний ресурс] // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 03.05.2026).
3. Про приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту : Закон України від 30.08.2022 № 2555-IX [Електронний ресурс] // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2555-20#Text> (дата звернення: 03.05.2026).
4. Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code [Electronic resource]. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32013R0952> (date of access: 03.05.2026).
5. New Computerised Transit System – NCTS [Electronic resource] / European Commission. – URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-procedures-import-and-export/what-customs-transit/new-computerised-transit-system-ncts_en (date of access: 03.05.2026).
6. Державна митна служба України. NCTS: підсумки застосування системи спільного транзиту в Україні [Електронний ресурс]. – URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 03.05.2026).
7. Руда Т. В. Міжнародний досвід застосування процедури спільного транзиту / Т. В. Руда // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 6(2). – С. 45–49. – DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-8).
8. Думанська І. Ю. NCTS як імплементація європейської діджитал-практики спільного транзиту в Україні / І. Ю. Думанська, А. Ю. Співак // Innovation and Sustainability. – 2022. – № 4. – С. 60–70. – DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.60.70>.
9. Капітанець С. В. Детермінанти національного застосування нової комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS) / С. В. Капітанець, А. І. Брендак // Економіка та суспільство. – 2022. – № 39. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-84>.
10. Kril R. Common Transit Procedure and NCTS Implementation: The Case of Ukraine / R. Kril // Lex Portus. – 2021. – Vol. 7, № 3. – P. 32–59. – DOI: <https://doi.org/10.26886/2524-101X.7.3.2021.2>.
11. Grainger A. Customs and Trade Facilitation: From Concepts to Implementation / A. Grainger // World Customs Journal. – 2008. – Vol. 2, № 1. – P. 17–30.
12. World Trade Organization. Trade Facilitation Agreement [Electronic resource]. – URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/tradfa_e.htm (date of access: 03.05.2026).

Марія ЗЕЛЕНА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес економіці

Катерина КІВШАР

учениця КЗЗСО «Ліцей №3 імені Артема Мазура

Хмельницької міської ради», м. Хмельницький, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ 5S ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ПРАЦІВНИКА НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

За сучасних умов трансформації економіки концепція 5S постає фундаментальним елементом системи ощадливого виробництва, що в силу сьогоднішніх реалій в Україні трансформувалася з методу технічного впорядкування простору на стратегічний інструмент управління рівнем працездатності працівника підприємства. Система 5S з'явилась в межах

виробничої системи Toyota (TPS) у середині XX століття. Методика, в першу чергу, була розроблена з метою мінімізації втрат та створення оптимального робочого середовища, проте сьогодні її значення виходить далеко за межі промислового сектору. В основі 5S лежить ідея створення безбар'єрного простору, де мінімізація фізичних та когнітивних втрат безпосередньо корелює з професійним довголіттям та ефективністю працівника. Система забезпечує прозорість процесів, що дозволяє персоналу уникати надлишкового стресу, спричиненого хаосом. Також вона виступає не лише платформою для операційного вдосконалення, а й дієвим інструментом при боротьбі професійному вигоранню.

На сьогодні актуальність впровадження 5S суттєво посилюється в умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства змушені функціонувати в режимі жорсткої економії ресурсів та обмежених доходів. У ситуації, коли зовнішні інвестиції та обігові кошти є дефіцитними, внутрішня оптимізація через інструменти 5S стає чи не єдиним безвитратним способом підвищення продуктивності. Раціональна організація робочого місця безпосередньо покращує психофізіологічний стан працівника, що є критичним на фоні загального психоемоційного виснаження населення та дефіциту кадрів.

Ергономізація та стандартизація операцій знижують рівень мікротравматизму та запобігають передчасній втомі, дозволяючи максимально ефективно використовувати наявний людський капітал. Окрім прагматичних економічних переваг, система відіграє вирішальну роль у формуванні сприятливого психологічного клімату, стимулюючи самодисципліну та надаючи працівникам відчуття контролю й стабільності у нестабільному середовищі. У довгостроковій перспективі 5S стає каталізатором філософії безперервного вдосконалення, закладаючи фундамент для стійкого розвитку та майбутньої післявоєнної відбудови організації. Це дозволяє перетворити робочу зону на простір максимальної концентрації та комфорту, що є стратегічно важливим для підтримки стабільної працездатності в умовах критичних викликів та динамічних змін сучасного ринку [1].

Суть 5S полягає в організації робочого простору для підвищення продуктивності та зниження втрат. Назва системи походить від перших літер п'яти японських слів: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu та Shitsuke. Розглянемо кожен пункт системи 5S:

1) «Seiri – Сорткування». Передбачає критичну ревізію всіх об'єктів у робочій зоні та їх класифікацію на категорії необхідних, надлишкових або непотрібних. Повна елімінація зайвих предметів дозволяє оптимізувати корисну площу. Дозволяє знизити ризики травматизму та залучити персонал до свідомого формування свого робочого простору. Об'єкти, що не використовуються безпосередньо в процесі, підлягають утилізації або переміщенню на склад.

2) «Seiton – Раціональне розташування». Зберігання потрібних предметів таким чином, щоб забезпечити їх максимальну доступність та ергономічність. Кожна одиниця інструментарію або документації отримує чітко визначене місце. Застосування методів візуального контролю та маркування дозволяє звести до мінімуму час на пошук і повернення речей, що суттєво знижує когнітивне навантаження на працівника.

3) «Seiso – Систематичне очищення». Підтримка гігієни робочого місця, а також перетворення процесу прибирання на інструмент технічного моніторингу, адже під час очищення персоналу легше виявити приховані несправності обладнання, витоки або знос деталей. Чітке розмежування зон відповідальності гарантує, що всі ресурси завжди знаходяться у справному стані та готові до негайного використання.

4) «Seiketsu – Стандартизація». Уніфікація та закріплення результатів попередніх кроків. Найефективніші алгоритми організації праці трансформуються у письмові стандарти, наочні інструкції та візуальні регламенти. Стандартизація процедур обслуговування та техніки безпеки дозволяє зробити порядок незмінною нормою, виключаючи суб'єктивний підхід до виконання обов'язків.

5) «Shitsuke – Підтримка та вдосконалення». Формування високої внутрішньої дисципліни та перетворенні принципів 5S на елемент корпоративної культури. Це передбачає не лише суворе дотримання регламентів, а й постійну аналітичну роботу щодо їх

покращення. Процес стає циклічним – через візуалізацію досягнень та збір раціоналізаторських пропозицій підприємство виходить на рівень постійного самовдосконалення [2].

Сучасна інтерпретація системи 5S не просто прибирання чи оптимізація. Методика фокусується на створенні зручного цифрового та фізичного простору. Головною метою застосування системи став психологічний спокій працівника. Система допомагає зберігати розумові сили фахівця та його здоров'я. У наш час концепція підходить навіть для дистанційної роботи. Вона робить компанії стійкими під час криз та дефіциту грошей. Впровадження 5S повністю змінює робочу культуру.

На підприємстві зникає хаос, а порядок стає нормою. Це дозволяє уникнути зайвих витрат часу та енергії. Кожна річ має своє підписане місце, тому інструменти знаходяться миттєво. За таких умов продуктивність праці зростає природним шляхом, а робота стає безпечнішою. Відсутність безладу мінімізує ризики травм та поломок техніки, а працівник відчуває комфорт і як результат підприємство працює значно потужніше. Система 5S формує проактивне мислення персоналу. Замість боротьби з хаосом працівники зосереджуються на підтримці стандартів та вдосконаленні процесів. Така трансформація свідомості суттєво оздоровлює робочу атмосферу та підвищує загальну культуру виробництва. З практичної точки зору, підприємство також починає працювати ефективніше, зокрема:

- зростання продуктивності праці – оптимізація простору дозволяє виконувати завдання швидше завдяки скороченню часу на пошук необхідних інструментів, матеріалів та інформації;

- підвищення рівня промислової безпеки – усунення безладу, захаращеності та чітке маркування небезпечних зон мінімізують ризики травматизму та виникнення аварійних ситуацій;

- зниження операційних витрат – система допомагає виявити приховані втрати, тобто надлишкові запаси матеріалів, непотрібні переміщення персоналу та неефективне використання робочих площ;

- спрощення процесу навчання та адаптації – завдяки візуалізації та чітким стандартам нові співробітники значно швидше опановують робочі процедури та інтегруються у виробничий цикл;

- зменшення когнітивного навантаження – візуальні стандарти знижують психологічну втому працівника, дозволяючи йому зосередитися на основних завданнях без зайвого стресу та відволікань;

- формування культури відповідальності – залучення персоналу до вдосконалення власного місця підвищує рівень самодисципліни, професійної свідомості та лояльності до підприємства;

- покращення якості продукції та послуг – чистота робочого середовища та впорядкованість процесів дозволяють вчасно помічати відхилення від норми та запобігати випуску браку;

- подовження терміну експлуатації обладнання – регулярне прибирання та перевірка інструментів у межах 5S дозволяють виявляти дрібні несправності до того, як вони призведуть до серйозних поломок;

- вивільнення додаткового простору – Видалення непотрібних предметів та раціональне зонування дозволяють ефективніше використовувати наявні площі без додаткових інвестицій у розширення приміщень.

- покращення корпоративного іміджу – впорядковане та чисте робоче середовище справляє позитивне враження на клієнтів, партнерів та інвесторів, демонструючи високий рівень професіоналізму та надійності підприємства [3].

Впровадження концепції 5S є стратегічно важливим інструментом підвищення ефективності функціонування сучасних підприємств, оскільки вона забезпечує системне впорядкування робочого простору, раціональне використання ресурсів та формування

культури відповідального ставлення до виробничих процесів. Практичне застосування принципів сортування, систематизації, прибирання, стандартизації та підтримання дисципліни сприяє не лише зменшенню втрат часу й матеріалів, а й підвищенню якості продукції, рівня безпеки праці та продуктивності персоналу. В умовах економічної нестабільності та ресурсних обмежень, характерних для сучасних підприємств України, методологія 5S виступає ефективним і доступним засобом внутрішньої оптимізації діяльності, що не потребує значних фінансових вкладень, але забезпечує відчутний організаційний та соціально-економічний ефект. Водночас її впровадження сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку відповідальності працівників та зростанню їх мотивації до дотримання встановлених стандартів, що особливо важливо для підвищення працездатності персоналу та підтримання стабільності роботи підприємства. Таким чином, система 5S є не лише інструментом організації робочого середовища, а й фундаментальною основою для впровадження принципів безперервного вдосконалення, підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх довгострокової стійкості в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Література

1. Швець, Н. В. Впровадження Lean-технологій як основа підвищення ефективності управління підприємством. Бізнес-Інформ. 2020. №1. С. 220–225.
2. Лаготюк В. О., Гоменюк В. М. Особливості впровадження системи ощадливого виробництва на українських підприємствах. Матеріали XI Міжн. наук.-практ. Конференції ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2022. С. 96-100.
3. Кобилух О. Я., Мельник Г. М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. Нац. університет «Львівська політехніка». 2012. С. 43-49.

Анастасія КОРБУТ

здобувач вищої освіти бакалавр,

Миколаївський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИРІНГУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ, ТУРБУЛЕНТНОЇ ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ І ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Сучасні економічні системи функціонують у середовищі, де інформаційні потоки зростають експоненційно, технологічні цикли скорочуються, а гібридні загрози стають постійним елементом глобальної конкуренції. Інформаційна сингулярність – стан, у якому швидкість генерації та обробки даних перевищує людську когнітивну здатність – формує нову парадигму стратегічного управління. Турбулентна емерджентність, властива складним адаптивним системам, означає, що економічні процеси стають нелінійними, а наслідки – непрогнозованими. У таких умовах ключовою стає інноваційна резильєнтність – здатність системи не лише протистояти шокам, а й використовувати їх як каталізатор розвитку. Це не просто стійкість, а антикрихіткість, тобто здатність ставати сильнішою під впливом стресорів.

Інформаційна сингулярність змінює природу економічних процесів. Штучний інтелект, автономні системи, генеративні моделі та предиктивна аналітика створюють нові форми продуктивності, але водночас – нові ризики: алгоритмічні збої, маніпуляції даними, інформаційні атаки, втрату контролю над критичними інфраструктурами. Управління в таких умовах потребує:

1. постійного моніторингу технологічних трендів та оцінки їхнього впливу на бізнес-моделі;

2. цифрової автономії – розвитку власних дата-центрів, хмарних сервісів, платформ
III;

3. алгоритмічної прозорості та етичних стандартів використання даних;
4. інтеграції людини та III у спільні когнітивні контури прийняття рішень.

Економіка XXI століття – це система, де малі флуктуації можуть спричиняти масштабні наслідки. Турбулентність проявляється у:

1. раптових змінах попиту;
2. нестабільності ланцюгів постачання;
3. швидкому старінні технологій;
4. непередбачуваних регуляторних змінах.

Управління в таких умовах має базуватися на:

1. сценарному моделюванні та багатоваріантному прогнозуванні;
2. адаптивних організаційних структурах, здатних швидко перебудовуватися;
3. експериментальних підходах (agile, lean experimentation);
4. екосистемному мисленні, де компанії взаємодіють у мережах, а не ізольовано.

Гібридні загрози поєднують:

1. кібератаки,
2. інформаційні операції,
3. економічний тиск,
4. логістичні диверсії,
5. технологічні маніпуляції.

Вони спрямовані на підриг довіри, дестабілізацію інфраструктури, демотивацію персоналу та руйнування бізнес-процесів. Тому стратегія резильєнтності має включати:

1. багаторівневу систему кіберзахисту;
2. стійкі ланцюги постачання з предиктивною аналітикою;
3. інформаційну гігієну та протидію дезінформації;
4. планування безперервності діяльності (BCP);
5. моделювання кризових сценаріїв.

Економіка має зменшувати залежність від вразливих секторів, розвиваючи високотехнологічні, оборонні та deep-tech напрями.

Розвиток власних технологічних платформ, III-рішень, автономних систем і роботизації.

Синергія держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства.

Використання цифрових двійників, IoT, предиктивної аналітики.

Бізнес має переходити до:

1. платформних і мережевих моделей;
2. автоматизації та роботизації;
3. культури швидкого навчання та експериментування;
4. антикрихких фінансових стратегій (резерви, диверсифікація доходів, гнучкі інвестиції).

HR стає інженерією людського капіталу, що включає:

1. моделювання компетенцій майбутнього;
2. розвиток цифрової грамотності та III-компетентностей;
3. формування психологічної та командної резильєнтності;
4. предиктивну аналітику продуктивності;
5. системи раннього виявлення вигорання та демотивації.

Ключовими є адаптивні команди, мультифункціональність персоналу та культура безперервного навчання.

Національна політика інноваційної резильєнтності.

1. Адаптивне державне управління на основі даних.
2. Центри резильєнтності в секторах економіки.
3. Партнерства держави, бізнесу та науки.

Інноваційна резильєнтність – це фундамент нової моделі розвитку, що дозволяє економіці, бізнесу та людському капіталу не лише виживати, а й прискорювати розвиток у середовищі інформаційної сингулярності, турбулентної емерджентності та гібридних загроз. Її реалізація потребує системного мислення, технологічної сміливості та інженерії людського потенціалу.

Література

1. Жаліло Я. А., Білан О. В., Яковенко Р. В. Післявоєнна відбудова України: економічні пріоритети та інструменти. Київ: НІСД, 2022.
2. Шевчук С. Верховенство права: сучасні підходи та український контекст. Київ: Юрінком Інтер, 2020.
3. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М. (ред.). Економічний розвиток України в умовах глобальних трансформацій. Київ: КНЕУ, 2021.
4. Геєць В. М. Інноваційна модель розвитку економіки України. Київ: НАН України, 2019.
5. Амоша О. І., Залознова Ю. С. Інноваційна безпека та стійкість економічних систем. Донецьк: ІЕП НАН України, 2020.
6. Квітка С. А. Інформаційна безпека та гібридні загрози: український вимір. Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2021.
7. Лібанова Е. М. Людський розвиток в Україні: інституційні та соціальні виклики. Київ: Ін-т демографії НАН України, 2020.
8. Мазаракі А. А. (ред.). Цифрова економіка: тренди, ризики, перспективи. Київ: КНТЕУ, 2021.
9. Кравчук О. С. Економічна безпека держави в умовах гібридних загроз. Львів: ЛНУ ім. Франка, 2022.
10. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки: сучасні виклики. Київ: НАДУ, 2020.

Ігор КОСОЛОВСЬКИЙ

*здобувач наукового ступеня доктора філософії
спеціальності 051 “Економіка”,*

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Науковий керівник: Богдан ШЕВЧИК

д.е.н., проф., професор кафедри економіки,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

МЕТРОЛОГІЯ ЕКЗИСТЕНЦІЇ В НООЕКОНОМІЦІ

Для економіста факт буття зосереджується у цифрі: існує те, що виміряне. Економіка – це світ, обчислений як вартість у потоках речовини, енергії та інформації. Наратив економіки – інтенсифікація кількісного уприсутнення вироблених речей у зменшуваній протяжності часу. Саме так: збільшення простору за рахунок стиснення часу – у цьому суть продуктивності. Час – це форма руху матерії, плинна мінливість об'явленого з майбутнього та безповоротно зникаючого у минулому. Тобто, у часі виявляються межі буття. А що є межею стискання самого часу? Тобто, з яким детермінізмом числа можна пов'язати абсолютну продуктивність? Якщо вартість товару обернено пропорційна продуктивній силі праці, яка зростає в міру спресування часу, то якою буде величина вартості в неодискретній темпоральності анульованої протяжності часу – миттєвості? Адже мить – це найкоротша тривалість, яка фіксується свідомістю, але не виражається числом. Якою грошовою сумою виражати вартість товару, виробленого у мить часу? Матеріалістична думка індустріальної економіки відповіді на це питання не дає.

Цифрові технології четвертої промислової революції шостого технологічного укладу нано-нейро-біо-інфо-когні-конвергенції продукують тексти у режимі нульових граничних витрат виробництва, де тривалість робочого часу зведена до долі секунди. Як кількістю витрат в часі виміряти вартість інтелектуального продукту, який миттєвим інсайдерським осяянням інноваційної ідеї пронизив свідомість вченого? Обсяг енергії не релевантний обсягу інформації: увесь Всесвіт постав творінням одного Слова; одна ідея може змінити увесь світ. Якщо вартість слова не зумовлена детермінізмом часу, то чим?

Слово – продукт духовної творчості, а чим детермінований дух? Адже дух – це воля до безконечності, актуальної тотальності проявленого буття у досконалості Абсолютного. Тобто, дух – це воля до безсмертя, систематизований досвід пошуків якого визначає аксіологічну глибину культури. Якою грошовою сумою оплачувати придбання такого досвіду?

Якщо цифрова технологія забезпечує пропозицію тексту миттєвим об'явленням внаслідок натискання клавіші клавіатури, то квантова технологія забезпечує делокалізовану тотальність спонтанного уприсутнення пропозиції вартості у кожній точці уявлюваного континууму, тобто у безконечності. Але як здійснювати мінові ринкові трансакції у континуальній безконечності, яку свідомість навіть не може уявити? Яку ціну може мати те, що перестало бути рідкісним? – Але не перестало бути цінним!

Вартість прикладного знання інженерно-технологічного застосування у вигляді промислового проекту можна прогнозовано вирахувати через інтенсивність очікуваної енерговіддачі інвестованих засобів виробництва. А як обчислити вартість гуманітарного проекту, покликаною змінювати не форму речовини природи через тиск машини, а стан людської свідомості, що рефлексує над сенсами буття-себе? Розумна машина витіснить людську працю з усіх сфер виробництва і послуг всюди там, де процес вартості підлягає оцифровуванню. А де тоді не підлягає? – В образній уяві ідеального буття, де вимога норми поступається ентелехії краси, адже суть свободи полягає у переступі норми як числового детермінізму регламентованих можливостей. Тому інновація – продукт свободи творчості – завжди передбачає творчі деструкції – технологічну та інституційну агонію віджилої цифри.

Когнітивно-екзистенційний апарат свідомості людини включає два модуси буття: цифру і образ. У царині застосування цифри людина сама винайшла собі замітника – штучний інтелект, який конкурує з нею вже у царині творчості образів. Яку ж абсолютну перевагу може мати людина? Справа в тому, що людська присутність через факт праці робить вартість субстанціональною категорією: є людина – є вартість, немає людини – ...? Але машина витісняє працю через темпоральність миттєвості, бо робота як процес не еманіпується від часу. Тоді де у структурі вартості гарантовано залишається людська присутність як умова існування самої вартості апіорі? В інформаційній економіці цифра є інструментом комунікації в якості товару – рухомого миготливого електронного імпульсу, що мандрує від свідомості виробника програми до свідомості користувача. Цифра торкається свідомості і відображається у ній образно-метафоричним ландшафтом іманентної дійсності – буттям. Чи може бути цифра субстанцією вартості інформаційного продукту? Адже вона – цифра – є маніфестацією уречевленої праці, результатом застосування живої праці вчорашнього дня. А якщо виробництво засобів виробництва відбувається з допомогою засобів виробництва – штучного інтелекту, а не живої праці людини? Щоб цифра була субстанцією вартості як жива праця, треба щоб вона була носієм життя, тобто, щоб у цифру так само як у людину Творець вдихнув живу душу. Навіть смішно! То в чому справа?

Справа в тому, що Субстанція – це чиста недиференційована потенціальність усього можливого, що може постати відображенням у свідомості Буттям – образом. Тож, єдиною Субстанцією чистої можливості всього може бути лише Істина – атрибут Абсолюта, що робить Сущого Буттям. Зрозуміло, що субстанцією вартості є абстрактна праця, але змістом вартості кожного товару, котрий у сфері обміну набуває ринкової ціни, є конкретна праця – часова протяжність затрат робочої сили. Але яка конкретна праця становить зміст вартості товару? Для того, щоб текст – інформаційно-інтелектуальна послуга екзистенційно-

когнітивного порядку – став предметом комунікації, необхідно щоб він містив: форму, зміст, смисл і сенс. Два останні параметри – смисл і сенс – є показниками міри споживної вартості інтелектуального продукту. Якщо форма і зміст речі опредметнено матеріальні, то смисл і сенс завжди інформаційні. А це означає, що структура вартості включає енергетичну та інформаційну складові. Сучасні процеси цифровізації економіки саме смисли і сенси роблять домінуючими в оцінюванні споживчого вибору. Смисл – це розуміння того, що і як є як опредметнена даність буття – суще. А сенс – це інтелігібельне розуміння прихованої доцільності, те, заради чого суще стає триваючим буттям. Смисли утворюють концепти узгодженої реальності, завдяки чому уявлення про дійсність через спільну мову опису світу стають однакові – настає розуміння через мовлення, в якому оселяється буття. А сенс – це оцінка пережитого, що виправдовує існування і стає життєвим досвідом – саме тією аксіологічно-вітальною значущістю, яка визначає споживчу потребу у слові для свідомості. Але сенс не має кількісної міри, він є екзистенційною відповіддю сублімованого ставлення до пережитого страждання. Так сенси творять наративи солідаризму соціального капіталу – синергетичну волю інституційних ініціатив. Якщо осенсовлений досвід екзистенційного подвижництва оформлюється в патерн інституційної інклюзивності, то можна вести мову про моральний розвиток культури суспільства. Основною характеристикою матеріалу такого досвіду є його онтологічна новизна – міра знятої невизначеності як позитивно подоланої суперечності між буттям і небуттям на користь буття. Суб'єкти подібної інноваційної творчості, здатні до інтелігібельного продукування текстів онтологічної новизни, які стають проектами інституційних ініціатив, визначаються як когнітарії. Економічна система, у якій когнітаріат виступає основною продуктивною силою та меритократичною елітою, що опосередковує та ініціює відносини власності і розподілу, визначається як нооекономіка.

Нооекономіка – це спосіб організації господарювання, у якому продуктивною силою когнітаріату виробляються, обмінюються, споживаються, відтворюються і тиражуються аксіологічно-екзистенційні тексти онтологічної новизни простором символічного обміну ідеаційного типу культури.

Віктор ЛИСАК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин

Андрій МАГЛАТЮК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ ЕКСПОРТНОГО КОМПЛАСЕНСУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ РЕГЛАМЕНТУ EUDR

Сучасний розвиток міжнародної торгівлі супроводжується посиленням екологічних, цифрових і регуляторних вимог до товарів, що переміщуються в глобальних ланцюгах постачання. Одним із найбільш важливих проявів таких змін є впровадження Європейським Союзом регламенту EUDR, спрямованого на запобігання ввезенню та реалізації на ринку ЄС продукції, пов'язаної зі знелісненням і деградацією лісів [1]. Для українських експортерів це означає необхідність не лише підтверджувати якість і законність походження продукції, а й забезпечувати її цифрову простежуваність на основі геопросторових даних.

Особливого значення вимоги EUDR набувають для підприємств аграрного та лісового секторів України, які орієнтуються на ринки Європейського Союзу. Умови регламенту передбачають подання даних про походження сировини, використання супутникових координат земельних ділянок, формування файлів просторових даних та передання відповідної інформації європейським імпортерам для подальшої роботи з інформаційною системою EUDR/TRACES NT [2; 3]. Це змінює традиційні підходи до організації експортних

операцій і посилює вимоги до внутрішніх систем обліку, логістики, перевірки постачальників та управління ризиками.

Проблема адаптації українських підприємств до вимог EUDR ускладнюється фрагментованою структурою виробничої бази, наявністю великої кількості дрібних постачальників, неоднорідністю кадастрових даних і відсутністю в частини виробників якісно підготовлених геопросторових файлів. За таких умов перехід від концепції масового балансу до жорсткого фізичного розділення перевірених партій продукції потребує не лише організаційної перебудови логістичних ланцюгів, а й застосування цифрових інструментів попередньої перевірки, очищення та структурування даних. У теорії логістики та управління ланцюгами постачання саме узгодження матеріальних, інформаційних і фінансових потоків розглядається як передумова стійкості та ефективності ланцюга постачання [4; 5].

Метою дослідження є обґрунтування практичних підходів до трансформації систем експортного комплаєнсу українських підприємств в умовах імплементації регламенту EUDR на основі цифрової простежуваності, економіко-математичного моделювання маршрутизації партій і фінансового планування витрат на відповідність.

У процесі дослідження використано методи системного аналізу, порівняння, класифікації, узагальнення, економіко-математичного моделювання, сценарного аналізу та CVP-аналізу. Методичну основу моделювання маршрутів і вибору оптимального напрямку реалізації партій становлять підходи операційних досліджень, які дають змогу формалізувати управлінські рішення за умов обмежених ресурсів, альтернативних варіантів дій і різного рівня витрат [6]. Для оцінювання фінансової доцільності впровадження системи комплаєнсу використано методичні підходи управління витратами, зокрема принцип співвідношення постійних витрат, змінних витрат, маржі та точки беззбитковості [7].

Встановлено, що імплементація EUDR визначає для вітчизняних експортерів чотири групи викликів. Перша група має регуляторний характер і пов'язана з обов'язком підтвердження відсутності знеліснення після встановленої базової дати. Друга група є організаційною та стосується перебудови постачальницьких ланцюгів, фізичного розділення перевірених і неперевірених партій, а також посилення договірної відповідальності між українськими експортерами та європейськими імпортерами. Третя група має цифровий характер і пов'язана з формуванням, перевіркою та переданням масивів геопросторових даних у форматі GeoJSON. Четверта група є фінансовою, оскільки виконання вимог EUDR потребує додаткових витрат на програмне забезпечення, супутникову перевірку, GIS-фахівців, адміністрування комплаєнс-процедур тощо.

Для оцінювання впливу структури постачальницької бази на витрати підприємства доцільно використовувати індекс роздрібненості мережі постачання, який відображає кількість земельних полігонів на визначений обсяг експортної партії. Низький рівень роздрібненості характерний для великих аграрних компаній і забезпечує порівняно низькі витрати на підготовку геопросторових даних. Середній рівень потребує застосування автоматизованих засобів перевірки. Високий рівень, пов'язаний із великою кількістю дрібних фермерів і приватних землевласників, може зробити експорт до ЄС економічно недоцільним через зростання витрат на цифрове очищення та адміністрування даних.

У дослідженні запропоновано логіку маршрутизації дискретних експортних партій залежно від рівня витрат, комплаєнс-ризиків та очікуваного чистого доходу за різними напрямками збуту. Для кожної партії порівнюється чистий дохід на ринку ЄС, альтернативному зовнішньому ринку та внутрішньому ринку. Якщо додаткові витрати на EUDR-комплаєнс не перебивають цінову перевагу європейського ринку, партія спрямовується до ЄС. Якщо ж зростання кількості полігонів, витрат на перевірку та ризику технічних помилок знижує чистий дохід нижче рівня альтернативного напрямку, доцільним стає перенаправлення партії на інші ринки.

Сценарний розрахунок показав, що за низького та середнього рівнів роздрібненості європейський напрям залишається економічно пріоритетним. Водночас після досягнення граничного рівня роздрібненості витрати на підготовку, очищення й передання

геопросторових даних можуть знизити чистий дохід від експорту до ЄС нижче рівня альтернативного ринку. Отже, основним чинником ухвалення рішення є не лише формальна відповідність партії вимогам EUDR, а співвідношення між європейською ціною премією та витратами на її досягнення.

Окрему увагу приділено фінансовому плануванню бюджету комплаєнсу. Умовно-постійні витрати на EUDR-комплаєнс охоплюють розроблення або адаптацію інформаційної системи, придбання або налаштування GIS-інструментів, API-інтеграцію з партнерами, навчання персоналу, утримання фахівців із комплаєнсу та періодичне оновлення даних. Змінні витрати залежать від кількості партій, обсягу геопросторових файлів, кількості земельних полігонів і складності перевірки постачальників.

Для визначення мінімального річного обсягу експорту, необхідного для покриття витрат на підтримання системи EUDR-комплаєнсу, запропоновано використовувати CVP-аналіз. У межах сценарного розрахунку встановлено, що за низької роздрібності постачальницької бази підприємству достатньо порівняно невеликого обсягу експорту для покриття постійних витрат. У базовому сценарії точка безбитковості зростає, але залишається досяжною для середнього або великого експортера. За високої роздрібності маржа після змінних витрат різко зменшується, унаслідок чого критичний обсяг експорту може стати недосяжним. У негативному сценарії, коли змінні витрати перевищують очікувану премію європейського ринку, точка безбитковості не визначається, оскільки кожна додаткова тонна експорту не компенсує, а збільшує фінансові втрати підприємства.

Практичне значення запропонованих підходів полягає у можливості їх використання для попередньої самодіагностики підприємств, планування бюджету EUDR-комплаєнсу, формування реєстру постачальників і земельних ділянок, визначення граничного рівня витрат на підготовку даних та вибору економічно доцільного напрямку реалізації експортних партій. Запропонована логіка може бути застосована як основа для внутрішніх регламентів підприємств, що працюють із товарами, які підпадають під дію EUDR. Водночас під час планування комплаєнсу українські експортери мають враховувати воєнні операційні ризики, які впливають на доступність земельних ділянок, стабільність виробничих процесів, енергопостачання та кадрове забезпечення аграрного сектору [8].

Отже, трансформація систем експортного комплаєнсу України в умовах імплементації EUDR має здійснюватися не лише через юридичне вивчення вимог регламенту, а через комплексну організаційно-цифрову та фінансову перебудову експортної діяльності. Основними напрямками такої трансформації є створення внутрішніх баз постачальників, упорядкування геопросторових даних, автоматизація перевірки GeoJSON-файлів, забезпечення фізичного розділення партій, розроблення алгоритмів маршрутизації та впровадження бюджетного контролю витрат на комплаєнс. Саме поєднання цифрової простежуваності, економіко-математичного моделювання та фінансового планування дає змогу підприємствам зберегти доступ до європейського ринку й одночасно уникнути необґрунтованого зростання витрат.

Література

1. Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on the making available on the Union market and the export from the Union of certain commodities and products associated with deforestation and forest degradation // Official Journal of the European Union. – 2023. – L 150. – P. 206–247. – URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1115/oj> (date of access: 02.05.2026).
2. European Commission. Deforestation Regulation implementation. – URL: https://green-forum.ec.europa.eu/nature-and-biodiversity/deforestation-regulation-implementation_en (date of access: 02.05.2026).
3. European Commission. The Information System of the Deforestation Regulation. – URL: https://green-forum.ec.europa.eu/nature-and-biodiversity/deforestation-regulation-implementation/information-system-deforestation-regulation_en (date of access: 02.05.2026).

4. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management / M. Christopher. – 5th ed. – London : Pearson Education, 2016. – 328 p.
5. Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation / S. Chopra. – 7th ed. – Harlow : Pearson Education Limited, 2019. – 528 p.
6. Hillier F. S. Introduction to Operations Research / F. S. Hillier, G. J. Lieberman. – 11th ed. – New York : McGraw-Hill Education, 2021. – 960 p.
7. Datar S. M. Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis / S. M. Datar, M. V. Rajan. – 16th ed. – Harlow : Pearson, 2018.
8. FAO. Ukraine: impact of the war on agricultural enterprises. – Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024. – URL: <https://www.fao.org> (date of access: 02.05.2026).

Марія ЗЕЛЕНА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес економіці

Соломія ОГОРОДНІК

учениця КЗЗСО «Ліцей № 8

Хмельницької міської ради», м. Хмельницький, Україна

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПРАЦІВНИКА ЯК ДРАЙВЕР КОРПОРАТИВНОЇ АДАПТИВНОСТІ

У сучасних реаліях трансформації ринкової економіки ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від рівня працездатності працівників, їх здатності зберігати продуктивність і професійну активність у нестабільних та мінливих умовах. Людський ресурс виступає центровим фактором забезпечення стабільності функціонування організацій, оскільки будь-які управлінські рішення, технологічні зміни та інновації реалізуються через діяльність персоналу. Збереження високого рівня працездатності працівника виступає підґрунтям підтримання безперервності бізнес-процесів та ефективного розвитку підприємства. Психологічно стійкий працівник здатний діяти раціонально в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до змін і підтримувати необхідний рівень працездатності навіть за підвищених навантажень.

Особливої гостроти питання психологічної стійкості працівника на підприємстві набуло під впливом глобальних макрокриз останнього десятиліття. Зокрема досить вагомий вплив працедавці відчули після пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні, що триває досі. Зокрема, постковідний період став для бізнес-спільноти етапом вимушеної адаптації до гібридних форматів роботи, соціальної ізоляції та розмиття меж між професійним і приватним життям. Це в свою чергу призвело до масового зростання тривожності та емоційного виснаження, що негативно вплинуло на загальну ефективність підприємства. Однак є і позитивні тенденції, адже досвід пандемії підготував підґрунтя для формування гнучких структур, які пройшли критичне випробування умовами воєнного стану [1].

Для українського бізнесу війна стала безпрецедентним стрес-тестом. Психологічна стійкість працівників трансформувалася з теоретичної переваги у базову умову фізичного та операційного виживання. Корпоративна адаптивність у кризових умовах прямо залежить від здатності підприємства інтегрувати травматичний досвід у свою культуру та разом з тим перетворювати спільне подолання викликів на ресурс колективної потужності та стратегічної стійкості. Актуальність посилення психологічної стійкості працівників зумовлена трансформаціями сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високим рівнем нестабільності та непередбачуваності. Традиційна концепція нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності (VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) поступово трансформувалася у концепцію крихкості, тривожності, нелінійності та

незрозумілості (BANI – Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), у межах якої класичні ієрархічні структури та довгострокове планування дедалі частіше виявляються неефективними. За таких умов здатність підприємства швидко реагувати на зміни безпосередньо залежить від рівня психологічної стійкості її працівників. Психологічна стійкість працівника, на сьогодні безумовно виступає рушійною силою корпоративної адаптивності, адже забезпечує збереження працездатності персоналу [2].

Важливість цього явища підтверджується тим, що існує прямий зв'язок між рівнем психологічних ресурсів працівників та інноваційним потенціалом підприємства в цілому. Коли рівень стресу перевищує можливості працівника до адаптації, її мислення переходить у так званий режим «виживання». В режимі так званого виживання, як негативне явище знижується креативність, погіршується критичне мислення та знижується готовність до змін. Як результат ми отримуємо недостатню психологічну стійкість працівника, що може стати суттєвою перепорою зростання підприємства навіть при наявності достатніх фінансових та технологічних ресурсів. Психологічну стійкість доцільно розглядати як динамічний процес використання внутрішніх ресурсів людини, що проявляється через її мислення, емоції та поведінку. Важливу роль у цьому відіграє когнітивна гнучкість – здатність швидко переосмислювати складні ситуації та знаходити нові можливості навіть у періоди нестабільності. Такий підхід пов'язаний із так званою «установкою на зростання», яка допомагає людині швидше адаптуватися до нових умов і легше відмовлятися від застарілих способів дій. Індивідуальна психологічна стійкість виступає внутрішнім ресурсом, який дозволяє трансформувати складний досвід на можливості для професійного розвитку та створює основу для постійної інноваційної активності в організації.

Особливе значення у поширенні індивідуальної психологічної стійкості на рівень всієї організації має якість внутрішньокорпоративних комунікацій. Як правило, психологічно стійкі працівники зазвичай більш готові до конструктивного діалогу та спокійного сприйняття зворотного зв'язку. Це сприяє зменшенню інформаційного «шуму» та поширенню чуток, які часто виникають під час криз або організаційних перетворень. Здатність стійких працівників до раціонального аналізу ситуацій допомагає підтримувати ефективність комунікаційних каналів і забезпечує чітке передавання управлінських рішень без їх спотворення. Така відкритість і прозорість сприяє зміцненню довіри всередині організації, що значно прискорює процес адаптації до змін. Разом тим, чим менше часу витрачається на внутрішні конфлікти та перевірку достовірності інформації, тим швидше підприємство може реагувати на виклики та реалізовувати необхідні стратегічні рішення [3].

Однією з головних перешкод на шляху до корпоративної адаптивності традиційно вважається опір змінам, який зазвичай пов'язаний зі страхом перед невідомим. У цьому процесі важливу роль відіграє психологічна стійкість персоналу, оскільки саме вона допомагає зменшити негативне сприйняття змін і сформувати більш спокійне ставлення до нововведень. Для психологічно стійкого працівника впровадження нових технологій або зміна бізнес-моделі сприймаються не як загроза, а як можливість професійного розвитку. Таке ставлення знижує рівень психологічної напруги в колективі та дозволяє спрямувати зусилля працівників на опанування нових знань і навичок, а не на уникнення або саботування змін. У ширшому розумінні це означає, що організація, яка приділяє увагу розвитку психологічної стійкості своїх працівників, отримує важливу перевагу – здатність постійно оновлюватися та ефективно пристосовуватися до нових умов діяльності.

Завершальним етапом цієї системної інтеграції є формування відповідної корпоративної культури, що виступає живильним середовищем для підтримки психологічного ресурсу. Ключовим вектором такої культури стає зміна управлінської парадигми від моделі експлуатаційного тиску до стратегії підтримки та розвитку. Підприємства, що прагнуть високої адаптивності, впроваджують «Wellbeing-програми», тобто програми підтримки добробуту працівників, спрямовані на покращення їх фізичного, психологічного та соціального стану, а також інструменти психологічного супроводу не як додаткові пільги, а як елементи управління ризиками. У такій екосистемі лідерство набуває

рис рольового моделювання, тобто здатності керівника демонструвати виваженість та емоційну стабільність у моменти невизначеності створює ефект «спокійного капітана», що структурує колективне сприйняття реальності та зміцнює впевненість команди. Інвестиції в ментальне здоров'я та психологічну стійкість працівників стають стратегічним фундаментом бізнес-стійкості, де людина визнається не просто інструментом, а головним суб'єктом та драйвером організаційної адаптивності.

Синергія між індивідуальною резильєнтністю та організаційною структурою створює особливий тип корпоративного імунітету. У такій системі будь-який зовнішній дестабілізуючий чинник не призводить до деградації процесів, а навпаки – запускає механізми прискореного самонавчання. Психологічна стійкість працівників стає тим фільтром, через який проходять кризові явища, втрачаючи свій руйнівний потенціал і перетворюючись на ціннісний досвід. Це дозволяє компанії формувати стратегію «випереджальної адаптації», де зміни відбуваються не як реакція на біль, а як природний результат високої когнітивної мобільності персоналу. Відтак, управління психологічним капіталом переходить із площини кадрового адміністрування у площину вищого стратегічного менеджменту, стаючи головним інструментом забезпечення життєздатності в умовах нелінійного розвитку ринків [3].

Отже, психологічна стійкість працівника постає не як статична вроджена якість, а як динамічний конструкт, що формується та загартовується безпосередньо у професійному середовищі. Вона виступає фундаментальним архітектурним елементом корпоративної адаптивності, трансформуючи організацію з вразливої системи на «антикрихку» структуру, здатну до самовідновлення та зростання через подолання криз. За таких умов інвестиції в ментальне здоров'я та резильєнтність персоналу переходять із розряду соціальних витрат у категорію стратегічних капіталовкладень, що безпосередньо капіталізують довгострокову конкурентоспроможність бізнесу. Сучасна парадигма менеджменту остаточно зміщує фокус на людину як на активного суб'єкта організаційного розвитку, чий внутрішній психологічний ресурс є головним лімітуючим або стимулюючим фактором успіху. У підсумку, саме індивідуальна та колективна психологічна стійкість персоналу стає тим етичним та управлінським фундаментом, на якому розбудовується життєздатність компанії в епоху глобальної турбулентності та безперервних трансформацій.

Література

1. Грішин Е. Резилієнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди «Психологія». 2021. № 64. С. 62–81.
2. Wut, T.-M.; Lee, S.-W.; Xu, J. Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace – Internal Stakeholder Perspective. Int. J. Environ. Res. Public Health 2022, 19, 11799. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811799>
3. Зошій І. В. Психологічна стійкість особистості в екстремальних умовах життєдіяльності. Наукові записки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. Педагогіка і психологія. 2024. № 2 (4). С. 104–108

Олександр ДРИГА

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський університет економіки і торгівлі,
м. Полтава, Україна*

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ: ВІД КЛАСИЧНОГО ЗАХИСТУ ДО СТРАТЕГІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

Сучасна епоха характеризується станом інформаційної сингулярності, за якої швидкість технологічних змін та обсяги генерації даних перевищують спроможність

традиційних систем менеджменту до їх адекватної інтерпретації. Для системи економічної безпеки (СЕБ) підприємства це означає перехід від лінійних моделей захисту до багаторівневих стратегій інноваційної резильєнтності. В умовах турбулентної емерджентності, коли нові загрози виникають як результат непередбачуваної взаємодії цифрових та фізичних активів, управління безпекою має трансформуватися у гнучкий механізм випереджальної адаптації [1, с. 9].

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад управління системою економічної безпеки підприємства на принципах інноваційної резильєнтності в умовах гібридних загроз та інформаційної сингулярності. Управління СЕБ в умовах інформаційної сингулярності потребує перегляду базових парадигм. По-перше, необхідним є забезпечення переходу від реактивного реагування до управління емерджентністю. Гібридні загрози мають здатність до швидкої мутації, створюючи ефект турбулентної емерджентності (появу нових системних ризиків, що не були властиві окремим елементам бізнесу). Система безпеки повинна володіти властивістю самоорганізації, здатною генерувати нові методи захисту в режимі реального часу, використовуючи інструменти HR-інжинірингу для формування когнітивної стійкості персоналу [2, с. 479]. По-друге, сучасний бізнес має вже справу із цифровим двійником безпеки в умовах сингулярності. Традиційний моніторинг не встигає за темпами змін. Необхідне впровадження інтелектуалізованих аналітичних платформ, які здатні обробляти великі масиви даних (Big Data) та прогнозувати точки біфуркації бізнес-системи. Інноваційна резильєнтність досягається за рахунок здатності алгоритмів СЕБ виявляти слабкі сигнали гібридних загроз у зашумленому інформаційному полі. По-третє, HR-інжиніринг є фактором економічної безпеки. У ситуації, коли технології стають некерованими, «людський фактор» трансформується з головної вразливості на головний актив безпеки. HR-інжиніринг має бути спрямований на розвиток креативного критичного мислення менеджерів, що дозволяє приймати нестандартні рішення в умовах, де алгоритми штучного інтелекту можуть давати збій через ефект сингулярності. По-четверте, важливою є нейтралізація гібридних загроз через адаптивність. Гібридні атаки на економічну безпеку поєднують інформаційний тиск, фінансову дестабілізацію та кібервтручання. Стратегія резильєнтності передбачає створення «надлишкової стійкості» (redundancy) та децентралізацію управлінських функцій, що робить підприємство «антикрихким» до синхронних ударів за різними напрямками.

Отже, управління економічною безпекою в умовах інформаційної сингулярності та гібридних загроз вимагає відмови від жорстких ієрархічних структур на користь екосистемного підходу. Інноваційна резильєнтність стає ключовою компетенцією бізнесу, дозволяючи не лише протистояти турбулентній емерджентності, а й використовувати енергію дестабілізації для переходу на вищий рівень організаційного розвитку.

Література

1. Гудзь Т.П., Горячун О.В., Саркісян А.С. Розвиток екосистеми торговельного підприємництва на основі цифрових фінансових технологій. Науковий вісник ОНЕУ. 2025. №12 (337). С. 7-13.
2. Гудзь Т.П., Шимановська-Діанич Л.М., Барибіна Я.О., Швець Р.В., Вербовий Я.Л. Забезпечення фінансово-економічної стійкості аграрного підприємства як функція системи його економічної безпеки. Бізнес Інформ. 2025. № 9. 474-482.
3. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Костишина Т. А., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю. Фреймворки у бізнес-аналітиці проектного стратегування бізнес-процесів безпеки та конкурентоспроможності суб'єктів економіки на вимогу сталого розвитку. Вісник економічної науки України. 2025. № 2 (49). С. 69-78.
4. Рогоза М.Є., Гудзь Т.П., Явтушок Д.В. Smart-моделі проєкту менеджменту сталого розвитку суб'єктів підприємництва територіальних громад як інструменти економічної безпеки в умовах післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2026. №84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7603/7573>

Марія ЗЕЛЕНА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес економіці

Василь П'ЯТАК

здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький національний університет, Україна

ОСНОВНІ ЗАХОДИ ПО ЗАПОБІГАННЮ МОНОТОННОСТІ І ПІДВИЩЕННЮ ЗМІСТОВНОСТІ ПРАЦІ

У сучасному виробничому середовищі, де переважають стандартизовані процедури та автоматизовані операції, все більш відчутною стає проблема зниження змістовності праці. Це пов'язано з тим, що значна частина трудових функцій зводиться до багаторазового повторення однотипних дій, які не потребують активного мислення або прийняття рішень. У таких умовах працівник поступово втрачає інтерес до діяльності, а його участь у виробничому процесі набуває формального характеру.

Одноманітність роботи негативно відображається як на психічному стані людини, так і на кінцевих результатах її діяльності. Зменшення концентрації уваги, сповільнення реакцій, поява відчуття втоми навіть при незначних фізичних навантаженнях – усе це є типовими наслідками монотонної праці. Відповідно до наукових підходів Іван Павлов та Іван Сеченов, ефективність функціонування нервової системи безпосередньо залежить від різноманітності подразників, тому тривале виконання однакових дій призводить до функціонального виснаження [1].

Вирішення цієї проблеми потребує не точкових змін, а комплексного перегляду організації праці. Передусім йдеться про переосмислення самої структури трудових процесів. Надмірна деталізація операцій, яка часто використовується для підвищення продуктивності, фактично позбавляє роботу цілісності. Тому доцільним є укрупнення трудових завдань таким чином, щоб працівник виконував не окремі фрагменти, а завершені частини процесу. Це дозволяє краще усвідомлювати результат власної діяльності та формує відчуття причетності до створення кінцевого продукту [2].

Окрім цього, важливим є забезпечення оптимального рівня навантаження. Парадоксально, але надто проста робота часто викликає більшу втому, ніж складніші завдання. Причина полягає у відсутності стимуляції психічної активності. Саме тому ефективна організація праці повинна передбачати певний рівень інтелектуального або фізичного напруження, достатній для підтримання активного стану організму.

Одним із найбільш результативних способів зниження одноманітності є зміна характеру діяльності протягом робочого часу. Переключення між різними завданнями дозволяє зменшити навантаження на окремі функціональні системи та одночасно активізувати інші. Такий підхід забезпечує своєрідне «відновлення в процесі роботи», що позитивно впливає на загальну продуктивність [3].

Додатковий ефект досягається завдяки розширенню функціональних обов'язків працівників. Освоєння суміжних видів діяльності створює передумови для більш гнучкого використання трудових ресурсів і водночас зменшує відчуття одноманітності. Працівник, який виконує різнопланові завдання, сприймає свою роботу як більш різноманітну та цікаву [4].

Не менш важливим є фактор самостійності. Надання працівникові можливості впливати на процес виконання завдань, зокрема регулювати темп роботи або визначати послідовність дій, сприяє формуванню внутрішньої відповідальності. У таких умовах праця перестає бути виключно регламентованою і набуває індивідуального характеру.

Варто також враховувати соціальний аспект трудової діяльності. Робота в ізоляції, без взаємодії з іншими, значно швидше призводить до психологічного виснаження. Натомість

колективні форми організації праці створюють додаткові стимули через спілкування, взаємну підтримку та спільну відповідальність за результат.

Окрему роль відіграє середовище, у якому відбувається трудовий процес. Ергономічні умови, раціональне освітлення, кольорове оформлення простору та навіть звуковий фон можуть істотно впливати на сприйняття роботи. Комфортне середовище не лише зменшує втоми, але й формує позитивне емоційне тло, що є важливим для підтримання стабільної працездатності [5].

Психологічні інструменти також мають значний потенціал. Чітке визначення цілей, регулярне інформування про результати, визнання досягнень і залучення працівників до прийняття рішень підвищують рівень їхньої зацікавленості. У цьому контексті важливим є формування відчуття значущості виконуваної роботи.

Ідея змістовного збагачення праці отримала ґрунтовне обґрунтування у дослідженнях Джон Хекман та Грег Олдхем, які довели, що різноманітність завдань, автономність і наявність зворотного зв'язку є ключовими чинниками формування внутрішньої мотивації. Саме ці характеристики визначають рівень задоволеності працею та прагнення до досягнення високих результатів.

Отже, зниження монотонності праці є багатовимірним завданням, що потребує узгодженого застосування організаційних, психологічних і ергономічних рішень. Лише інтегрований підхід дозволяє створити такі умови, за яких праця стає не лише засобом отримання доходу, а й важливим чинником самореалізації особистості.

Література

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. – Kogan Page, 2020.
2. Robbins S., Judge T. Essentials of Organizational Behavior. – Pearson, 2019.
3. Bridger R. Human Factors in Modern Work Systems. – CRC Press, 2017.
4. Luthans F. Psychological Aspects of Organizational Behavior. – McGraw-Hill, 2018.
5. Griffin R. Fundamentals of Management. – Cengage Learning, 2021.

Ірина МАЙДАНІК

*к.соц.н., с.н.с., провідний науковий співробітник
Інституту демографії та
досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України,
м. Київ, Україна*

МІГРАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ АКАДЕМІЧНОЇ СПІЛЬНОТИ ПЕРЕМІЩЕНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна докорінно трансформувала українське суспільство та його ключові інститути, зокрема сферу освіти і науки. Однією з відповідей освітньої системи на виклики, спричинені російською агресією, стало виникнення переміщених університетів як форми адаптації до воєнних загроз та збереження безперервності освітнього процесу. Водночас сам феномен переміщених університетів не є новим: історично релокація закладів вищої освіти набувала масштабного характеру під час Першої та Другої світових воєн, коли навчальні інституції переміщувалися вглиб безпечніших територій для продовження своєї діяльності [1].

Визначення переміщених університетів з'явилося в українському законодавстві приблизно одночасно з виникненням цього феномену в країні. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту», тимчасово переміщеним закладом вищої освіти вважають той, який у період тимчасової окупації або антитерористичної операції у період її проведення, під час здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії російської федерації у Донецькій та Луганській областях за рішенням

засновника (засновників) змінив своє місцезнаходження шляхом переміщення з тимчасово окупованої території до населеного пункту на підконтрольній українській владі території [2].

Ключовим для розуміння сутності цього феномену є те, що ідеться не про створення нового закладу, а про продовження функціонування вже існуючої інституції в нових просторових умовах. Переміщений університет юридично залишається тим самим закладом вищої освіти – із збереженням кадрового потенціалу та інституційної ідентичності. Водночас його фізичне функціонування переноситься до іншого міста чи регіону, що формує нові умови для академічної спільноти та впливає на освітні, професійні й міграційні стратегії студентів і викладачів.

У міграційній літературі освітня сфера традиційно розглядається як один із потужних чинників мобільності населення. На внутрішньодержавному рівні випускники шкіл активно переміщуються з менших населених пунктів до більших міст, де зосереджена основна мережа закладів вищої освіти. Після завершення навчання частина молоді повертається до місць походження, тоді як інші залишаються у місцях отримання освіти або обирають подальшу міграцію до інших регіонів, формуючи сталі траєкторії освітньо-професійної мобільності. Водночас освіта виступає важливим чинником і міжнародної міграції молоді, адже навчання за кордоном часто розглядається не лише як інструмент здобуття знань, а й як канал входження на ринок праці іншої держави, особливо за умов обмеженого доступу до трудової міграції. У цьому контексті в науковій літературі використовується навіть спеціальне поняття «education-migration industry» [3], яке відображає взаємозв'язок освітніх траєкторій і міграційних стратегій. Аналіз освітньої міграції в умовах війни є важливим для розуміння нових моделей мобільності студентів і викладачів, а також для оцінки довгострокових наслідків для людського капіталу та системи вищої освіти України.

Міграційні стратегії студентів і працівників переміщених університетів України можна представити у вигляді такого переліку:

1) нульова міграція – перебування на тимчасово окупованих територіях України без фізичного переміщення, але з продовженням навчання або професійної діяльності в межах української системи вищої освіти в онлайн-форматі;

2) внутрішнє переміщення до локації переміщеного університету – переїзд до нового місця функціонування закладу вищої освіти з метою продовження очного або змішаного навчання / роботи;

3) внутрішнє переміщення до іншого регіону України – зміна місця проживання в межах країни без переїзду до нової локації університету, із збереженням зв'язку із закладом через дистанційне навчання чи роботу;

4) вимушена міжнародна міграція – виїзд за кордон унаслідок воєнних дій із продовженням навчання або професійної діяльності онлайн в українському переміщеному університеті.

Усі зазначені групи, попри різні просторові траєкторії мобільності, залишаються об'єднаними спільною інституційною належністю до переміщеного університету. Університет у цьому випадку виступає не лише освітнім осередком, а й важливим соціальним та комунікаційним простором, що підтримує цілісність академічної спільноти в умовах війни.

Аналіз феномену переміщених університетів в Україні дає підстави виокремити дві хвилі їх релокації, що безпосередньо відповідають двом етапам російської агресії проти України. Перша хвиля розпочалася після 2014 року в умовах гібридної війни та мала переважно «повний» характер переміщення, коли разом із закладом масово переміщувалися викладачі, студенти та адміністративний персонал на підконтрольну Україні територію. Для академічної спільноти цього періоду була характерна фізична міграція до нового місця розташування університету як умова збереження афіліації із закладом. Водночас студенти, які залишалися на тимчасово окупованих територіях або виїжджали за кордон, могли підтримувати зв'язок із переміщеним університетом переважно через заочну форму навчання.

Друга хвиля переміщення, пов'язана з повномасштабним вторгненням 2022 року, набула «напіввіртуального» характеру і супроводжувалася суттєво іншими міграційними траєкторіями студентів і працівників. Важливу роль у цій трансформації відіграв досвід пандемії COVID-19, який сприяв стрімкому розвитку дистанційної освіти та інституціоналізації онлайн-форматів навчання. Саме завдяки цьому стало можливим збереження стійких віртуальних зв'язків із переміщеними університетами незалежно від фактичного місця перебування студентів і викладачів – в іншому регіоні України, на окупованих територіях чи за кордоном. Унаслідок цього міграційні стратегії академічної спільноти суттєво розширилися: фізичний переїзд до нової локації університету перестав бути обов'язковою умовою продовження навчання чи роботи, за винятком окремих спеціальностей, зокрема медичних, де офлайн-компонент залишається необхідним. Це дозволяє говорити про якісну зміну моделей освітньої мобільності в умовах війни.

Отже, феномен переміщених університетів в Україні відображає не лише адаптацію системи вищої освіти до умов війни, а й трансформацію міграційних стратегій академічної спільноти. Дві хвилі переміщення університетів, пов'язані з різними етапами російської агресії, сформували відмінні моделі мобільності студентів і викладачів – від переважно фізичного переміщення до гібридних і віртуальних форм збереження інституційної належності. У сучасних умовах переміщені університети виступають важливим механізмом підтримки освітньої безперервності, збереження людського капіталу та формування нових траєкторій освітньої і міграційної мобільності в Україні.

Література

1. Finikov, Taras & Lyman, Igor & Kovachov, Serhii & Suchikova, Yana. (2025). Relocated universities of Ukraine: Spatial-temporal mapping, trajectories, and lessons from two waves of displacement (2014–2025). *Knowledge and Performance Management*. 9. 142-162. 10.21511/kpm.09(2).2025.11.
2. Верховна Рада України. (2014). *Про вищу освіту* (Закон України № 1556-VII від 1 липня 2014 року). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Liu-Farrer G., Tran A. H. Bridging the institutional gaps: international education as a migration industry // *International Migration*. 2019. Vol. 57, No. 3. P. 235–249. DOI: 10.1111/imig.12543.

Юлія МЕДВІДЬ

канд. пед. наук, ст. досл.,

провідний науковий співробітник відділу організації наукової діяльності та інновацій,

Київський інститут Національної гвардії України

Леся СОКОЛ

канд. екон. наук,

заступниця голови з управління земельними ресурсами

СФГ «Сокіл»

Роман СУСЛОВ

викладач кафедри тактики факультету службово-бойової діяльності,

Київський інститут Національної гвардії України,

м. Київ, Україна

КАДРОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК СИСТЕМОУТВОРЮЮЧОГО ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Необхідність оновлення держрегулювання захисту критичної інфраструктури (КІ) через ризик-орієнтований моніторинг та розвиток кадрового потенціалу сил оборони

зумовлює актуальність теми. Стабільність держави сьогодні прямо залежить від готовності командного складу застосовувати інноваційні технології протидії гібридним загрозам.

Незважаючи на значну правову базу [1] та наукові розробки [10; 11; 21], інтеграція параметрів КІ в загальну систему економічної безпеки через кадрові важелі залишається недостатньо висвітленою. Авторами вже досліджувалася трансформація ролі НГУ [12] та формування спеціальних компетенцій офіцерів (зокрема у сфері РЕБ) [13], що стало підґрунтям для поточного аналізу.

Ми визначаємо стійкість КІ як здатність стратегічних об'єктів зберігати цілісність під тиском і оперативно відновлюватися. Ця властивість базується на п'яти компонентах: превентивній (запобігання), поглинальній (опір), адаптивній (гнучкість), відновлювальній (регенерація) та кадрово-операційній (фаховість дій). Оцінка цих параметрів через показники простою та кваліфікації персоналу дозволяє прогнозувати макроекономічні втрати й ризики для ВВП.

Процедура оцінювання стійкості КІ включає три кроки:

- ідентифікація індикаторів – виокремлення показників за типами ризиків (від кібернетичних до воєнних); ключовими є дані про втрату потужності, тривалість збоїв, частоту інцидентів та рівень дефіциту кадрів;

- уніфікація даних: Переведення різнорідних показників у єдину бальну шкалу (наприклад, 0–4), де вищий бал сигналізує про критичну загрозу.

- зважування факторів – призначення вагових коефіцієнтів кожному індикатору на основі експертних оцінок або математичного моделювання для визначення їхнього реального впливу на загальне ризиконавантаження;

Інтегральний індекс ризиконавантаження КІ визначається як зважена сума рейтингових оцінок:

$$R_{CI} = \sum_{i=1}^n (I_i \cdot w_i) \quad (1)$$

де I_i – рейтинговий бал i -го індикатора,

w_i – його ваговий коефіцієнт.

Отримане значення інтерпретується за рівнями стійкості (висока, прийнятна, напружена, критична) та може використовуватися для міжсекторного порівняння або моніторингу в динаміці.

З метою врахування впливу підготовленості спеціалізованого персоналу, що застосовує засоби радіоелектронної боротьби та технічного захисту, до моделі вводиться коефіцієнт кадрової спроможності. Він визначається як відношення чисельності підготовленого особового складу до нормативної потреби:

$$K_{staff} = \frac{N_{trained}}{N_{required}} \quad (2)$$

де $N_{trained}$ – фактична чисельність підготовлених фахівців,

$N_{required}$ – розрахункова потреба системи.

З урахуванням ефективності підготовки вводиться коригуючий множник зниження ризику:

$$K_{corr} = \frac{1}{1 + \gamma K_{staff}} \quad (3)$$

де γ – коефіцієнт результативності підготовки та застосування персоналу.

Скоригований індекс ризику визначається як:

$$R_{adj} = R_{CI} \cdot K_{corr} \quad (4)$$

Така залежність формалізує компенсуючий ефект підготовки кадрів – зі зростанням частки підготовленого персоналу зменшується інтегральний ризик порушення функціонування об'єктів КІ.

Зв'язок зі стійкістю економічних процесів доцільно описувати через індекс макроекономічної стійкості:

$$S_{econ} = S_0 - \alpha R_{CI}(1 - K_{staff}) \quad (5)$$

де S_{econ} – інтегральний показник економічної стійкості,

S_0 – базовий рівень за відсутності порушень,

α – коефіцієнт чутливості макроекономічних показників до інфраструктурних збоїв (визначають експертно).

Розроблена модель підтверджує, що збільшення кількості фахівців, які володіють навичками використання технічного захисту та засобів РЕБ, безпосередньо мінімізує інфраструктурні ризики. Це скорочує терміни відновлення систем і стабілізує загальнонаціональні економічні процеси, що робить фінансування підготовки кадрів пріоритетним напрямом державної безпекової стратегії.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

Доведено, що стабільність КІ є базовою умовою економічної безпеки, оскільки від неї залежить безперервність виробництва, інвестиційна динаміка та бюджетна стабільність. Для України інтеграція інфраструктурного компонента в держмоніторинг є стратегічним завданням.

З'ясовано, що фокусування виключно на макрофінансових показниках знижує якість аналітики в умовах турбулентності. Необхідно враховувати параметри стійкості систем для адекватного прогнозування криз.

Аналіз воєнних, техногенних та гібридних загроз виявив мультиплікативний характер втрат: інфраструктурні збої через міжсекторні зв'язки лавиноподібно поширюються на фінанси та логістику.

Обґрунтовано формалізовану залежність, де зростання кваліфікації особового складу (зокрема в підрозділах НГУ) знижує інтегральний індекс ризику. Професійне навчання у сфері РЕБ слід трактувати як інвестиційний чинник, що безпосередньо підвищує відновлювальну спроможність держави.

Література

1. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2023. № 5. Ст. 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення 12.02.2026).
2. Ковальчук А. Система правового регулювання захисту об'єктів критичної інфраструктури в Україні: сучасний стан та напрями удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2025. № 90(5). С. 172–184. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.21>
3. Крикун В. Форми та методи захисту об'єктів критичної інфраструктури в Україні. Juris Europensis Scientia. 2020. № 3. С. 99–103. DOI: <https://doi.org/10.32837/chern.v0i3.107>
4. Шевченко К. Механізми державного управління при захисті об'єктів критичної інфраструктури в умовах воєнної агресії. Вісник Національного університету цивільного

захисту України. Серія «Державне управління». 2025. № 1. С. 304–312. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-1-33>

5. Медвідь М. М., Медвідь Ю. І., Сокол Л. М. Трансформація ролі Національної гвардії України у системі державного регулювання національної та економічної безпеки. Економіка та суспільство. 2025. № 82. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/82> (дата звернення 12.02.2026).

6. Медвідь М., Суслов Р. Результати експериментальної перевірки ефективності організаційно-педагогічних умов формування здатності застосовувати засоби радіоелектронної боротьби майбутніми офіцерами НГУ. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки». 2025. № 4. С. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-4-5-16>

Єва БОГДАНОВА

кандидат економічних наук

старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Крістіна ВОЙТЕНКО

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

DATA-DRIVEN МОДЕЛІ МОНЕТИЗАЦІЇ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: АНАЛІЗ TIKTOK ТА INSTAGRAM

Data-driven моделі монетизації соціальних мереж базуються на зборі, аналізі та інтерпретації великих масивів даних про поведінку користувачів, що дозволяє платформам максимально точно сегментувати аудиторію та персоналізувати контент і рекламу. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання компанії визначають інтереси, звички та платоспроможність користувачів, формуючи індивідуальні рекламні пропозиції. Основними інструментами монетизації виступають таргетована реклама, динамічне ціноутворення рекламних слотів, а також продаж аналітичних інсайтів бізнесу, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній і збільшити конверсію.

У сучасних соціальних мережах, таких як TikTok та Instagram, обробка великих обсягів даних відіграє ключову роль, визначаючи успіх контенту та його монетизації [1]. Кожна дія користувача, від перегляду відео до коментарів, стає аналітичним показником, що допомагає платформам формувати індивідуальний досвід [4]. Метрики залученості, клікабельності та часу перегляду створюють основу для персоналізації контенту та рекламних пропозицій [2].

Алгоритми рекомендацій спрямовані на точне передбачення інтересів користувача. У TikTok це реалізується через стрічку рекомендацій, яка швидко адаптується до поведінки користувачів, тоді як Instagram використовує складніші механізми, поєднуючи різні типи контенту та сигнали взаємодії [2,3]. Завдяки цьому користувач отримує контент, що відповідає його вподобанням, що підвищує рівень залученості та тривалість перебування на платформі [3,4].

Аналіз поведінки аудиторії надає значні можливості для монетизації. Платформи можуть сегментувати користувачів і прогнозувати їхні інтереси та реакції, що дозволяє рекламодавцям точніше налаштовувати свої кампанії, а авторам контенту створювати ефективні матеріали [5,6]. Монетизація набуває різних форм: таргетована реклама, співпраця з брендами та інтеграція електронної комерції безпосередньо в контент [6,7].

Окрім реклами, data-driven підхід активно застосовується для розвитку альтернативних джерел доходу, зокрема підписок, внутрішніх покупок і партнерських програм. Соціальні мережі використовують дані для прогнозування поведінки користувачів і стимулювання їх до здійснення покупок через персоналізовані рекомендації, інтегровану

електронну комерцію та інфлюенсер-маркетинг. Такий підхід не лише підвищує прибутковість платформ, а й створює екосистему, в якій користувачі стають одночасно споживачами і джерелом цінних даних, що формують нові можливості для бізнесу.

Фінансовий результат безпосередньо залежить від аналітичних показників. Високий рівень взаємодії підвищує ймовірність поширення контенту серед ширшої аудиторії, створюючи ефект масштабування, коли навіть новий акаунт може швидко отримати значну кількість переглядів і прибуток [3,4]. Особливо це помітно у TikTok, де алгоритми здатні робити відео вірусним незалежно від кількості підписників [3].

Разом із перевагами data-driven підходу існують і ризики: залежність від алгоритмів, зміни політики платформ, питання конфіденційності та можливе професійне вигорання авторів контенту [6,7].

TikTok використовує алгоритм рекомендацій на основі машинного навчання, що враховує історію переглядів, лайки, коментарі, завершення перегляду відео та взаємодію з іншими акаунтами. Алгоритм формує For You Feed, який швидко адаптується до змін у поведінці користувача [2,3]. Це дозволяє навіть новим акаунтам отримувати віральний ефект без великої кількості підписників.

Instagram застосовує комбінований алгоритм, що враховує як взаємодію користувачів із контентом (лайки, коментарі, збереження), так і історію активності та популярність контенту серед подібних акаунтів [1,3]. Окрім стрічки, алгоритм використовує Reels Recommendation System, яка схожа на TikTok, але більш інтегрована із бізнес-інструментами та таргетованою рекламою.

Data-driven моделі дозволяють платформам створювати персоналізований досвід та максимізувати монетизацію. TikTok демонструє швидкий віральний ефект завдяки гнучкій адаптації алгоритму до інтересів користувачів, тоді як Instagram поєднує персоналізацію з інтеграцією бізнес-інструментів, що робить платформу більш стабільною для комерційних кампаній.

Вважаємо, що ключовим фактором успіху сучасних соцмереж є баланс між даними та креативністю авторів. Навіть найкращий алгоритм не замінить якісний та цікавий контент, а платформи, що вміють поєднувати аналітику з підтримкою креативу, отримують стабільну аудиторію та дохід. Також важливо пам'ятати про етичне використання даних та безпеку користувачів, оскільки саме довіра формує довгострокову цінність платформи.

Література

1. Kaye D. B. V., Chen X., Zeng J. The co-evolution of two Chinese mobile short video apps: Parallel platformization of Douyin and TikTok // *Mobile Media & Communication*. – 2021.
2. Boeker M., Urman A. An empirical investigation of personalization factors on TikTok [Електронний ресурс] // arXiv. – 2022. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2201.12271> – Дата доступу: 07.04.2026.
3. Baumann F. та ін. Dynamics of algorithmic content amplification on TikTok [Електронний ресурс] // arXiv. – 2025. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2503.20231> – Дата доступу: 07.04.2026.
4. Zannettou S. та ін. Analyzing user engagement with TikTok's short video recommendations [Електронний ресурс] // arXiv. – 2023. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2301.04945> - Дата доступу: 07.04.2026.
5. Koç B. Evaluation of TikTok's personalization practices from user perspective. – 2023.
6. Omar B., Dequan W. Watch, share or create: The influence of personality traits and user motivation on TikTok usage. – 2020.
7. Hardman Taylor S., Brisini K. Parenting the TikTok algorithm // *Computers in Human Behavior*. – 2024.

Єва БОГДАНОВА

кандидат економічних наук

старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Ольга ГАЛАМАЙ

Ольга МУТИКА

здобувачі вищої освіти,

Хмельницький Національний Університет,

м. Хмельницький, Україна

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ ТА ГІБРИДНИХ КОМАНД

Конфлікти є неминучим розвитком суспільства, адже вони існували завжди і будуть існувати доти, поки існує взаємодія людей між собою. Конфлікти визначаються природою самої людини і специфікою діяльністю організацій. Вони можуть нести не лише негативні, але й позитивні функції, адже стають стимулами для здорової конкуренції, допомагають виявити альтернативні думки конфліктерів, знайти додаткові методи прийняття управлінських рішень тощо. В умовах цифрової трансформації економіки віддалена робота гібридних команд набуває особливої актуальності, оскільки поєднує офлайн та онлайн взаємодію працівників у межах єдиного робочого процесу. Гібридні команди стають не просто трендом, а новою реальністю організації праці, яка поєднує офлайн і онлайн взаємодію працюючих.

Управління конфліктами є важливим етапом роботи задля ефективної комунікації в умовах гібридних команд. Проте ці аспекти потребують комплексного підходу із врахування різних методів HR-інжинірингу, оскільки віддалена робота зазвичай об'єднує працівників різної статі та різного віку. У таких командах зникає єдиний інформаційний простір: частина працівників взаємодіє наживо, інша – через цифрові канали, що автоматично створює різні рівні залученості та доступу до неформальної інформації.

В цьому разі, об'єктом дослідження виступають процеси управління конфліктами в організаціях, зокрема в контексті ділової комунікації та HR-нетворкінгу, включаючи вивчення методів, стратегій і інструментів, що застосовуються для управління конфліктами, а також взаємозв'язок між конфліктологією та HR-інжинірингом на сучасних підприємствах [1].

Сучасна управлінська діяльність відбувається в умовах трансформації робочого середовища, що висуває нові вимоги до керівників та актуалізує необхідність пошуку ефективних інструментів взаємодії.

Стрімкий розвиток глобалізаційних процесів у бізнесі, активне впровадження цифрових технологій у комунікаційні процеси та масштабне поширення гібридних форм зайнятості спричинили суттєві зміни в структурі міжнародних команд. Віддалена співпраця перестала бути винятковою практикою й утвердилася як стандарт організації праці, особливо після пандемії COVID-19, а також в умовах тривалої воєнної та економічної нестабільності. Ці процеси спричинили появу принципово нових управлінських викликів, які зосереджені навколо необхідності підтримувати ефективну взаємодію між працівниками, що перебувають у різних часових поясах, діють у відмінних культурних середовищах і функціонують у неоднорідних технологічних контекстах [2].

У межах дистанційної співпраці менеджери стикаються з низкою суттєвих проблем. Серед них – комунікаційні бар'єри, які ускладнюють оперативний обмін інформацією та зворотний зв'язок; зниження рівня згуртованості команд через відсутність неформальної взаємодії; складнощі в об'єктивному оцінюванні результативності праці, коли традиційні методи контролю втрачають ефективність; а також необхідність адаптації усталених стилів лідерства до віртуального простору, де потрібні нові підходи до мотивації, залученості та довіри [3].

Гібридний формат підсилює ризик виникнення так званих «інформаційних конфліктів». Наприклад, працівники, які працюють в офісі, можуть мати швидший доступ до рішень або неформальних обговорень, тоді як віддалені співробітники відчують себе виключеними з процесу. Це породжує відчуття несправедливості, яке часто стає основою для конфліктних ситуацій.

У традиційних командах конфлікти часто можна виявити на ранніх стадіях через невербальні сигнали, атмосферу в колективі чи випадкові розмови. У гібридному середовищі такі «сигнали напруги» значною мірою втрачаються або спотворюються. Як наслідок, конфлікти можуть довше залишатися прихованими та проявлятися вже у більш загостреній формі.

Адаптація корпоративної культури гібридних команд та впровадження міжнародних стандартів управління персоналом є досить складним процесом для керівництва організації, проте підтримка гнучкості у формуванні робочих умов, кар'єрного розвитку та підвищення ролі міжкультурної комунікації допомагає досягти ефективного управління персоналом.

Робота у віртуальній команді, в першу чергу, пов'язана з відсутністю постійного контакту та особливостями дистанційної комунікації та, як наслідок, канали комунікації звужуються, лідеру команди стає складніше оцінити мотивацію та залученість членів команди [2].

Баланс прийняття рішень гібридних команд є особливо важливим, оскільки надмірний контроль може знижувати автономію працівників, а надмірна довіра без належних механізмів зворотного зв'язку – призводити до зниження продуктивності.

Проблема в управлінні такими командами, залежить від співпраці, командного духу та ефективності неформальної комунікації. Одночасно з цим посилюється значення міжкультурної компетентності, адже гібридні команди часто об'єднують представників різних культурних середовищ; емоційного інтелекту, який допомагає розпізнавати та адекватно реагувати на емоційні стани працівників у віддаленому форматі; а також цифрових навичок управління, що дають змогу ефективно використовувати сучасні інструменти комунікації та координації.

Міжнародна група представляє в собі групуку особистостей різних видів національностей, але при цьому кожний вирішує та виконує своє місце у цій команді. Також в гібридній команді відбувається проходження міжкультурних бар'єрів. Необхідним також є розуміння, що кожна особа - це член групи, команди, адже він не перестає бути професіоналом, та не звільняється від своїх обов'язків [4].

В світі є декілька варіантів підходу, до встановлення групових-командних ролей. Найпоширенішою є концепція відомого психолога, а також письменника Мередіта Белбіна. Зазвичай виконання техніки полягає у застосуванні управлінцями для визначення конкретних завдань. Але при цьому самі особистості повинні ефективно налагоджувати взаємодію між собою та врегульовувати один одного.

У структурі ефективної командної взаємодії важливе значення має розподіл ролей між її учасниками, що забезпечує досягнення поставлених цілей і підвищує загальну результативність діяльності. До ключових ролей належить координатор або керівник, який забезпечує орієнтацію команди на досягнення визначеної мети та контролює ефективність використання ресурсів. Важливу функцію виконує двигун (працівник), що прагне максимально прискорити процес досягнення цілей, хоча може не мати достатніх управлінських компетенцій. Експерт або мислитель виступає основним генератором ідей і стратегічних рішень, тоді як провайдер (аналітик) забезпечує прийняття обґрунтованих рішень завдяки раціональному мисленню та обережності. Значну роль відіграє постачальник або шукач ресурсів, який налагоджує зовнішні зв'язки та забезпечує команду необхідними ресурсами ззовні. Організатор відповідає за планування, координацію етапів реалізації проєкту та контроль виконання завдань. Водночас мотиватор підтримує сприятливий

психологічний клімат у колективі, підвищує моральний дух і сприяє згуртованості команди [5]. Такий розподіл ролей сприяє гармонізації взаємодії учасників і підвищує ефективність командної роботи.

Ці люди та особистості забезпечують стабільність, намагаються покращити взаємовідносини між самими собою і роблять загальну картину ефективності роботи в організації, колективі. Управління конфліктами у гібридних командах вимагає комплексного підходу, що поєднують стратегічне бачення, гнучкість управлінських рішень, технологічну готовність та орієнтацію на людський фактор.

Конфлікти є неминучою частиною сучасного управління віддалених команд, хоча ці конфлікти можуть проявлятися в меншій мірі, ніж зазвичай. Якщо вони не будуть належним чином керовані, конфлікти можуть мати негативні наслідки та значні втрати для ефективності роботи підприємства, погіршуючи комунікацію та взаємодію між працівниками, в тому числі у гібридній команді.

Отже, новітній підхід до управління конфліктами в гібридних командах є очевидним, адже забезпечить ефективну систему їх вирішення. Складність управління конфліктами в гібридних командах пов'язана не лише з форматом роботи, а й з недостатньою адаптацією управлінських підходів. Керівники часто застосовують ті ж методи, що й для традиційних команд, не враховуючи необхідність більш структурованої комунікації, прозорості процесів і регулярного зворотного зв'язку. Керівництво повинно створити таку систему, за якої гібридна команда буде діяти максимально прозоро, що дозволить мінімізувати ризики та використовувати конфлікти як інструмент для покращення взаємодії між віддаленими працівниками та загального успіху підприємства. Такий формат організації праці створює нові виклики для управління, зокрема у сфері віддаленої комунікації, координації завдань та підтримання корпоративної культури гібридної команди. Однією з ключових проблем є виникнення конфліктів, які можуть бути зумовлені інформаційними бар'єрами, різницею в часових зонах, відсутністю невербальних сигналів та зниженням рівня довіри між членами команди. Ефективне управління конфліктами в гібридному середовищі передбачає застосування керівником сучасних інструментів цифрової комунікації, а також впровадження чітких правил взаємодії та зворотного зв'язку між усіма працюючими. Таким чином, результативність діяльності гібридних команд значною мірою залежить від здатності організації своєчасно і конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, забезпечуючи стабільність і продуктивність роботи.

Література

1. Єфтені Н. М. Управління конфліктами та ефективне функціонування колективу // Актуальні проблеми політики : зб. наук. пр. – Одеса : Фенікс, 2011. – Вип. 43. – С. 160–163.
2. Мушинський О. Особливості управління проєктними командами в гібридному середовищі // Економіка та суспільство. – 2024. – № 60. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5> (дата звернення: 24.04.2026).
3. Вівчар О. Й., Творидло І. М. Управління міжнародними командами в умовах дистанційної співпраці // Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32750/2025-0427> (дата звернення: 23.04.2026).
4. Мантур-Чубата О. С., Данілкова А. Ю. Управління конфліктами в процесі ділової комунікації та HR-нетворкінгу в контексті HR-інжинірингу сучасного підприємства // Актуальні питання економічних наук. – 2024. – № 3–4. – Режим доступу: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14533781> (дата звернення: 23.04.2026).
5. Гринчак Н. А., Мотузка О. М. Особливості управління і налагодження комунікацій у віртуальних командах // SWorldJournal. – 2023. – Issue 18, Part 2. – Режим доступу: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-18-02-033> (дата звернення: 24.04.2026).

Olena MANTUR-CHUBATA

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics*

Vlas ZARECHNYUK

*Higher education student,
Khmelnytskyi National University,
Khmelnytskyi, Ukraine*

BUSINESS MANAGEMENT UNDER UNCERTAINTY: MODERN APPROACHES AND DECISION-MAKING

The modern business environment is characterized by a high level of dynamism, turbulence, and uncertainty, driven by globalization processes, digital transformation, geopolitical risks, and economic instability. Under such conditions, traditional management approaches lose their effectiveness, which necessitates the development of new management models capable of ensuring business adaptability and sustainability.

Uncertainty in enterprise activity manifests itself through a lack of reliable information, difficulties in forecasting the external environment, and a high level of risk. Therefore, managerial decision-making requires new approaches based on flexibility, responsiveness, and the use of analytical tools.

Among modern approaches to business management under uncertainty, the following should be highlighted:

- Agile management, which involves an iterative approach and rapid adaptation to change;
- risk-based management, aimed at identifying, assessing, and minimizing risks;
- scenario planning, which enables the development of alternative future scenarios;
- data-driven management, based on the use of large datasets for decision-making;
- crisis management, aimed at ensuring enterprise resilience under shock conditions.

Summarizing modern approaches, it is advisable to present a model of managerial decision-making under uncertainty as a sequence of interconnected stages (Table 1).

Table 1 – Model of managerial decision-making under uncertainty

Stage	Stage Content	Tools	Expected Result
1. Problem identification	Identification of the management problem and level of uncertainty	SWOT, PEST analysis	Clear problem definition
2. Information collection and analysis	Collection and validation of data	BI systems, Big Data, expert evaluation	Reliable information base
3. Generation of alternatives	Development of possible actions	Brainstorming, scenario planning, Delphi method	Set of alternatives
4. Risk assessment	Evaluation of consequences	Risk assessment, risk matrix	Risk level identification
5. Decision-making	Selection of optimal solution	Decision models, data-driven approach	Justified decision
6. Implementation	Execution of the chosen strategy	Agile, KPI, project management	Goal achievement
7. Monitoring and adjustment	Evaluation and adaptation	Controlling, feedback	Flexible response

The proposed model reflects the cyclical nature of decision-making under uncertainty and emphasizes the importance of continuous feedback and adaptation. Its key feature is the integration

of analytical tools, a risk-based approach, and flexible management methods, enabling enterprises to improve decision quality and reduce the impact of external shocks.

Digital technologies, including business intelligence (BI), artificial intelligence, and predictive analytics, play a crucial role in the decision-making process. Their application reduces uncertainty and enhances the validity of managerial decisions.

Another important aspect is the development of managerial competencies. Key competencies include strategic thinking, emotional intelligence, stress resilience, and the ability to make prompt decisions under time constraints.

Thus, effective business management under uncertainty requires a comprehensive approach combining modern management concepts, digital tools, and human capital development.

It should be noted that under uncertainty, the logic of business management shifts from rigid hierarchical models to flexible and adaptive systems focused on rapid decision-making. In this context, the concept of the VUCA environment (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) becomes increasingly relevant.

An important direction for improving management is the implementation of a proactive approach to decision-making, which involves anticipating changes in the external environment. This is achieved through forecasting tools, trend analysis, and behavioral analytics.

Scenario thinking is particularly relevant, as it allows consideration of multiple future alternatives. Within this framework, optimistic, pessimistic, and most probable scenarios are developed, increasing organizational readiness.

Modern enterprises also implement Enterprise Risk Management (ERM) systems, ensuring a comprehensive approach to risk identification and assessment.

Digital transformation plays a significant role in supporting decision-making. The use of artificial intelligence, machine learning, and predictive analytics allows to: increase forecasting accuracy; automate data analysis; reduce decision-making time; minimize human factor influence.

BI systems integrate and visualize data from multiple sources, supporting informed decision-making.

Human capital remains a critical factor in effective management under uncertainty. Key competencies of modern managers include: strategic thinking; ability to operate under uncertainty; rapid decision-making skills; emotional resilience and leadership; digital literacy.

Particular attention should be paid to organizational agility, which reflects the ability of enterprises to quickly adapt structures and processes to environmental changes.

Behavioral economics also plays an important role by addressing cognitive biases in decision-making, thereby improving decision quality.

In conclusion, business management under uncertainty is transforming into a complex, multi-level system combining analytical, technological, and behavioral components. Its effectiveness depends on the ability to integrate modern approaches, adapt quickly, and build sustainable competitive advantages.

References

1. Nosan N. Modern approaches to enterprise management under conditions of uncertainty. *Economy and Society*. 2026. No. 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-90>
2. Drugova O., Bril M., Zadorozhny A. Enterprise management under conditions of uncertainty. *Change Management and Innovation*. 2025. No. 15. P. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-2>
3. Orlova K. E. *Business Management*. Zhytomyr: Zhytomyr Polytechnic State University, 2019. 319 p.
4. Mykhalytska N., Yatsyk M. *Managing Your Own Business*. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs, 2024. 480 p.

Світлана КРАМАРЧУК

к.е.н., доцент

*доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ*

ІНСТИТУЦІЙНИЙ БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах глобальних трансформацій, посилення конкуренції та зростання ролі інституційного середовища забезпечення сталого розвитку національної економіки потребує впровадження ефективних аналітичних інструментів. Для України, яка перебуває у стані структурної перебудови та інтеграції до європейського економічного простору, ключового значення набуває підвищення якості державного управління, стратегічного планування та інституційної спроможності. Як зазначають вітчизняні дослідники А. О. Кулак та Н. П. Сітнікова [2], а також О. В. Овдієнко [3], ефективне стратегічне планування є основою досягнення цілей сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності держави. У цьому контексті інституційний бенчмаркінг виступає дієвим інструментом оцінювання ефективності інституцій та адаптації кращих міжнародних практик. Його значення зростає в умовах необхідності відновлення економіки України на основі принципів прозорості, підзвітності та ефективності управління.

Інституційний бенчмаркінг являє собою системний процес порівняння інституційних характеристик національної економіки з відповідними показниками інших країн або міжнародних стандартів з метою виявлення розривів у розвитку та формування ефективних управлінських рішень. На відміну від традиційного економічного аналізу, він орієнтований не лише на кількісні показники, а й на якісні параметри функціонування інститутів – рівень верховенства права, ефективність урядування, контроль корупції, якість регуляторної політики.

Згідно з сучасними науковими підходами, інституційний бенчмаркінг є важливим елементом реалізації цілей сталого розвитку, оскільки дозволяє оцінити відповідність національної політики міжнародним стандартам та забезпечити її коригування. Як слушно зазначається у наукових дослідженнях: «бенчмаркінг і цілі сталого розвитку мають тісний взаємозв'язок, оскільки бенчмаркінг є дієвим інструментом, що дозволяє Україні ефективніше планувати, впроваджувати та моніторити досягнення ЦСР» [1, с. 135]. Це підкреслює його роль як інструменту стратегічного управління, орієнтованого на результат. Поглиблюючи інституційний вимір сталого розвитку, слід звернути увагу на роль стратегічного планування. У цьому контексті автори А. О. Кулак та Н. П. Сітнікова розглядають стратегічне планування як ключовий елемент формування та реалізації державної політики. Водночас аналіз сучасного стану системи стратегічного планування в Україні свідчить про наявність суттєвих інституційних проблем, що знижують її ефективність як інструменту державного управління. У цьому контексті в науковому джерелі підкреслюється, що «наразі замість системи стратегічного планування існує набір документів, причому характерним є значна кількість елементів з великим числом взаємозв'язків, які у багатьох випадках є хаотичними» [2, с. 103]. Це свідчить про фрагментарність чинної системи стратегічного планування та відсутність її цілісної архітектури. Відтак, дана система в Україні потребує суттєвого оновлення через фрагментарність і невідповідність сучасним викликам.

Також, варто зазначити, що важливим є врахування системності підходів до формування цілей сталого розвитку. Як підкреслює О. В. Овдієнко [3], ефективне стратегічне планування цілей сталого розвитку України потребує інтеграції економічних, соціальних та екологічних компонентів у єдину систему управління розвитком. Таким чином, інституційний бенчмаркінг дозволяє поєднати аналітичні інструменти оцінювання з

практикою стратегічного планування, забезпечуючи комплексний підхід до управління сталим розвитком національної економіки.

У свою чергу, дослідження міжнародного досвіду [4] підтверджує, що ефективні системи індикаторів сталого розвитку формуються не лише як технічний інструмент вимірювання, а як результат політичних і управлінських рішень, що відображають пріоритети державної політики.

Сучасні підходи до інституційного бенчмаркінгу базуються на використанні міжнародних індексів і рейтингів, серед яких важливе місце займають індекс сталого розвитку, індикатори якості врядування та інноваційні індекси. Їх застосування дозволяє здійснювати комплексний моніторинг інституційного середовища та визначати ключові проблемні зони. Аналіз позицій України свідчить про наявність системних інституційних дисбалансів, зокрема у сферах правосуддя, антикорупційної політики та ефективності державного управління, що стримує досягнення цілей сталого розвитку [3]. Важливою перевагою інституційного бенчмаркінгу є можливість визначення країн-референтів та запозичення їхнього успішного досвіду. Як свідчать дослідження, стратегічне планування національного розвитку в країнах ЄС базується на чіткій системі індикаторів та узгодженості державної політики, що може бути адаптовано в Україні [2]. Особливо цінним є досвід країн Центрально-Східної Європи, які змогли забезпечити інституційну модернізацію в процесі євроінтеграції.

Інституційний бенчмаркінг у сучасних умовах нерозривно пов'язаний із розвитком data-driven підходу до управління, оскільки саме дані виступають основою для порівняльного аналізу інституційної ефективності. Його реалізація передбачає використання великих масивів статистичної інформації, міжнародних індексів, аналітичних платформ та цифрових інструментів моніторингу, що забезпечує об'єктивність і відтворюваність результатів порівняння. У цьому контексті data-driven підхід виступає не окремою концепцією, а методологічним ядром інституційного бенчмаркінгу, оскільки дозволяє трансформувати якісні характеристики інституцій (рівень врядування, прозорість, ефективність регуляторної політики) у вимірювані індикатори. Це, у свою чергу, створює можливість здійснювати міжкраїнні порівняння на основі стандартизованих метрик, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Таким чином, інтеграція data-driven підходу в систему інституційного бенчмаркінгу забезпечує перехід від описового аналізу до аналітики, заснованої на даних (управління на основі доказів), що є ключовою умовою формування сучасної моделі публічного управління та сталого розвитку економіки.

Отже, інституційний бенчмаркінг підтверджено як ефективний аналітичний та політико-управлінський інструмент забезпечення сталого розвитку національної економіки України в умовах глобальних трансформацій та інституційної невизначеності. Його ключова цінність полягає у можливості системного порівняння інституційної ефективності з міжнародними стандартами, що дозволяє виявляти структурні розриви та вузькі місця розвитку. Дослідження засвідчує, що сучасна система стратегічного планування в Україні залишається фрагментованою, характеризується слабкою координацією між програмними документами та недостатньою інституційною узгодженістю. Це знижує ефективність стратегічного управління та обмежує здатність держави забезпечувати послідовний довгостроковий соціально-економічний розвиток. У цьому контексті інституційний бенчмаркінг формує методологічну основу для діагностики зазначених системних недоліків і підтримує прийняття управлінських рішень на основі даних через використання міжнародних індексів, індикаторів врядування та порівняльного інституційного аналізу.

Важливим результатом дослідження є висновок, що політика сталого розвитку потребує більшої інтеграції економічних, соціальних та екологічних компонентів у єдину систему управління. Це посилює роль стратегічного планування як центрального координаційного механізму досягнення Цілей сталого розвитку. Також встановлено, що впровадження data-driven підходів суттєво підвищує ефективність інституційного бенчмаркінгу, оскільки дозволяє трансформувати якісні характеристики інституцій у

вимірювані індикатори. Це забезпечує більшу прозорість, об'єктивність і відтворюваність оцінювання, зміцнюючи практику управління, заснованого на доказах. Крім того, поєднання методології бенчмаркінгу з цифровою аналітикою та міжнародними системами індикаторів створює надійну основу для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління. Такий підхід також сприяє виявленню та адаптації кращих практик країн ЄС і Центрально-Східної Європи, що є особливо актуальним у контексті євроінтеграційних процесів України.

Загалом інституційний бенчмаркінг сприяє зміцненню інституційної спроможності держави, підвищенню економічної стійкості та прискоренню досягнення цілей сталого розвитку. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці методичних засад інтеграції інструментів бенчмаркінгу в національну систему стратегічного планування та державної економічної політики, забезпечуючи їх практичну імплементацію в процеси прийняття управлінських рішень.

Література

1. Крамарчук С.П. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності реалізації цілей сталого розвитку в Україні. Актуальні проблеми менеджменту та публічного в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 15 травня 2025 року). Тернопіль: ЗУНУ, 2025. С. 134-138. https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=DcUOskcAAAAJ&start=20&pagesize=80&citation_for_view=DcUOskcAAAAJ:vV6vV6tmYwMC
2. Кулак А. О., та Сітнікова, Н. П. Стратегічне планування національного розвитку: міжнародний та український досвід. Частина II. Національний досвід стратегічного планування в Україні. *Статистика України*. 2024. № 105 (2). С. 95–107. <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/445>
3. Овдієнко О. В. Особливості стратегічного планування цілей сталого розвитку України. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2022. № 1. С. 99–134. <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2022.99-134>
4. Lepenies R., Büttner L., Bärlund I. et al. The politics of national SDG indicator systems: A comparison of four European countries. *Ambio*. 2023. Vol. 52. №6. P. 743–756.

Людмила СЛЄПЦОВА

*Науковий співробітник відділу наукових досліджень
з питань економіки, методології,
інтелектуальної власності Інституту садівництва НААН; м. Київ, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В САДІВНИЦТВІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Виробництво яблук відіграє важливу роль у світовому сільському господарстві. У 2024 році світове виробництво цих фруктів становило майже 132 млн. т вирощених на 7,3 млн. га [1]. Сучасне садівництво стикається зі складним завданням підтримки високої продуктивності та одночасного зменшення негативного впливу, що вимагає не тільки старанності і терпіння, але й використання сучасних технологій. Сьогодні у цій галузі активно впроваджуються технічні інновації, які значно спрощують роботу садівників та дозволяють досягти кращих результатів.

Для захисту рослин у яблуневих садах на заміну традиційних методів, які засновані на хімічних пестицидах, які призводять до таких проблем як втрата біорізноманіття, токсичні залишки в продуктах харчування, розвиток стійкості до шкідників та порушення балансу екосистем. Для подолання цих негативних факторів Інтегрована боротьба зі шкідниками (ІБШ) поєднує біологічні та агротехнічні методи з вибіркоvim використанням хімікатів. Біопестициди включають мікроорганізми-антагоністи, речовини природного походження та інші біологічні методи боротьби, які є ефективною альтернативою традиційним заходам.

Вони забезпечують безпеку харчовим продуктам та захист навколишнього середовища. Біопестициди та біологічні методи боротьби зі шкідниками є ефективною альтернативою хімічним засобам захисту рослин у яблуневих садах [2].

Прогрес у мікробіології, хімії та нанотехнологіях дозволяє розробляти пестициди нового покоління, які поєднують високу ефективність з мінімальним впливом на навколишнє середовище, наприклад, розумні формуляції або нанокапсули, що реагують на фактори навколишнього середовища та активуються у відповідь на умови навколишнього середовища. Очевидно, що майбутнє сільського господарства пов'язане з автоматизацією та цифровим прийняттям рішень, наприклад, точне застосування пестицидів лише на заражені дерева, а також використання моделей штучного інтелекту, що аналізують погодні дані, для раннього попередження про потенційних збудників інфекцій [2].

Біотехнологія здійснила революцію в садівництві, підвищивши продуктивність, стійкість та поживну якість плодових культур. Передові біотехнологічні досягнення такі як інтегруючи молекулярні методи, взаємодія рослин і мікробів та інновації в біопроцесах змінюють садівничу науку. Досягнення в маркерній селекції дозволило редагувати геном для селекції яблук, винограду. Молекулярні та біоконтрольні стратегії застосовуються для боротьби з основними загрозами, такими як коронева гниль яблук. Застосування безґрунтових методів вирощування та ризобактерій стимулюють ріст рослин, для оптимізації врожайності та якості сільськогосподарських культур. Біотехнологічні інструменти використовують для селекції фруктів та овочів, збагачених пробіотиками та валоризації невиноградних фруктових вин. Можливості біотехнології можна використовувати для стимулювання інновацій у виробництві садівничих культур [3].

Література

1. Food and agriculture organization. URL: <http://www.fao.org/faostat/en/home>
2. Ewa Szpyrka, Sergio Migdal-Pecharroman, Paulina Ksiazek-Trela. Biological strategies and innovations in pest control and fruit storage in apple orchards: a step towards sustainable agriculture. *Agronomy*. 2025. 15(10).2373. DOI: <https://doi.org/10.3390/agronomy15102373>
3. Pankaj Kumar, Ajay Kumar Thakur, Dinesh Kumar Srivastava. *Biotechnologie for fruit, vegetable and spice crops*. 2025. New York. Pages 294. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003625674>

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес економіці

Захарій МАЗУР

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ОНБОРДІНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

У сучасних умовах функціонування організацій, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів та загостренням конкуренції за кваліфіковані кадри, особливого значення набувають ефективні механізми управління людськими ресурсами. Однією з ключових проблем залишається забезпечення швидкої та якісної інтеграції нових працівників у професійне середовище організації. Недостатньо ефективна адаптація персоналу призводить до зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів, підвищення витрат на рекрутинг та навчання.

У цьому контексті актуалізується використання сучасних HR-технологій, серед яких провідне місце займає онбордінг персоналу. На відміну від традиційних підходів до

адаптації, онбординг передбачає системний, багаторівневий процес інтеграції працівника, що охоплює професійний, соціальний та організаційний аспекти його діяльності.

У науковій літературі поняття «онбординг» розглядається як комплексний процес інтеграції нового працівника в організацію, що включає ознайомлення з корпоративною культурою, внутрішніми процедурами, функціональними обов'язками та встановлення ефективних комунікаційних зв'язків. Водночас у вітчизняній практиці управління персоналом тривалий час використовувалося поняття «адаптація», що частково перетинається за змістом із онбордингом, але не є тотожним йому.

З метою більш чіткого розмежування цих категорій доцільно здійснити їх порівняльний аналіз (таблиця 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика онбордингу та адаптації персоналу

Критерій	Онбординг	Адаптація
Сутність	Комплексний процес формальних і неформальних процедур інтеграції нового працівника	Процес пристосування працівника до умов діяльності
Характер процесу	Системний, структурований, стратегічно орієнтований	Частковий, переважно операційний
Період реалізації	Перші 45–180 днів (інколи довше)	Індивідуально визначений період (до 1 року)
Відповідальні	HR-менеджери, керівники, ментори	Працівники підрозділу, колеги
Наявність плану	Чітко регламентована програма	Може бути відсутня або неформалізована
Етапи	Вступ, навчання, інтеграція, оцінка результатів, зворотний зв'язок	Ознайомлення, орієнтація, пристосування, включення в роботу
Методи	Менторинг, e-learning, автоматизація, персоналізація процесів	Job shadowing, навчання на робочому місці
Роль у HR-системі	Стратегічний інструмент управління персоналом	Елемент процесу онбордингу

Аналіз результатів, наведених у таблиці 1, дозволяє зробити висновок, що онбординг є більш широким і комплексним поняттям порівняно з адаптацією персоналу. Якщо адаптація фокусується переважно на процесі пристосування працівника до умов праці, то онбординг охоплює весь спектр заходів, спрямованих на його інтеграцію в організацію як повноцінного суб'єкта соціально-економічних відносин.

Важливою відмінністю є стратегічний характер онбордингу, який передбачає не лише короткострокову ефективність (швидке входження в посаду), але й довгострокові результати, зокрема формування лояльності, зниження плинності кадрів та підвищення рівня залученості персоналу. Крім того, онбординг базується на чітко структурованих програмах, що включають визначені етапи, інструменти та відповідальних осіб, тоді як адаптація часто має неформалізований характер.

Таким чином, адаптацію доцільно розглядати як складову онбордингу, що забезпечує первинний етап входження працівника в організаційне середовище.

Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на підході до працівника як до ключового елементу організаційного розвитку протягом усього періоду його взаємодії з підприємством. У зв'язку з цим формується система взаємопов'язаних HR-процесів, які охоплюють різні етапи життєвого циклу працівника – від моменту прийняття рішення про працевлаштування до завершення трудових відносин.

Для систематизації зазначених процесів доцільно розглянути їх класифікацію (таблиця 2).

Таблиця 2 – Основні види HR-процесів супроводу працівника в організації

Термін	Сутність	Основна мета	Ключові інструменти
Онбординг (Onboarding)	Системний процес інтеграції нового працівника в організацію	Прискорення входження в посаду, підвищення залученості та продуктивності	Welcome-програми, наставництво, навчання
Пребординг (Preboarding)	Підготовчий етап до початку роботи	Формування позитивного першого враження	Інформаційні матеріали, комунікація з HR
Кросбординг (Crossboarding)	Перехід працівника в інший підрозділ або на іншу посаду	Забезпечення ефективної внутрішньої мобільності	Наставництво, навчання
Апбординг (Upboarding)	Розвиток працівника в межах посади	Підвищення кваліфікації	Тренінги, оцінювання результатів
Ребординг (Reboarding)	Повторна інтеграція після змін або перерви	Відновлення ефективності діяльності	Навчання, адаптаційні заходи
Офбординг (Offboarding)	Завершення трудових відносин	Мінімізація ризиків і збереження знань	Exit-інтерв'ю, передача досвіду

Аналіз таблиці 2 свідчить про формування цілісної системи управління життєвим циклом працівника (employee lifecycle), у якій онбординг виступає лише одним із елементів. Кожен із представлених процесів виконує специфічну функцію та забезпечує ефективність взаємодії працівника з організацією на певному етапі.

Зокрема, пребординг відіграє важливу роль у формуванні первинного уявлення про роботодавця та сприяє зниженню рівня невизначеності у нового працівника.

Кросбординг та апбординг орієнтовані на розвиток персоналу, підтримку внутрішньої мобільності та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Ребординг набуває особливої актуальності в умовах організаційних змін, цифрової трансформації та поширення дистанційних форм зайнятості.

Водночас офбординг забезпечує цивілізоване завершення трудових відносин, що сприяє збереженню позитивного іміджу організації та накопиченню знань.

Важливо підкреслити, що інтеграція всіх зазначених процесів у єдину систему HR-менеджменту дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, але й забезпечити стратегічний розвиток організації.

Ефективний онбординг передбачає використання сучасних інструментів і технологій, серед яких особливого значення набувають цифрові платформи, системи дистанційного навчання (LMS), автоматизовані HRM-системи, а також індивідуалізовані підходи до розвитку працівників. Важливим елементом є також інститут наставництва (менторингу), який сприяє більш швидкому засвоєнню професійних компетенцій та інтеграції в колектив.

Практика провідних компаній свідчить, що впровадження структурованих програм онбордингу дозволяє:

- скоротити період адаптації працівника на 30–50%;
- підвищити рівень утримання персоналу;
- зменшити витрати на повторний рекрутинг;
- підвищити продуктивність праці в короткостроковій перспективі.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження встановлено, що онбординг персоналу є сучасним і ефективним інструментом управління людськими ресурсами, який забезпечує комплексну інтеграцію працівника в організацію. Доведено, що онбординг має

стратегічний характер і значно перевищує за змістом традиційний процес адаптації, виступаючи ширшою управлінською категорією.

Систематизація HR-процесів супроводу працівника дозволила визначити місце онбордингу в структурі життєвого циклу персоналу та обґрунтувати необхідність його інтеграції з іншими процесами – пребордингом, кросбордингом, апбордингом, ребордингом та офбордингом.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей оцінювання ефективності онбордингу, а також у дослідженні можливостей його цифровізації в умовах сучасної економіки.

Література

1. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. Бізнесінформ. 2024. № 4. С. 332–338.
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>
3. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Галицький економічний вісник. 2020. Т. 64, № 3. С. 137–146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137
4. Мещерякова К. Як відбувається онбординг нових співробітників Genesis під час війни. High Bar Journal. 2022. URL: <https://journal.gen.tech/post/onboarding-during-war>
5. Груздєв О. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 7. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес економіці

Роман РУДЧУК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ HR-БЮДЖЕТУВАННЯ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

HR-бюджетування є важливим інструментом сучасного управління персоналом, що передбачає планування, розподіл і контроль витрат, пов'язаних із людськими ресурсами організації. До таких витрат належать фонд оплати праці, витрати на підбір персоналу, навчання і розвиток працівників, мотиваційні програми, соціальні пакети та заходи з формування корпоративної культури.

Основна мета HR-бюджетування полягає в забезпеченні ефективного використання людського капіталу при оптимальному рівні витрат, що безпосередньо впливає на результати діяльності організації. У сучасних умовах воно інтегрується із системою стратегічного управління та фінансового планування підприємства, забезпечуючи узгодженість HR-стратегії з бізнес-цілями.

Важливою складовою HR-бюджетування є використання системи ключових показників ефективності (KPI) та HR-аналітики, що дозволяє оцінювати результативність інвестицій у персонал. До таких показників належать витрати на найм одного працівника (cost per hire), рівень плинності кадрів (turnover rate), продуктивність праці та рентабельність

інвестицій у навчання персоналу (ROI навчання). Це дозволяє перейти від інтуїтивного управління до прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Процес HR-бюджетування має циклічний характер і починається з аналізу потреб у персоналі відповідно до стратегічних цілей організації. На основі цього здійснюється прогнозування витрат, яке включає фонд оплати праці, витрати на підбір, навчання та мотивацію працівників.

Наступним етапом є формування та узгодження HR-бюджету із загальним фінансовим планом підприємства, після чого він підлягає затвердженню. Реалізація бюджету передбачає практичне здійснення HR-процесів відповідно до запланованих витрат.

Ключове значення має етап моніторингу та контролю, що дозволяє виявляти відхилення між плановими та фактичними показниками. Завершальним етапом є проведення HR-аналітики, оцінка ефективності витрат і коригування бюджету, що забезпечує безперервність і адаптивність системи HR-бюджетування.

З метою більш наочного обґрунтування ефективності HR-бюджетування доцільно порівняти ключові характеристики управління персоналом до та після його впровадження (таблиця 1).

Як видно з таблиці 1, впровадження HR-бюджетування забезпечує системний підхід до управління витратами на персонал і трансформує HR-функцію з допоміжної у стратегічну. Найбільш суттєві зміни спостерігаються у сфері планування та контролю витрат, де відбувається перехід від фрагментарного управління до комплексного фінансового планування.

Крім того, підвищується рівень обґрунтованості управлінських рішень за рахунок використання HR-аналітики та системи ключових показників ефективності. Це дозволяє оцінювати не лише витрати, а й результативність інвестицій у людський капітал.

Таблиця 1 – Порівняння управління персоналом до та після впровадження HR-бюджетування

Критерій	До впровадження HR-бюджетування	Після впровадження HR-бюджетування
Планування витрат на персонал	Несистемне, ситуативне	Стратегічне, узгоджене з цілями бізнесу
Контроль витрат	Обмежений або відсутній	Системний, регулярний моніторинг
Прозорість фінансових потоків	Низька	Висока
Прийняття управлінських рішень	Інтуїтивне	На основі HR-аналітики та KPI
Ефективність використання персоналу	Низька або нестабільна	Підвищена, прогнозована
Рівень плинності кадрів	Високий	Знижений
Витрати на найм (cost per hire)	Нерегульовані	Оптимізовані
Інвестиції у навчання	Епізодичні	Планові, з оцінкою ROI
Узгодженість HR і бізнес-стратегії	Часткова або відсутня	Висока
Використання цифрових інструментів	Обмежене	Активне (HRM, ERP, BI-системи)

Важливим ефектом є зниження плинності кадрів та оптимізація витрат на підбір персоналу, що свідчить про підвищення якості HR-процесів. Також спостерігається

посилення інтеграції HR-функції зі стратегічними цілями організації, що є критично важливим у сучасних умовах конкурентного середовища.

Окремої уваги заслуговує активне впровадження цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію HR-процесів, підвищують точність прогнозування та сприяють зниженню операційних витрат.

Результати порівняльного аналізу свідчать, що впровадження HR-бюджетування:

- забезпечує підвищення прозорості та контрольованості витрат на персонал;
- сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень;
- підвищує ефективність використання людського капіталу;
- знижує рівень кадрових втрат і оптимізує витрати на найм;
- забезпечує інтеграцію HR-функції у стратегічне управління організацією.

Таким чином, HR-бюджетування виступає не лише фінансовим інструментом, а й важливим елементом підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

HR-бюджетування виконує функцію зв'язку між витратами на персонал і результатами діяльності організації, виступаючи інструментом стратегічного управління. Його основними перевагами є підвищення прозорості фінансових потоків, оптимізація витрат, покращення планування та можливість оцінки ефективності інвестицій у людський капітал. Водночас до недоліків можна віднести складність впровадження, потребу у кваліфікованих спеціалістах, додаткові витрати на автоматизацію та ризик надмірної формалізації HR-процесів.

Процес впровадження HR-бюджетування супроводжується низкою ризиків, серед яких опір персоналу змінам, помилки у плануванні бюджету та недооцінка витрат. У довгостроковій перспективі існує ризик надмірної орієнтації на скорочення витрат, що може негативно вплинути на мотивацію працівників і призвести до втрати цінних кадрів.

В Україні HR-бюджетування поступово набуває поширення, особливо серед великих підприємств і міжнародних компаній. Водночас значна частина малого та середнього бізнесу застосовує лише окремі його елементи. Це свідчить про значний потенціал розвитку даного інструменту.

Суттєвий вплив на розвиток HR-бюджетування має цифровізація. Використання HRM-систем, ERP-платформ та інструментів бізнес-аналітики (BI) дозволяє підвищити точність прогнозування, автоматизувати облік персоналу та забезпечити оперативний контроль витрат.

За результатами досліджень Deloitte Global Human Capital Trends, впровадження HR-бюджетування у поєднанні з HR-аналітикою забезпечує зростання продуктивності праці на 20–25% та підвищення ефективності використання людського капіталу за рахунок оптимізації витрат і підвищення якості управлінських рішень.

Отже, HR-бюджетування є важливим чинником підвищення ефективності діяльності організації, оскільки забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та підтримку стратегічного розвитку підприємства.

Література

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.04.2026).
2. Work.ua. Аналітика ринку праці. URL: <https://www.work.ua/articles/> (дата звернення: 23.04.2026).
3. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Управління персоналом: сучасні концепції та практики. Київ: КНЕУ, 2023.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. Київ: Центр учбової літератури, 2022.

Катерина ЧМУТ

*Здобувачка вищої освіти, факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький, Україна*

ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження проблем використання ресурсозберігаючих технологій зумовлена критичною необхідністю підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобальної енергетичної кризи, дефіциту сировинних ресурсів та жорстких екологічних стандартів сталого розвитку. Впровадження таких інновацій є не лише інструментом мінімізації виробничих витрат і оптимізації собівартості продукції, а й стратегічним фактором адаптації бізнесу до вимог «зеленої» економіки та європейської інтеграції. Водночас наявність інституційних бар'єрів, висока вартість модернізації основних засобів та обмеженість інвестиційних ресурсів створюють значні перешкоди для технологічного оновлення. Саме тому системний аналіз перешкод на шляху до ресурсоефективності та пошук механізмів їх подолання стають визначальними для забезпечення економічної безпеки та довгострокового виживання організацій у мінливому ринковому середовищі.

Впровадження ресурсозберігаючих технологій у сучасну діяльність підприємств є фундаментальною передумовою забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності та екологічної стійкості в умовах дефіциту сировини та зростання вартості енергоносіїв. Цей процес охоплює комплексне переоснащення виробничих ліній на користь маловідходних та безвідходних циклів, інтеграцію автоматизованих систем управління енергоспоживанням, використання вторинної сировини та впровадження інноваційних методів рекуперації ресурсів. Системний підхід до ресурсозбереження дозволяє не лише радикально знизити собівартість продукції через оптимізацію витрат матеріалів та палива, а й суттєво зменшити техногенне навантаження на довкілля, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та відповідності міжнародним стандартам ESG. Економічний ефект від таких технологій підсилюється за рахунок податкових преференцій для "зеленого" бізнесу та підвищення інвестиційної привабливості, оскільки перехід до циркулярної моделі економіки мінімізує операційні ризики та створює надійну базу для технологічного лідерства на внутрішньому та зовнішніх ринках [1].

Впровадження ресурсозберігаючих технологій у діяльність сучасних підприємств стикається з низкою системних бар'єрів, серед яких ключове місце посідає дефіцит інвестиційного капіталу та тривалий термін окупності екологічних проєктів. Фінансові обмеження змушують менеджмент фокусуватися на короткостроковій операційній прибутковості, ігноруючи стратегічні переваги енергоефективності, що посилюється високою вартістю інноваційного обладнання та браком доступного пільгового кредитування. Крім того, значною проблемою є технічна та моральна застарілість основних засобів, яка робить інтеграцію новітніх технологічних ліній складною та витратною через несумісність із наявною інфраструктурою.

У цьому контексті визначальну роль починають відігравати зовнішні регуляторні чинники, що безпосередньо впливають на економічну доцільність виробничих рішень підприємств. Запровадження Європейським Союзом нових інструментів екологічного контролю створює потужну фінансову мотивацію для трансформації вітчизняного бізнесу. Відмова від замкнених циклів виробництва тепер веде не до економії, а до прямих збитків через додаткове податкове та митне навантаження на продукцію з високим вуглецевим

слідом. Зокрема, механізм прикордонного вуглецевого коригування функціонує як інструмент вирівнювання екологічних стандартів, запроваджуючи для імпортованих до ЄС товарів обов'язкові платежі, що за розміром відповідають вартості вуглецевих квот, які сплачують європейські виробники в межах системи торгівлі викидами. Ця модель вимагає від експортерів прозорого декларування обсягів парникових газів, виділених під час виробничого циклу, та передбачає фінансове врегулювання в тих випадках, коли країна-постачальник не має тотожних внутрішніх механізмів вуглецевого регулювання. Економічний зміст СВМ полягає у фактичній «монетизації» вуглецевого сліду, що кардинально трансформує структуру собівартості продукції та змушує підприємства переробного сектору адаптуватися до нових викликів через системне підвищення енергоефективності, мінімізацію вуглецевої інтенсивності, впровадження суворих процедур моніторингу, звітності та верифікації викидів, а також поступовий перехід на використання відновлюваних джерел енергії для забезпечення конкурентоспроможності на європейському ринку.

Попри посилення зовнішніх стимулів, ефективність екологічної трансформації значною мірою залежить від якості внутрішніх фінансових інструментів підтримки. Впровадження «зелених» кредитів у межах державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» є стратегічно важливим інструментом стимулювання екологічної модернізації вітчизняного бізнесу, проте на практиці цей механізм стикається з низкою суттєвих проблем, що обмежують його ефективність. Ключовим бар'єром залишається складність критеріїв для ідентифікації проєктів як «зелених», адже відсутність чіткої національної таксономії екологічно сталих видів діяльності призводить до розмитості цілей та суб'єктивного підходу банків-партнерів при оцінці інвестицій у ресурсозберігаючі технології. Додатковим обтяженням є висока вартість енергоефективного обладнання, яка, попри пільгові відсоткові ставки, створює значне кредитне навантаження на підприємства в умовах економічної нестабільності та невизначених строків окупності екологічних інвестицій. Крім того, існує виражений дефіцит спеціалізованих консалтингових послуг, здатних якісно розробити проєктну документацію для відповідності міжнародним екологічним стандартам, що вимагаються фінансовими установами, а також відсутність належних механізмів гарантування ризиків для банків при кредитуванні довгострокових «зелених» ініціатив, що змушує фінансові установи надавати перевагу більш консервативним та менш ризикованим проєктам, нівелюючи таким чином інноваційний потенціал програми у сфері сталого розвитку.

Інституційні та кадрові перешкоди також суттєво гальмують цей процес, оскільки підприємства часто відчувають брак кваліфікованих фахівців, здатних проєктувати, обслуговувати та оптимізувати складні ресурсозберігаючі системи. Низький рівень екологічної свідомості корпоративної культури призводить до супротиву змінам на місцях, а відсутність надійних методик моніторингу та оцінки реальної економії ресурсів не дозволяє об'єктивно оцінити ефективність впроваджених заходів [3]. До цього додаються інформаційні розриви, коли керівництво не володіє повною інформацією про доступні на ринку найкращі доступні технології (НДТ) або не має доступу до міжнародних кейсів успішної трансформації, що створює ілюзію надмірних ризиків при переході на "зелені" рейки.

Шляхи подолання цих проблем вимагають комплексного підходу, що базується на синергії державної підтримки та внутрішньої трансформації бізнесу. Пріоритетним кроком має стати розробка механізмів фінансового стимулювання, включаючи податкові пільги для енергоефективних підприємств, державні гарантії під екологічні кредити та залучення грантових коштів міжнародних фондів. На рівні самого підприємства необхідно впроваджувати системи екологічного менеджменту за стандартами ISO 14001, що дозволить інтегрувати ощадливе ставлення до ресурсів у загальну стратегію розвитку. Важливим є

проведення регулярних енергоаудитів та технічного переозброєння через поступову заміну найбільш енергоємних вузлів, а також інвестування у навчання персоналу та створення системи KPI, орієнтованої на зниження матеріаломісткості одиниці продукції [4, с.72-73].

Остаточне вирішення питання лежить у площині переходу до моделі циркулярної економіки, де ресурсозбереження стає не просто способом економії, а джерелом створення додаткової вартості. Формування партнерських екосистем для промислового симбіозу, де відходи одного виробництва стають сировиною для іншого, дозволяє радикально знизити витрати та екологічне навантаження. Одним з основних викликів є створення бізнес-моделей, які дозволяють компанії отримувати економічну вигоду, забезпечуючи при цьому соціальні та екологічні переваги [5; 6]. Розвиток цифрової інфраструктури, зокрема використання IoT-сенсорів для контролю споживання ресурсів у реальному часі та впровадження принципів "ощадливого виробництва", забезпечує необхідну гнучкість та прозорість процесів. Таким чином, поєднання фінансових інструментів, технологічних інновацій та зміни парадигми мислення менеджменту дозволяє перетворити ресурсозбереження з вимушеної статті витрат на ключовий фактор довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Отже, можна стверджувати, що успішна реалізація ресурсозберігаючого потенціалу підприємств можлива лише за умови виходу за межі суто технічної модернізації та переходу до системної філософії сталого розвитку [7]. Подолання існуючих інвестиційних та інституційних бар'єрів потребує не просто точкових рішень, а формування цілісного екосередовища, де державне стимулювання резонує з готовністю бізнесу до відкритості та інноваційних ризиків. У такому контексті трансформація управління ресурсами перетворюється з екологічного зобов'язання на стратегічний актив, який забезпечує стійкість до зовнішніх шоків і відкриває шлях до глобальних ринків капіталу через інтеграцію принципів циклічності в кожен ланку ланцюга створення вартості.

Література

1. Вараксіна О. В., Тищенко В. В. Інноваційні та мотиваційні аспекти управління ресурсозбереженням підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://cutt.ly/uwnK1VjA> (дата звернення: 08.03.2026).
2. Ільченко О. В., Радько А. О. Використання ресурсозберігаючих технологій в рослинництві як напрям підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. URL: <https://cutt.ly/cwnK10oP> (дата звернення: 09.03.2026).
3. Непомнящий О. М., Марушева О. А. Інноваційні ресурсозберігаючі технології в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 8. URL: <https://cutt.ly/ywnK19pG> (дата звернення: 09.03.2026).
4. Журавська Н., Лященко М. Використання ресурсозберігаючих еколого-економічних технологій з магнітною обробкою води в різних галузях виробництва. *Pidvodni Tehnologii*. 2018. № 8. С. 72–74. URL: <https://doi.org/10.26884/uwt1808.1802> (дата звернення: 10.03.2026).
5. Арзянцева Д. А., Щепанський Е. В. Управління відходами як ключовий інструмент досягнення екологічної нейтральності бізнесу: роль публічного управління. *Наукові перспективи*. 2025. № 3 (57). С. 609– 623. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3\(57\)-609-623](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-609-623)
6. Арзянцева Д. А., Захаркевич Н. П., Токар І. І. Формування бізнес-моделей для сталого розвитку стартапів. *Успіхи і досягнення у науці*. № 6(6) (2024) С. 738-752. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/14293/14363>
7. Інструменти підтримки бізнесу: вересень 2025 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-veresen-2025-roku> (дата звернення: 14.03.2026).

Анастасія ДАНІЛКОВА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Анна СКУБАЙ

здобувач вищої освіти

Роман ЛАКОЗА

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РЕКРУТИНГУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ ТА ЦИФРОВИХ ОБМЕЖЕНЬ

Сучасний ринок праці перебуває у стані глибокої структурної перебудови, зумовленої довгостроковими наслідками пандемії та впливом воєнних дій в Україні. Перехід до віддаленої роботи перетворився на стратегічну умову виживання бізнесу, що вимагає адаптації методів пошуку та відбору персоналу. Традиційні рекрутингові стратегії демонструють критичне зниження ефективності через тривалість процесів найму [1].

Ситуація ускладнюється гострим кадровим дефіцитом: понад 5,3 мільйона українців перебувають за кордоном, а близько 700 тисяч мобілізовані до Збройних Сил [2]. Додатковий тиск створюють регуляторні зміни, зокрема обмеження на виїзд юнаків віком до 22 років, що суттєво змінило структуру пропозиції праці [2]. За таких обставин рекрутинг трансформується у проактивний процес, побудований на безперервному цифровому сорсингу та автоматизованій комунікації [1]. Проте трансформація відбувається в межах жорстких цифрових обмежень: вимог кібербезпеки, енергетичних викликів та ризиків деперсоналізації відбору [3].

Основою цифрового рекрутингу є використання систем відстеження кандидатів (ATS) та CRM-платформ (HURMA, CleverStaff тощо) [5]. Вони автоматизують рутинні операції, імпортують резюме з професійних мереж в один клік і парсять тексти будь-яких форматів у структуровані профілі [5].

Впровадження алгоритмів машинного навчання та обробки природної мови (NLP), зокрема архітектур BERT, GPT та T5, вивело семантичний аналіз профілів кандидатів на якісно новий рівень. Сучасні системи створюють багатовимірні векторні ембедінги (vector embeddings) профілів та здійснюють семантичний пошук у спеціалізованих векторних базах даних (Milvus, Pinecone). AI-агенти (наприклад, платформа Gem) здатні самостійно аналізувати описи вакансій, генерувати складні Boolean-запити та здійснювати глобальний пошук пасивних кандидатів [6].

Ефективність функціонування інтелектуальних систем оцінюється у HR-аналітиці за допомогою трьох ключових метрик:

- Точність (Precision) – відображає частку дійсно релевантних кандидатів серед усіх відібраних системою [6].

- Повнота (Recall) – показує, яку частину відповідних фахівців із загальної бази спромігся знайти алгоритм [6].

- F-міра (F1-score) – є гармонійним середнім точності та повноти, забезпечуючи збалансовану оцінку моделі [6].

Впровадження інтелектуальних моделей дозволяє скоротити загальний час найму (Time-to-Hire) на 40–60% та підвищити точність первинного добору на 25–30% [6]. Додатково платформи асинхронного відеоінтерв'ю (HireVue, Spark Hire, myInterview) забезпечують високу гнучкість у роботі з кандидатами, оскільки дозволяють оцінювати невербальну поведінку та мовлення за допомогою ШІ без потреби синхронізації робочих графіків [5].

Накопичення великих масивів персональних даних (копії документів, фінансові очікування, контакти) у хмарних сховищах створює суттєві загрози для інформаційної безпеки організацій [4]. Основними векторами атак на HR-інфраструктуру є фішинг (поширення шкідливого ПЗ під виглядом резюме чи тестових завдань) та SQL-ін'єкції з метою зламу баз даних [4]. Побудова надійної системи кібербезпеки відповідно до стандартів ЄС та регламенту GDPR передбачає такі заходи [3]:

- Захист доступу: обов'язкове впровадження двофакторної автентифікації (2FA), складних паролів (10+ символів) та біометричного захисту (FaceID, TouchID).
- Кібергігієна: заборона відкриття підозрілих вкладень в електронній пошті, використання VPN та обмеження роботи через публічні Wi-Fi мережі.
- Безпека даних: регулярне резервне копіювання даних (бекапи) на зовнішні носії чи ізольовані хмари, шифрування каналів зв'язку.

Окрім технічних загроз, використання ШІ супроводжується етичними ризиками. Алгоритми функціонують як «чорні скриньки» (black box), що може призводити до алгоритмічної дискримінації (наприклад, заниження оцінки жіночих резюме на технічні посади через історичні дані) [3]. Вирішення цієї проблеми потребує розробки концепцій Explainable AI (пояснюваного ШІ) [3]. Також тотальна автоматизація викликає соціально-психологічне відчуження кандидатів. Для збереження залученості компаніям необхідно комбінувати технології ШІ з людським управлінням (Human-in-the-Loop), налаштовуючи автоматичні, але персоналізовані листи-відповіді.

Для подолання цифрової втоми та підвищення привабливості вакансій компанії переходять від сухих текстів до креативних форматів і гейміфікації – використання ігрових механік у неігровому контексті [5]. Гейміфікація знімає психологічну напругу кандидата та структурує складні етапи відбору й онбордингу [5]. Про це свідчать успішні світові та вітчизняні кейси:

- Хегох: командний квест «Активация» дозволяє новим менеджерам швидко влитися в колектив за 2 тижні [5].
- Microsoft: гра «Language Quality Game» залучила краудсорсингову аудиторію та прискорила локалізацію ПЗ [5].
- LiveOps: поєднання балів та таблиць лідерів (leaderboards) суттєво підвищило продуктивність понад 20 000 віддалених агентів хмарного кол-центру [5].
- MacPaw: внутрішня валюта («фікси») стимулює взаємодопомогу в команді та підтримує корпоративну культуру [5].
- Laba: накопичувальна шкала балів із можливістю обміну на гаджети стимулює виконання КРІ менеджерами з продажів.

Проте впровадження гейміфікації має певні ризики: географічна ізоляція регіональних співробітників, втрата балів під час свят і вихідних, а також затягнутий характер гри, який втомлює кандидатів [5]. Тому ігрові елементи повинні бути простими й інтегрованими в загальну логіку відбору.

Трансформація рекрутингу в Україні відбувається під тиском унікальних макроекономічних умов. Кадровий голод змушує роботодавців переглядати свої вимоги: 96% компаній заявили про підвищення заробітних плат, проте дефіцит фахівців зберігається [2]. Близько 54% підприємств планують розширювати штат, що змушує їх конкурувати за кандидатів шляхом зниження вимог та пропозиції гнучких умов [2].

Ключовим структурним зрушенням є стрімке зростання сектору оборонних технологій (DefTech/MilTech) [2]. Обсяги вітчизняного виробництва ОПК зросли до 12 мільярдів доларів [2]. Якщо у 2023 році середній показник відгуків на miltech-вакансії становив 17,8 відгука, то у першому кварталі 2026 року через масштабне розширення компаній цей показник знизився до 9,2 відгука на вакансію [7]. Паралельно формується нова культура найму та адаптації ветеранів: компанії переходять від декларацій до впровадження практичних політик реінтеграції військовослужбовців у цивільні колективи [2].

Зміни у попиті на різні категорії спеціалістів на українському IT-ринку наочно проілюстровано в таблиці 1.

Таблиця 1 – Динаміка вакансій на українському IT-ринку (за даними DOU)

Посада / Технологічний напрям	Кількість вакансій (2024 р.)	Кількість вакансій (2025 р.)	Абсолютна зміна	Відносна зміна (%)
Військова справа	188	1384	+1196	+636%
Штучний інтелект (AI/ML)	554	1649	+1095	+198%
Проектування заліза (Hardware)	620	1332	+712	+115%
Управління персоналом (HR)	2318	3784	+1466	+63%
Розробка ПЗ (Software Engineer)	15224	18002	+2778	+18%

Джерело: побудовано на основі аналітичних даних [7]

Дані таблиці демонструють зміщення фокусу ринку праці в бік військових технологій та інженерних розробок [7]. Кратне зростання вакансій у категоріях «Військова справа» та «AI/ML» супроводжується активним залученням HR-спеціалістів (+63%), що підтверджує наявність гострої потреби компаній у розширенні рекрутингових потужностей для ведення агресивного сорсингу в умовах дефіциту кадрів [7].

Висновки:

1. Традиційні пасивні методи підбору персоналу втратили свою ефективність, поступившись проактивному цифровому сорсингу, побудованому на автоматизації рутини за допомогою ATS та семантичного пошуку кандидатів у векторних базах даних за допомогою ШІ [1].

2. Впровадження новітніх технологій штучного інтелекту має супроводжуватися розробкою чіткої системи кібербезпеки та дотриманням етичних стандартів. Компанії зобов'язані здійснювати жорсткий контроль за обробкою персональних даних кандидатів та захищати інфраструктуру від кібератак [3].

3. Успішна рекрутингова стратегія в цифровому середовищі повинна зберігати людиноцентричний вектор. Використання гейміфікації та адаптація тону комунікації дозволяють значно знизити рівень стресу кандидатів при віддаленому відборі та зміцнити бренд роботодавця [3].

4. Вітчизняний бізнес демонструє високу гнучкість, швидко адаптуючи рекрутингові стратегії до викликів воєнного стану, зокрема через розвиток прозорих механізмів мілітарі-рекрутингу, активну інтеграцію ветеранів та орієнтацію на підготовку молодих фахівців безпосередньо всередині компаній [2].

Література

1. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах діджиталізації. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 403–409.
2. Дослідження ринку праці України в умовах воєнного стану. Аналітичний звіт Work.ua за 2025–2026 рр. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 18.05.2026).
3. Аналітика IT-ринку праці. Статистичний звіт DOU за 2025–2026 рр. URL: <https://dou.ua/> (дата звернення: 18.05.2026).
4. Псюк П. В. Використання штучного інтелекту у процесі підбору персоналу : кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2025. 11 с.
5. Дашко І., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Ключові принципи впровадження ШІ в процеси управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 69.

6. Рекомендації з кібербезпеки та захисту персональних даних в HR-системах / Департамент кіберполіції НПУ. URL: <https://cyberpolice.gov.ua/> (дата звернення: 18.05.2026).

7. Skibska K., Panasiuk O. Recruitment as a component of the digital strategy of personnel management. Modern Economics. 2024.

Олександр ГОРБАТЮК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Олександр КРАВЧУК-ЛЮЛЯ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО РИНКУ ПРАЦІ

Сьогоднішній період розвитку економічних відносин характеризується глибокими трансформаційними процесами, які охоплюють усі сфери функціонування підприємств, зокрема систему управління персоналом. Посилення глобалізаційних процесів, стрімкий розвиток цифрових технологій, структурні зміни ринку праці та загострення конкуренції за висококваліфіковані трудові ресурси обумовлюють необхідність переосмислення ролі людського капіталу в системі стратегічного управління підприємством. У таких умовах особливого значення набуває становлення ефективної HR-стратегії, здатної забезпечити адаптацію підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища та створити передумови для довгострокового розвитку. Конкурентоспроможний ринок праці формується під впливом економічних, соціальних, демографічних та технологічних факторів і характеризується високим рівнем конкуренції між роботодавцями за залучення та утримання кваліфікованих працівників. На сучасному етапі розвитку економіки підприємства стикаються з проблемою дефіциту професійних кадрів, зростанням мобільності робочої сили, зміною мотиваційних установок працівників та підвищенням вимог до умов праці. У зв'язку з цим традиційні адміністративні підходи до управління персоналом поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем стратегічному HR-менеджменту [1; 2].

Генезис HR-стратегії в умовах конкурентного ринку праці пов'язане з трансформацією підходів до розуміння ролі персоналу в діяльності підприємства. Якщо раніше працівники розглядалися переважно як виробничий ресурс або фактор витрат, то сучасна концепція управління персоналом базується на визнанні людського капіталу стратегічним активом підприємства. Саме персонал формує інноваційний потенціал організації, забезпечує ефективність бізнес-процесів та створює конкурентні переваги, які важко відтворити конкурентам.

Однією з ключових особливостей становлення HR-стратегії є її інтеграція із загальною стратегією розвитку підприємства. У сучасних умовах HR-стратегія перестає бути виключно функціональним елементом системи управління персоналом і набуває стратегічного значення. Її головним завданням стає забезпечення підприємства необхідними компетенціями, розвиток людського потенціалу та формування організаційних умов для реалізації стратегічних цілей підприємства. Таким чином, ефективність HR-стратегії значною мірою залежить від рівня її узгодженості з корпоративною та бізнес-стратегією організації.

Вагомою особливістю формування HR-стратегії в умовах конкурентного ринку праці є орієнтація на довгостроковий розвиток персоналу. Сучасні підприємства все більше усвідомлюють необхідність інвестування у професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників. Це пов'язано з тим, що швидкий розвиток технологій та постійне оновлення знань обумовлюють потребу у безперервному професійному розвитку

персоналу. У зв'язку з цим значного поширення набувають корпоративні системи навчання, програми розвитку талантів, управління кар'єрою та формування кадрового резерву.

Важливою тенденцією сучасного етапу становлення HR-стратегії є посилення ролі бренду роботодавця (employer branding). В умовах високої конкуренції за талановитих працівників підприємства змушені формувати позитивний імідж роботодавця, який дозволяє залучати та утримувати висококваліфікований персонал. Бренд роботодавця включає не лише рівень оплати праці, а й умови праці, корпоративну культуру, можливості професійного розвитку, соціальні гарантії та репутацію компанії на ринку. Формування привабливого employer brand стає важливим елементом сучасної HR-стратегії та фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

В сучасних реаліях зростає значення індивідуалізації підходів до управління персоналом. Працівники різних поколінь мають відмінні мотиваційні установки, цінності та очікування щодо роботи, що потребує використання персоналізованих HR-практик. Якщо представники старших поколінь більше орієнтовані на стабільність зайнятості та соціальні гарантії, то молоді працівники приділяють значну увагу гнучкості роботи, можливостям самореалізації, професійного розвитку та балансу між професійним і особистим життям. Це обумовлює необхідність формування адаптивних систем мотивації та розвитку персоналу.

Базовою особливістю сучасних HR-стратегій є розвиток цифрових технологій у сфері управління персоналом. Цифровізація HR-процесів сприяє підвищенню ефективності роботи HR-служб, автоматизації кадрових процедур та покращенню якості управлінських рішень. Використання HR-аналітики, електронного рекрутингу, автоматизованих систем оцінювання персоналу та платформ дистанційного навчання дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку праці та забезпечувати більш ефективне управління людськими ресурсами [3].

Одним із найбільш важливих напрямів розвитку HR-стратегії є впровадження концепції talent management, яка орієнтована на виявлення, розвиток та утримання працівників з високим потенціалом. В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів підприємства прагнуть створити систему управління талантами, що дозволяє забезпечити кадрову стабільність і сформувати резерв майбутніх керівників та ключових фахівців. У межах цього підходу особливого значення набувають програми наставництва, індивідуального розвитку працівників та формування лідерських компетенцій. Сьогодні важливу роль у становленні HR-стратегії відіграє розвиток гнучких форм зайнятості. Поширення дистанційної роботи, гібридних форматів праці, фрилансу та проектної зайнятості є результатом цифровізації економіки та зміни підходів до організації праці. Гнучкі форми зайнятості дозволяють підприємствам розширити можливості залучення працівників, знизити витрати та підвищити рівень задоволеності персоналу. Водночас це вимагає перегляду підходів до контролю результатів праці, комунікації та підтримки корпоративної культури.

Еволюція HR-стратегії в Україні має ряд специфічних особливостей, обумовлених соціально-економічними та демографічними процесами. Серед базових завдань сучасного вітчизняного ринку праці слід виділити трудову міграцію, дефіцит кваліфікованих кадрів, дисбаланс між системою освіти та потребами бізнесу, а також вплив воєнних факторів на функціонування підприємств. У цих умовах українські підприємства змушені адаптувати HR-стратегії до нових викликів, посилювати внутрішнє навчання персоналу, формувати системи психологічної підтримки працівників та впроваджувати механізми швидкої адаптації до кризових ситуацій. Особливого значення в сучасних умовах набуває забезпечення добробуту працівників (well-being). Сучасні HR-стратегії дедалі більше орієнтуються на створення безпечного та комфортного робочого середовища, підтримку ментального здоров'я працівників, розвиток програм соціальної підтримки та забезпечення балансу між професійним і особистим життям. Підприємства, які приділяють увагу добробуту персоналу, мають вищий рівень лояльності працівників, нижчу плинність кадрів та кращі показники продуктивності праці [4].

Крім того, сучасні тенденції розвитку HR-стратегій пов'язані з інтеграцією принципів соціальної відповідальності та ESG-підходів у систему управління персоналом. У межах цього підходу підприємства орієнтуються на забезпечення рівних можливостей, підтримку різноманітності та інклюзивності, розвиток етичних стандартів управління та дотримання принципів сталого розвитку. Служби HR відіграють важливу роль у формуванні соціально відповідальної корпоративної культури та забезпеченні реалізації соціальної політики підприємства.

Таким чином, становлення HR-стратегії в умовах конкурентного ринку праці є складним багатофакторним процесом, який визначається необхідністю адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції за людський капітал та зростання ролі інноваційних підходів до управління персоналом. Ефективна HR-стратегія повинна бути інтегрованою із загальною стратегією розвитку підприємства, орієнтованою на довгостроковий розвиток персоналу та здатною забезпечити формування стійких конкурентних переваг. У сучасних умовах саме людський капітал стає визначальним чинником успішності підприємства, а HR-стратегія – ключовим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Література

1. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Кокур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
2. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://surl.li/nbvprnb>
3. Цифрові трансформації HR-процесів в умовах стратегічного розвитку організацій / М.Д. Ведерніков, О.О. Чернушкіна, Л. В. Волянська-Савчук, К.В. Вовкотруб. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Том 26 № 75 (2). С. 147-156. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/334234>. DOI: 10.24025/2306-4420.75(2).2025.334234.
4. Побудова системи стратегічного HR-інжинірингу на сучасному підприємстві / О.О. Чернушкіна, В.В. Радішевська, В.Ю. Руднєва, І.О. Гуменюк, К.В. Вовкотруб *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 187-200. URL: <https://dsim.khmnpu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/29>. DOI: 10.31891/dsim-2023-4(29).

Марія ЗЕЛЕНА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес економіці

Володимир ЯБЛОНСЬКИЙ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ

Мотивація персоналу виступає фундаментальною категорією в сучасній системі управління людськими ресурсами та є невід'ємним компонентом HR-інжинірингу, що безпосередньо корелює з рівнем активності працівників, їхньою професійною залученістю та готовністю до реалізації стратегічних цілей підприємства. Доцільно зазначити, що в умовах динамічного ринкового середовища мотивація трансформується з лінійного інструменту стимулювання у складну систему психологічного впливу на трудову поведінку. З погляду психологічної науки, цей процес є внутрішнім механізмом, детермінованим сукупністю

потреб, ціннісних орієнтацій та індивідуальних установок особистості, які визначають вектор і наполегливість у досягненні результатів. Варто зауважити, що в межах наукового аналізу принципово важливим є розмежування понять стимулювання, яке базується на зовнішніх важелях впливу, таких як грошова винагорода чи бонусна система, та власне мотивації, що має глибинну психологічну природу і пов'язана із суб'єктивним сприйняттям значущості праці.

У концепції HR-інжинірингу мотиваційні процеси набувають особливої ваги, оскільки цей методологічний підхід спрямований на проєктування оптимальних управлінських моделей через призму аналізу поведінкових реакцій персоналу. Створення умов для максимальної реалізації потенціалу кожного суб'єкта трудових відносин досягається шляхом синергетичного поєднання економічних, організаційних та психологічних методів. При цьому вагомого значення набувають такі механізми, як усвідомлення працівником соціальної цінності своєї діяльності, відчуття інтегрованості в корпоративну спільноту, прагнення до самоактуалізації та потреба у професійному визнанні. Доцільно підкреслити, що рівень мотивації не є статичним, оскільки він постійно перебуває під тиском екзогенних факторів, зокрема економічної кон'юнктури та стилю менеджменту, а також ендогенних чинників, як-от вікова динаміка та життєвий досвід індивіда [1].

Ефективне функціонування системи HR-інжинірингу вимагає системного моніторингу запитів персоналу та адаптації інструментарію впливу, що не лише інтенсифікує продуктивність, а й сприяє мінімізації плинності кадрів та оптимізації соціально-психологічного клімату. У сучасному управлінському дискурсі особливої актуальності набувають нематеріальні чинники, серед яких пріоритетними є розвиток корпоративної етики, забезпечення можливостей для кар'єрного ліфта та підтримка балансу між професійними обов'язками й особистим життям. Психологічні детермінанти мотивації відіграють тут провідну роль, адже вони формують фундамент трудової поведінки через задоволення ієрархії потреб – від базових фізіологічних до вищих інтелектуальних. Варто зауважити, що відсутність належного визнання результатів праці з боку керівництва неминуче призводить до деструкції мотиваційного профілю та зниження інтересу до функціональних завдань [2].

Окрему увагу в процесі HR-проєктування слід приділити емоційному статусу працівників та психологічній атмосфері всередині робочих груп, оскільки позитивний емоційний фон є каталізатором креативності та ініціативності. Варто зауважити, що індивідуалізація мотиваційних стратегій стає ключовим принципом сучасного менеджменту, оскільки уніфіковані підходи виявляються неспроможними задовольнити специфічні запити різних категорій персоналу [3]. Доцільно зазначити, що врахування темпераменту, типу особистості, рівня амбіцій та вікових характеристик дозволяє будувати більш гнучкі та результативні моделі взаємодії. Використання сучасного інструментарію, такого як HR-аналітика, індивідуальні плани розвитку та налагодження конструктивного зворотного зв'язку, дозволяє організації не лише розкрити внутрішні резерви кожного фахівця, а й забезпечити довгострокову лояльність персоналу та загальну конкурентоспроможність у системі HR-інжинірингу.

Література

1. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 125–129.
2. Короленко О. Б., Кутова Н. Г. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2682/2597>
3. Баксалова О., Кошонько О., Глушко Т., Горбатюк О. HR-інжиніринг в аспекті квантитативної оцінки здібностей робітників до праці. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2. С. 39–47.

Наталія БАРВІНОК

доктор філософії,
старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна

Марія ГРОМ

здобувачка вищої освіти,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна

Олександр ТРПЕВСЬКИЙ

здобувач вищої освіти,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ SMART-ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що формують нову парадигму функціонування бізнесу, зокрема у сфері туризму та ресторанного господарства. Цифрова трансформація сьогодні стає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств, сприяє оптимізації бізнес-процесів та створенню нових форматів взаємодії зі споживачами. У туристичній індустрії цифровізація охоплює використання мобільних застосунків, онлайн-платформ бронювання, соціальних мереж, технологій доповненої реальності та відкритих даних, що дозволяє формувати інноваційні туристичні продукти та підвищувати якість обслуговування [3].

Особливої актуальності цифрова трансформація набуває у ресторанному бізнесі як складовій індустрії гостинності та важливого елементу гастрономічного туризму. Використання цифрових сервісів, автоматизованих систем управління, платформ онлайн-доставки та digital-маркетингу суттєво змінює як внутрішні операційні процеси закладів, так і способи взаємодії з клієнтами. Як зазначає Р. Альт, цифровізація ресторанної діяльності охоплює як фронт-офісні, так і бек-офісні процеси, трансформуючи бізнес-моделі та формуючи нові підходи до створення цінності для споживачів [1].

Водночас цифровізація ресторанного бізнесу безпосередньо впливає на розвиток гастрономічного та внутрішнього туризму. Інтеграція цифрових технологій у сферу харчування сприяє популяризації локальних гастрономічних продуктів, підвищує доступність інформації про регіональні кулінарні традиції та стимулює туристичні потоки. Дослідження показують, що цифрові маркетингові інструменти та онлайн-комунікації створюють нові можливості для просування туристичних дестинацій і формування унікального туристичного досвіду, що є особливо важливим для розвитку внутрішнього туризму [2].

Крім того, цифрова трансформація сприяє формуванню концепції smart-туризму, в якій ресторанний бізнес виступає важливим елементом туристичної екосистеми. Використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та інтернет речей, дозволяє персоналізувати послуги, підвищувати рівень задоволеності споживачів і забезпечувати сталий розвиток туристичних територій. У цьому контексті цифровізація ресторанного бізнесу виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й драйвером розвитку гастрономічного та внутрішнього туризму в умовах формування smart-економіки [4].

Цифрова трансформація ресторанного бізнесу в сучасних умовах виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності підприємств, а й важливим чинником розвитку туристичної індустрії, зокрема гастрономічного та внутрішнього туризму. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, включаючи управління замовленнями, логістикою, персоналом і фінансами, що сприяє зниженню витрат і підвищенню якості обслуговування. Одночасно цифровізація відкриває нові можливості для інтеграції ресторанного бізнесу у туристичні продукти та сервіси.

Одним із основних напрямів цифрової трансформації є використання digital-маркетингу, який забезпечує ефективну комунікацію із цільовою аудиторією. Соціальні мережі, онлайн-платформи та мобільні застосунки дозволяють ресторанам не лише просувати власні послуги, але й формувати гастрономічний імідж регіону [5]. Завдяки візуальному контенту, відгукам користувачів та рекомендаційним алгоритмам створюється додаткова цінність для туристів, що стимулює їх до відвідування певних дестинацій. У цьому контексті ресторанний бізнес стає активним учасником формування туристичного бренду території.

Важливим аспектом є також розвиток платформних рішень і цифрових екосистем, які об'єднують різні елементи туристичної індустрії. Онлайн-сервіси бронювання, агрегатори ресторанів, сервіси доставки їжі та туристичні платформи формують єдиний інформаційний простір, що спрощує планування подорожей і підвищує доступність гастрономічних послуг. Така інтеграція сприяє формуванню комплексного туристичного продукту, де гастрономічна складова виступає важливим елементом досвіду туриста.

Окрему увагу слід приділити використанню інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та інтернет речей. Застосування цих технологій дозволяє аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції та підвищувати ефективність управління ресурсами. Наприклад, аналіз даних про вподобання клієнтів дає змогу ресторанам адаптувати меню відповідно до очікувань туристів, що є важливим для розвитку гастрономічного туризму.

Цифровізація також сприяє популяризації локальної кухні та культурної спадщини, що є основою гастрономічного туризму. Використання цифрових каналів комунікації дозволяє ефективно поширювати інформацію про автентичні страви, локальні продукти та гастрономічні традиції регіонів. Це, у свою чергу, стимулює розвиток внутрішнього туризму, оскільки споживачі все частіше обирають подорожі, орієнтовані на отримання унікального культурного та гастрономічного досвіду.

Водночас слід зазначити, що цифрова трансформація ресторанного бізнесу супроводжується низкою викликів, серед яких недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, обмеженість фінансових ресурсів, а також необхідність адаптації до швидких змін технологічного середовища. Подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, що включає інвестиції у цифрову інфраструктуру, розвиток людського капіталу та формування ефективних стратегій цифрового розвитку підприємств індустрії гостинності.

Таким чином, цифрова трансформація ресторанного бізнесу виступає важливим драйвером розвитку гастрономічного та внутрішнього туризму в умовах формування smart-економіки. Впровадження сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, покращенню якості обслуговування та створенню інноваційних туристичних продуктів. Інтеграція ресторанного бізнесу у цифрові туристичні екосистеми забезпечує формування комплексного туристичного досвіду та підвищує конкурентоспроможність регіонів.

Література

1. Alt R. Digital transformation in the restaurant industry: current developments and implications. *Journal of Smart Tourism*. 2021. Vol. 1, No. 1. P. 69–74. DOI: 10.52255/smarttourism.2021.1.1.9.

2. Барвінок Н., Барвінок М. Напрямки впровадження цифрових технологій на підприємствах індустрії гостинності. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №2(45). С. 775-784. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2\(42\)-775-784](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-775-784).

3. Валінкевич Н., Шестакова А. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-37>

4. Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолюк Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. 1(103). С. 15–21. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21)

5. Охріменко А., Антоненко І. Інноваційні проєкти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>.

Олена ГУЗЕНКО

к. е. н., доцент,

доцент кафедри економіки та публічного управління,

ННІ права та соціального менеджменту

Лілія БУЛАВА

здобувач вищої освіти,

Донецький державний університет внутрішніх справ,

м. Кропивницький, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ HR-ІНЖИНІРИНГ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОЇ АДАПТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

В умовах наявних гібридних загроз актуальним для вирішення постає питання створення сприятливих умов для процесу впровадження стратегії інноваційної резильєнтності розвитку бізнесу. Саме бізнес структури виступають основою накопичення державних ресурсів, які призначення для життєдіяльності країни в умовах активних воєнних дій. Складні умови функціонування економічного сектору країни вказали на необхідність зміни управлінських циклів бізнес структур, з метою посилення їх конкурентоспроможності та забезпечення системи захисту від гібридних загроз. У зв'язку з цим, гостро постало питання активної адаптації інструментів цифровізації, інноваційних підходів до формування стратегій майбутнього розвитку та зміцнення безпекової складової ведення підприємницької діяльності. Одним із напрямків вирішення поставленої проблеми стало впровадження HR-інжинірингу. Обґрунтуванням зазначеного рішення виступає призначення HR-інжинірингу, котрий сприяє не лише проектуванню, впровадженню та оптимізації HR-процесів на базі інноваційних інженерно-технічних методів та IT-інструментів, у питаннях підбору, адаптації, мотивації та навчання персоналу бізнес структур, а, й чинить позитивний вплив на створення ефективної системи управління ним, з урахуванням елементів корпоративної культури, цифрові технології для підвищення продуктивності створення системи захисту від гібридних загроз. Все окреслене свідчить про актуальність обраного напрямку дослідження.

Вивчення проблематичних аспектів процесів впровадження HR-інжинірингу та підвищення ефективності управління персоналом бізнес структур в колі наукової спільноти не є новим, проте виклики сьогодення актуалізують наукові розробки. У форматі дисертаційних та монографічних досліджень вітчизняні науковці викладають різні актуальні аспекти проблематики, що досліджується. У своїй науковій праці С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова [1] розкрили особливості інжиніринг систем внутрішньо-управлінської інформації підприємств та об'єднань. В свою чергу, А.П. Гринько, П.Л. Гринько, Н.Г. Ушакова, Т.В. Андросова, О.А. Кулініч, І. І. Помінова [2] присвятили монографічні дослідження методології керування бізнесом в умовах цифровізації, а

Л.М. Ачкасова, Т.О. Водолажська, О.О. Гетьман [3] вивчали проблему моделі компетенцій, моніторингу ефективності, управління конфліктами в контексті удосконалення управління персоналом підприємства. Натомість, О. Бойко, С. Співак, Н.Синькевич та О.Білоус [4] деталізували дослідження процесу трансформацію бізнесу для сталого майбутнього в контексті цифровізація та інновації. Не применшуючи наявні наукові доробки вітчизняних вчених, варто зазначити, що окремі аспекти HR-інжинірингу та підвищення ефективності управління персоналом бізнес структур окреслено лише фрагментарно, що підкреслило доцільність продовження дослідження.

Рольовий аспект HR-інжинірингу в умовах наявних гібридних загроз, які представлено сукупністю методів військового, економічного, соціального тиску лежить в площині створення певних бар'єрів в управлінських циклах людським ресурсом бізнес структур. Беззаперечним є той факт, що в період адаптації інструментів HR-інжинірингу в бізнес – процеси склад гібридних загроз поповнюється за рахунок нетрадиційних елементів, які представлено кібератаками, дезінформацією та психологічним впливом на учасників процесів цифровізації в управлінні персоналом. Перед вищим менеджментом бізнес структур постає питання як визначення виду гібридних загроз, так і встановлення їх впливу на управлінські цикли в контексті цифровізації, з урахування впровадження HR-інжинірингового підходу взагалі.

З цього приводу слушною є думка О. Карпенко [5, с. 185] стосовно того, що «...для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на різних рівнях в умовах гібридних загроз слід впроваджувати підхід, що базується на стійкості». Зазначену позицію вчена обґрунтовує «...наявною особливістю прийняття таких рішень в умовах турбулентності, економічної та екологічної: невизначеності, неоднозначності, обмеженості часу та непередбачуваності майбутнього розвитку бізнесу» [5, с. 185].

До основних видів впливу гібридних загроз на розвиток бізнесу, в умовах цифровізації з урахуванням HR-інжинірингу, варто включити: фінансові конфлікти та кібератаки, котрі знижують рівень фінансову безпеки бізнес структур; активізацію кіберзагроз та цифрову трансформацію, котрі провокують появу різного виду економічних ризиків для безпеки даних та безперервності управлінських циклів бізнесу; дезінформацію та маніпуляцію, котрі спрямовані на створення паніки, підрив репутації та формування недовіри до партнерів по бізнесу тощо.

Важливо розуміти, що існує тісний взаємозв'язок між стратегічним HR-інжинірингом та успішною адаптації інноваційної резильєнтності розвитку бізнесу. В основу HR-процесів покладено інноваційний сегмент, який має за мету підвищення ефективності управління людським капіталом бізнесових структур. При цьому, вкладення інвестицій у людський капітал сприяє формуванню професійних компетенцій працівників у сфері адаптації інструментів цифровізації, підвищення рівня інноваційної культури та швидкої реакції на необхідні зміни в розвитку бізнесу.

Існуючий взаємозв'язок та механізм впливу стратегічного HR-інжинірингу на успішну адаптацію інноваційної резильєнтності розвитку бізнесу характеризують наступні сегменти:

- по-перше, в основу стратегічного HR-інжинірингу покладено інноваційну модель поведінки персоналу, котра забезпечує розвиток індивідуальної гнучкості та підвищення кваліфікаційних навиків працівників, їх саморозвитку, з метою активної адаптації заходів направлених на стійкість бізнесу;

- по-друге, за допомогою інструментів стратегічного HR-інжинірингу формується менталітет персоналу бізнесової структури, який готовий до експериментування та швидких змін з урахуванням елементів цифровізації;

- по-третє, адаптація різного виду інструментів цифровізації, в якості AI-аналітики, цифрових платформ та електронного рекрутингу, сприяє осучасненню стратегічного HR-інжинірингу, що позитивно впливає на оптимізацію управлінських циклів та підвищує рівень інноваційної резильєнтності розвитку бізнесу;

– по-четверте, відбувається процес синергії бізнесу та стратегічного HR-інжинірингу, котрий представлено тісним взаємозв'язком між кваліфікацією і постійним саморозвитком персоналу та підвищенням результативності підприємницької діяльністю, що впливає на покращення інноваційної резильєнтності розвитку бізнесу;

Таким чином, основним елементом досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства на сьогодні є саме стратегічний HR-інжиніринг – динамічний процес, головною метою якого виступає забезпечення адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовища формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства на тривалий період. Для мінімізації впливу гібридних загроз компанії повинні інвестувати в кібербезпеку, забезпечувати захист інформації та розробляти стратегії кризового менеджменту. Існуючий взаємозв'язок та механізм впливу стратегічного HR-інжинірингу на успішну адаптацію інноваційної резильєнтності розвитку бізнесу характеризують наступні сегменти: проектування резильєнтності бізнесу, посилення інноваційної культури, адаптація інструментів цифровізації та синергія бізнесу з процесом стратегічного HR-інжинірингу. Розуміння основних сегментів взаємозв'язку сприяє активізації та дієвості інноваційної резильєнтності розвитку бізнесу.

Література

1. Інжиніринг систем внутрішньо-управлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія/ С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова. Херсон: Вид-во «Олді-плюс», 2018. 348 с.
2. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації: монографія / А.П. Гринько, П.Л. Гринько, Н.Г. Ушакова, Т.В. Андросова, О.А. Кулініч, І. І. Помінова. Харків: Вид – во «МОНОГРАФ», 2022. 199 с.
3. Удосконалення управління персоналом підприємства: моделі компетенцій, моніторинг ефективності, управління конфліктами: монографія / Л. М. Ачкасова, Т. О. Водолажська, О.О. Гетьман. Харків : ФОП «Панов А. М.», 2025. 124 с.
4. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / О.Бойко, С.Співак, Н.Синькевич, О. Білоус та ін.; за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.
5. Карпенко О. Європейський досвід протидії гібридним загрозам для економічного відродження України. *Міжнародна економічна політика*. 2024. № 2 (41). С. 176-186. DOI <https://10.33111/iep.2024.41.12>

Марія ЗЕЛЕНА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес економіці,

Хмельницький національний університет

Олексій КРИВОНЧАК

викладач спеціальних дисциплін I категорії,

Маріупольський будівельний фаховий коледж,

м. Хмельницький, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ «HEALTH & CARE MANAGEMENT» В СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРАЦЕЗДАТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

У динамічному середовищі сучасного бізнесу парадигма управління людським капіталом зазнає фундаментальних трансформацій, де Health & Care Management постає не просто як соціальна ініціатива, а як потужний стратегічний інструмент забезпечення стійкої працездатності. На відміну від традиційних підходів, ця концепція пропонує створення цілісної екосистеми, що поєднує превентивну підтримку здоров'я з культурою

корпоративної турботи та системним адмініструванням добробуту. Спираючись на успішний закордонний досвід, де інвестиції в ментальну резистентність та фізичний ресурс працівника мають чітко виражений економічний ефект, впровадження Health & Care стратегій дозволяє компаніям радикально знизити рівень презентеїзму та вигорання. Таким чином, системна турбота про здоров'я стає критичним фактором формування конкурентоспроможності організації, перетворюючи біологічний потенціал персоналу на стабільну енергію для досягнення бізнес-цілей.

Аналіз сучасних викликів, що зумовлюють необхідність впровадження Health & Care Management, базується на докорінній зміні природи праці та безпрецедентній трансформації структури людського капіталу в умовах глобальної турбулентності. У 2026 році головним виробничим ресурсом постають когнітивні здібності, креативність та емоційний інтелект працівника, які є надзвичайно вразливими до деструктивного впливу зовнішніх чинників. Особливої гостроти ця проблема набуває в контексті воєнного стану в Україні, де персонал перебуває під постійним тиском екзистенційних загроз, порушення базових потреб безпеки та хронічного стресу. За таких умов Health & Care Management трансформується з інструменту лояльності на критичну стратегію виживання бізнесу та збереження національного трудового потенціалу [1].

Основним деструктивним викликом сьогодення є стан кумулятивної втоми, що провокує явище «тихого звільнення», тобто психологічного відсторонення, при якому індивід виконує лише мінімально необхідний обсяг завдань без емоційного залучення. Даний стан прямо корелює з деградацією ключових показників ефективності (KPI), оскільки дефіцит ментального ресурсу унеможливорює прийняття складних управлінських рішень. Не менш критичною загрозою є зростання масштабів презентеїзму – ситуації, за якої працівник фізично перебуває на робочому місці (або в онлайн-режимі), проте через психологічне виснаження чи незадовільний фізичний стан його реальна продуктивність наближається до нульової відмітки. Це створює ілюзію функціонування системи, водночас генеруючи приховані збитки через помилки та сповільнення бізнес-процесів. Враховуючи вищезазначене, системна інтеграція інструментів управління здоров'ям у воєнний та поствоєнний періоди постає єдиним дієвим інструментом підтримки резистентності персоналу та забезпечення відновлення економічної активності держави [1].

Аналіз світових практик дозволяє виокремити три домінантні моделі Health & Care Management, кожна з яких базується на специфічних культурних та економічних парадигмах, пропонуючи унікальні механізми підтримки працездатності.

Англо-саксонська модель (США, Велика Британія) характеризується прагматичним підходом та акцентом на персональній відповідальності працівника за власний біологічний ресурс. Ключовим інструментом тут виступають Програми допомоги працівникам (Employee Assistance Programs, EAP), що забезпечують конфіденційну психологічну та юридичну підтримку. Економічне стимулювання реалізується через гнучкі системи страхування та преміювання за досягнення цільових показників здоров'я (Health Risk Assessments), що дозволяє компаніям трансформувати поведінкові звички персоналу в об'єктивний фактор зниження операційних витрат.

Скандинавська модель (Швеція, Данія, Норвегія) ґрунтується на принципах інклюзивності та пріоритетності фізичного середовища як детермінанти продуктивності. В основі лежить концепція «Hugge-офісу» та безкомпромісного дотримання Work-Life Balance. Стратегія передбачає інвестування в ергономіку робочих місць високого класу та гнучкість трудових графіків, що нівелює ризики професійного вигорання. Для цієї моделі характерний високий рівень довіри та соціального діалогу, де турбота про ментальний комфорт працівника є невід'ємною частиною корпоративної ДНК, а не разовою акцією.

Японська модель (Kaizen Health) демонструє приклад глибокої інтеграції управління здоров'ям у загальну філософію безперервного вдосконалення бізнес-процесів. На відміну від західного індивідуалізму, японський підхід базується на колективній відповідальності та обов'язкових практиках підтримки життєвого тону, таких як виробнича гімнастика (Radio

Taiso) та організовані сесії медитації. Компанії вибудовують довгострокові партнерські відносини з медичними провайдерами для проведення поглиблених щорічних оглядів (Ningen Dock), що дозволяє виявляти патології на преклінічних стадіях. Інтеграція цих моделей у вітчизняну практику вимагає синергії англо-саксонської результативності, скандинавської людиноцентричності та японської системності, що в сукупності формує надійний фундамент для підвищення рівня резистентності та працездатності персоналу в умовах сучасних викликів [2].

Ефективна інтеграція закордонного досвіду Health & Care Management у вітчизняні бізнес-моделі вимагає переходу від фрагментарних заходів до системного впровадження інноваційних інструментів, що адаптовані до специфіки дистанційної роботи та високого рівня стресогенності середовища. Ключовим технологічним вектором є розгортання систем Digital Health. Це передбачає впровадження корпоративних цифрових платформ та мобільних застосунків для безперервного моніторингу психофізіологічного стану персоналу. Використання алгоритмів аналізу даних (Big Data) дозволяє відстежувати динаміку рівня стресу, якості сну та фізичної активності в анонімізованому форматі, що дає менеджменту змогу превентивно реагувати на ризики масового вигорання. Цифровізація здоров'я трансформує пасивне медичне страхування у проактивну систему управління біологічним ресурсом працівника, де кожен отримує персоналізовані рекомендації на основі реальних показників життєдіяльності.

Стратегічного значення набуває впровадження концепції Vibe-Management (управління корпоративною атмосферою та емоційним фоном). Цей інструмент спрямований на дестигматизацію турботи про ментальне здоров'я та формування нової етики, де «self-care» (самодопомога) сприймається не як прояв слабкості чи егоїзму, а як професійний обов'язок працівника щодо підтримки власної працездатності. В межах цієї стратегії компанії легітимізують «ментальні паузи», впроваджують культуру психологічної безпеки та проводять навчання лідерів навичкам емпатичного управління, що критично важливо для збереження цілісності команд в умовах воєнної та економічної нестабільності [2].

Організаційна структура сучасної компанії має доповнюватися функцією Care-координації. Це передбачає впровадження ролі корпоративного Health-менеджера – фахівця, який виступає посередником між працівником, медичними сервісами та бізнес-цілями організації. Завданням координатора є розробка індивідуальних «траєкторій здоров'я» для ключових фахівців, що включають підбір превентивних чекапів, нутриціологічну підтримку та коучинг із управління енергією. Такий індивідуалізований підхід дозволяє максимально ефективно конвертувати інвестиції в охорону здоров'я у конкретне підвищення когнітивної витривалості та продуктивності персоналу. Таким чином, синергія цифрових технологій, зміна ментальних парадигм та персоналізація супроводу формують стійку модель Health & Care Management, здатну забезпечити довгострокову ефективність людського капіталу в турбулентних умовах.

Для завершення стратегічного аналізу необхідно розглянути методологію оцінки результативності впроваджених заходів, оскільки для сучасного менеджменту здоров'я працівників є об'єктом інвестування, що потребує чіткої верифікації економічного та соціального ефекту. Кількісний аналіз базується на показнику ROI (Return on Investment), який відображає пряму фінансову віддачу від інвестицій у Health & Care Management. Основними метриками тут виступають: скорочення витрат на оплату тимчасової непрацездатності (лікарняних листів), оптимізація страхових премій через поліпшення профілю здоров'я колективу та зниження прямих витрат на заміщення працівників, що вибули через професійні захворювання.

Закордонні дослідження підтверджують, що кожен долар, інвестований у превентивну медицину та ментальну підтримку, повертається компанії у вигляді прямої економії в діапазоні від 2.5 до 4 доларів протягом трьох років. Не менш критичним є показник VOI (Value on Investment), який оцінює непрямі, стратегічні вигоди, що не завжди мають миттєвий грошовий вираз, але формують довгострокову капіталізацію бізнесу. До них

належать зміцнення лояльності персоналу (eNPS), посилення бренду роботодавця на ринку праці та прискорення темпів адаптації нових фахівців завдяки розвиненій культурі підтримки. Високий рівень VOI свідчить про створення середовища, де працівники відчують власну цінність, що автоматично конвертується у підвищення когнітивної витривалості та інноваційної активності команди [3].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інтеграція Health & Care Management у сучасні бізнес-моделі є безальтернативною стратегією для компаній, які прагнуть зберегти лідерство в умовах глобальної турбулентності та воєнного стану в Україні. Перехід від фрагментарної соціальної відповідальності до системного управління біологічним та ментальним ресурсом персоналу дозволяє перетворити здоров'я з фактору ризику на стратегічний актив. Використання закордонних моделей, адаптованих через цифрові інструменти та нову етику «Vibe-Management», створює фундамент для стійкої працездатності, де високий рівень індивідуального благополуччя є головним драйвером економічної ефективності організації. Таким чином, інвестиції в «людиноцентричну» екосистему турботи сьогодні визначають життєздатність та відновлювальний потенціал бізнесу завтра.

Література

1. Зелена М., Богданова Є., Онопрієнко О. Працездатність як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2025. № 4. С. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-7>.
2. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 2 (34). С. 77–87. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87).
3. Акіліна О. В., Приймачек А. І., Іванченко О. І. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2021. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.81>.

Андрій КАРПЕНКО

*д.е.н, професор,
професор кафедри економіки та митної справи,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
директор ГС «Запорізький кластер «ІАМ»,
м. Запоріжжя, Україна*

Олександр КАРПЕНКО

*Аспірант,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна*

Валерій КАРПЕНКО

*здобувач вищої освіти,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна*

СТРАТЕГІЧНА АРХІТЕКТУРА ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НІМЕЧЧИНИ

Сучасна стратегічна архітектура інноваційної політики Німеччини перебуває у стані фундаментальної трансформації, переходячи від моделі підтримки стабільного інкрементального розвитку до формування гнучкої екосистеми, здатної відповідати на безпрецедентні глобальні виклики. Протягом десятиліть німецька інноваційна система сприймалася як еталон ефективності, що базується на тісній співпраці між потужним промисловим сектором, передовою наукою та виваженим державним регулюванням. Проте сьогодні вона стикається з низкою критичних факторів, що вимагають негайного реагування:

геополітична турбулентність та енергетична залежність, динаміка «подвійного переходу», технологічне відставання у радикальних інноваціях, демографічні та кадрові зміни тощо. Події останніх років, включаючи пандемію COVID-19, геополітичні зсуви та гостру потребу в енергетичному переході, виявили певні структурні вразливості, які раніше нівелювалися загальною економічною стабільністю [1]. З огляду на це, сучасна інноваційна політика має трансформуватися у проактивний інструмент розбудови такої архітектури, яка б дозволяла країні не просто адаптуватися до змін, а випереджати їх шляхом стратегічного формування нових технологічних ринків.

Основою цієї архітектури є поступова відмова від принципу повної технологічної нейтральності на користь місійно-орієнтованого підходу. Якщо раніше держава намагалася рівномірно підтримувати всі напрямки досліджень, не втручаючись у вибір пріоритетів ринком, то сьогодні німецька політика чітко визначає стратегічні «місії». Ці місії зосереджені навколо великих суспільних викликів: досягнення кліматичної нейтральності до 2045 року, забезпечення цифрового суверенітету та трансформація охорони здоров'я. Головним рамковим документом, що визначає ці вектори, є «Високотехнологічна стратегія 2025», яка координує зусилля різних міністерств, наукових інституцій та приватного капіталу [2]. Така координація є критично важливою, адже інноваційна політика Німеччини більше не розглядається як вузькогалузеве питання освіти чи економіки, а стає інтегрованою частиною загальнонаціональної безпеки та промислової стратегії.

Інституційна побудова цієї архітектури вражає своєю багатошаровістю. На федеральному рівні ключову роль відіграє дуумвірат Федерального міністерства освіти та наукових досліджень (BMBF) та Федерального міністерства економіки та клімату (BMWK) (специфічна модель управління, коли два міністерства ділять між собою відповідальність, ресурси та сфери впливу, формуючи єдиний «центр сили» для розвитку науки та технологій). BMBF традиційно опікується фундаментальною наукою та розвитком кадрового потенціалу, тоді як BMWK фокусується на прикладному впровадженні інновацій, підтримці малого і середнього бізнесу та створенні сприятливого бізнес-клімату для стартапів [2; 3]. Ця вертикальна координація доповнюється горизонтальною децентралізацією, оскільки федеративний устрій Німеччини передбачає наявність у кожній землі власної інноваційної архітектури. Це створює здорову конкуренцію між регіонами та дозволяє розвивати унікальні інноваційні структури, такі як цифрові хаби в Берліні, автомобільні центри в Баварії або хімічні потужності в Північному Рейні-Вестфалії. Держава в цій системі виступає не як директивний орган, а як фасилітатор, що створює умови для самоорганізації екосистем.

Центральне місце в інституційному каркасі також посідають чотири великі науково-дослідні асоціації, кожна з яких виконує свою стратегічну функцію: 1) товариство Макса Планка (Max-Planck-Gesellschaft) забезпечує інтелектуальне лідерство у фундаментальних дослідженнях, створюючи базу для технологій майбутнього; 2) товариство Фраунгофера (Fraunhofer-Gesellschaft) виступає головним містком до промисловості, перетворюючи наукові ідеї на готові прототипи для бізнесу; 3) асоціація Гельмгольца (Helmholtz-Gemeinschaft) фокусується на складних інфраструктурних проєктах у сфері енергетики та екології; 4) асоціація Лейбніца (Leibniz-Gemeinschaft) поєднує науковий аналіз із суспільними та економічними запитами [1]. Разом вони формують неперервний ланцюг передачі знань, який є основою німецької конкурентоспроможності.

Водночас сучасна архітектура визнає, що традиційних інституцій вже недостатньо для прориву в радикально нових сферах, зокрема таких як штучний інтелект, квантові обчислення та біотехнології. Як відповідь на виклик щодо технологічного відставання у радикальних інноваціях, у Німеччині з'явився новий інституційний елемент – Федеральне агентство з проривних інновацій (SPRIND) [4]. Це агентство має на меті фінансувати проєкти з надзвичайно високим рівнем ризику – такі, що можуть зазнати невдачі, але у разі успіху здатні змінити цілі галузі. Це значний відхід від традиційної німецької обережності та орієнтації на надійність, що свідчить про готовність держави експериментувати.

Окремим критично важливим напрямком стратегічної архітектури є цифровізація. Німеччина усвідомлює, що її лідерство в механічній інженерії може бути нівельоване відставанням у програмному забезпеченні та обробці даних. Тому стратегія «Індустрія 4.0» переросла в широку політику цифрової трансформації. Вона передбачає не лише впровадження робототехніки на заводах, а й створення загальноєвропейських платформ даних, що мають гарантувати цифровий суверенітет та безпеку даних для промисловості. Уряд також активно інвестує в розбудову гігабітної інфраструктури та 5G, розуміючи, що без якісного зв'язку будь-яка інноваційна архітектура залишиться лише на папері.

Фундаментальним та найбільш амбітним вектором стратегії є екологічна трансформація економіки. У цій площині інноваційна архітектура не просто враховує екологічні стандарти, а стає їх головним драйвером, тісно переплітаючись із регуляторною політикою. Держава використовує високі екологічні стандарти викидів та цільові субсидії на «зелені» технології як каталізатор технологічного оновлення та важіль для стимулювання інновацій. Національна воднева стратегія є яскравим прикладом такого підходу: держава не просто підтримує наукові дослідження, а фактично виступає архітектором нового ринку, стимулюючи одночасно і виробництво, і споживання водню в металургії та транспорті. Це демонструє перехід до моделі проактивного формування ринкових ніш, замість пасивного очікування їх природного виникнення.

Важливою частиною архітектури є підтримка малого та середнього бізнесу, який традиційно є фундаментом німецького експорту. Сьогодні цей сектор стикається з дефіцитом внутрішніх ресурсів для проведення масштабної цифровізації. Державна політика відповідає на ці виклики впровадженням таргетованих фінансових інструментів, зокрема податкових пільг на НДДКР, які дозволяють невеликим компаніям отримувати підтримку за спрощеною процедурою. Це забезпечує інклюзивність інноваційної екосистеми, запобігаючи монополізації технологічного прогресу великими корпораціями та стимулюючи конкуренцію на всіх рівнях ланцюга створення вартості.

Останнім часом німецька стратегічна архітектура інноваційної політики зміщує акцент на соціальний вимір та впровадження принципів гнучкого врядування. Створення регуляторних майданчиків для апробації інновацій забезпечує можливість тестування новітніх рішень у реальних умовах ще до формування повної законодавчої бази. Це дозволяє суттєво скоротити час виходу інновацій на ринок. Крім того, держава активно інтегрує інструменти публічного діалогу для обговорення етичних аспектів нових технологій, що є критичною умовою для формування суспільної довіри до інновацій та легітимізації технологічних змін.

Поглиблення стратегічної архітектури також вимагає переосмислення ролі нематеріальних активів та інтелектуального капіталу як фундаментальних драйверів економічної стійкості. У звіті ОЕСР акцентується увага на тому, що традиційна орієнтація Німеччини на капітальні інвестиції в обладнання та верстати повинна бути доповнена інтенсивним накопиченням знань у сфері програмного забезпечення, великих даних та системного дизайну [1]. Це означає, що державна політика зміщується від підтримки «заліза» до стимулювання креативності та когнітивних навичок, що є критичним фактором для створення високої доданої вартості в умовах глобальної цифрової конкуренції.

Суттєвим елементом оновленої архітектури стає розбудова ринку венчурного капіталу та створення сприятливих умов для масштабування технологічних компаній. Німеччина традиційно мала потужну банківську систему, проте для проривних стартапів необхідні гнучкіші фінансові інструменти. Впровадження програм, подібних до Фонду майбутнього [1], демонструє готовність держави виступати партнером-інвестором, що бере на себе частину ризиків разом із приватними фондами. Такий підхід покликаний утримувати перспективні німецькі розробки в межах європейської юрисдикції, запобігаючи «витоку мізків» та капіталу до США чи Китаю.

Важливим вектором трансформації є також посилення інклюзивності інноваційної системи через подолання гендерного розриву в STEM-галузях та активне залучення

міжнародних талантів. Стратегічна архітектура тепер розглядає демографічні виклики та дефіцит кваліфікованих кадрів не просто як соціальну проблему, а як критичну загрозу відтворенню інноваційного потенціалу. Політика спрямована на створення відкритих екосистем талантів, де наукова кар'єра є привабливою для жінок та іноземних дослідників, що забезпечує постійний приплив нових ідей та неординарних підходів до вирішення технічних завдань.

Ефективність німецької моделі в майбутньому значною мірою залежатиме від інтеграції в загальноєвропейський інноваційний простір. Німеччина дедалі частіше ініціює та очолює Важливі проєкти спільного європейського інтересу (IPCEI), особливо в галузях мікроелектроніки, хмарних обчислень та акумуляторних технологій. Така стратегія дозволяє об'єднувати ресурси різних країн ЄС для досягнення критичної маси інвестицій, яку не може забезпечити жодна держава самостійно, зміцнюючи таким чином стратегічну автономію та технологічний суверенітет Європейського Союзу.

Окрему роль у новій архітектурі відіграє модернізація державних закупівель як інструменту стимулювання попиту на інновації. Держава, будучи найбільшим споживачем товарів та послуг, починає використовувати свій купівельний потенціал для підтримки екологічних та цифрових рішень. Замість закупівлі готових рішень за критерієм найнижчої ціни, тендерна політика переорієнтовується на функціональне замовлення розробки нових технологій, де держава виступає «першим клієнтом» для інноваційних компаній на початкових етапах їхнього розвитку.

Крім того, стратегічна архітектура інноваційної політики передбачає активну імплементацію парадигми «відкритих інновацій» та стимулювання міжгалузевого трансферу знань як ключового чинника технологічної конвергенції [5]. У сучасних умовах найбільш проривні відкриття відбуваються саме на стику біології та штучного інтелекту, фізики та нанотехнологій, матеріалознавства та енергетики тощо. Проте для реалізації такого складного трансдисциплінарного синтезу держава має вийти за межі підтримки окремих установ і зосередитися на створенні динамічних мережевих структур.

Саме в цьому контексті особливе місце в реалізації німецької стратегії посідає оновлена кластерна політика. Вона трансформується з класичного інструменту регіонального розвитку в глобальну мережеву платформу для стратегічної технологічної колаборації. Державна підтримка територіально-галузових кластерів стимулює створення спільних технологічних просторів – як фізичних, так і цифрових майданчиків, де наукові установи, стартапи та промислові гіганти отримують можливість комунікувати та обмінюватися ресурсами у режимі реального часу.

Такий підхід дозволяє ефективно руйнувати традиційну інформаційну ізоляцію, де дані зазвичай застрягають у межах одного відомства чи компанії та стимулює появу крос-секторальних проєктів. Створюючи умови для вільної циркуляції інтелектуальних активів, кластери формують живе середовище, яке породжує неочікувані та проривні технологічні комбінації. Таким чином, вони стають не лише географічними центрами концентрації капіталу, а й життєво важливими вузлами трансферу знань, що забезпечують швидку адаптацію німецької промисловості до вимог глобальної цифрової економіки.

Підсумовуючи, доцільно зазначити, що стратегічна архітектура інноваційної політики Німеччини сьогодні – це складна, децентралізована та все більш гнучка система. Вона намагається зберегти свої традиційні сильні сторони (якісну освіту, міцну наукову базу та промислову потужність) одночасно додаючи до них елементи, необхідні для успіху в цифрову епоху, а саме: швидкість, готовність до ризику та здатність до радикальних трансформацій. Успіх цієї архітектури залежатиме від того, наскільки швидко Німеччина зможе подолати внутрішню бюрократію та інфраструктурні відставання, перетворивши виклики подвійного переходу на нове джерело глобальної конкурентоспроможності. Це шлях від «стабільної інженерної нації» до «динамічної інноваційної екосистеми», що є єдиною можливим способом збереження лідерства у XXI столітті.

Література

1. OECD Reviews of Innovation Policy: Germany 2022: Building Agility for Successful Transitions. Paris : OECD Publishing, 2022. 248 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/50b32331-en> (дата звернення: 04.04.2026).
2. High-Tech Strategy 2025: Research and innovation for the people / Federal Ministry of Education and Research (BMBF). Berlin, 2021. URL: <https://www.bmbf.de/bmbf/en/research/hightech-strategy-2025/hightech-strategy-2025.html> (дата звернення: 04.04.2026).
3. The National Hydrogen Strategy / Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action (BMWK). Berlin, 2020. URL: <https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Publikationen/Energie/the-national-hydrogen-strategy.html> (дата звернення: 04.04.2026).
4. SPRIND: Federal Agency for Disruptive Innovation: Closing the Gap. 2022. URL: <https://www.sprind.org/en/> (дата звернення: 04.04.2026).
5. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, 2003. URL: https://www.researchgate.net/publication/235700923_Open_Innovation_The_New_Imperative_for_Creating_and_Profitting_From_Technology (дата звернення: 04.04.2026).

Віталій КАДАЛА

к.ю.н., доцент,

*доцент кафедри господарсько-
правових дисциплін та економічної безпеки*

Софія ХАЛЕЦЬКА

здобувач вищої освіти,

*Донецький державний університет внутрішніх справ,
м. Кропивницький, Україна*

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОСТІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ НА БАЗІ ЦИФРОВИХ МОДИФІКАЦІЙ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Україна переживає складні часи в умовах наявного, затяжного воєнного конфлікту, котрий порушив управлінські цикли в економічній, соціальній та екологічній сферах. Постало питання не лише пошуку новітніх підходів, з метою вдосконалення управлінських циклів, а й активізувати стратегічні економічні наміри країни. Одним із дієвих інструментів покращення функціонування економічного сектору країни, в умовах воєнних викликів, виступає стратегія інноваційної резильєнтності економіки (далі – CIPE). Очевидним є те, що функціонування економічного сектору країни відбувається в умовах турбулентності. Прояви турбулентності пов'язанні зі змінами правових регуляторів. Мається на увазі розробку та адаптацію правових ініціатив, які мали за мету створення більш сприятливих умов для виживання економічного сектору країни, котра охоплена війною. Враховуючи той факт, що резильєнтність представляє собою здатність національної економіки справлятися, відновлюватися та реконструюватися після потрясінь, з'явилася нагальна потреба впровадження інноваційного інструментів на базі цифрових модифікацій. Все окреслене вплинуло на вибір напрямку дослідження та доводить його актуальність.

Проблематичні питання резильєнтності економіки на базі цифрових модифікацій доволі часто обираються предметом вивчення вітчизняними вченими. В монографічних та дисертаційних дослідженнях науковці висвітлюють не лише проблематичні аспекти обраної проблематики, но і надають рекомендації їх нівелювання. Так, Д.Д. Зиз, І.М. Гончаренко, А.В. Проценко, В.С.Титикало [1] досліджували питання інноваційної платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки, а Н.Є. Каличева, І.Г. Павловська,

С.А. Сорокін та Г.К. Христофоров [2] присвятили монографічні дослідження проблемам управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій. Натомість, В.І. Вороненко, В.А. Омеляненко, С.М. Литвиненко та А.Г. Яременко [3] акцентували увагу на вивченні питань цифрових трансформацій для забезпечення еколого-економічного розвитку та цивільного захисту. Однак, окремі питання піднятої проблеми висвітлено в дослідженнях фрагментарно, що підкреслило доцільність більш поглибленого дослідження.

В сучасних умовах розвитку економічного сектору країни постає питання переосмислення рольового сегменту та рівня значущості СІРЕ, особливо в умовах постійної турбулентності. Рольовий сегмент СІРЕ в умовах сьогодення обґрунтовується наявністю трьох аспектів: достатньо успішна адаптація та бистре відновлення дієвості представників підприємницького сектору, з урахуванням існуючих викликів та ризиків на базі заходів їх нівелювання; активне впровадження інструментів оновлення та структурної перебудови економічних управлінських циклів на базі використання нових інноваційних технологій та бізнес-моделей; забезпечення інтеграції інноваційних інструментів у системі зміцнення та підтримки наміченого рівня економічної безпеки, що сприяє мінімізації негативного впливу на результативність діяльності представників підприємницького сектору.

Із обґрунтування переосмислення рольового сегменту СІРЕ витікає рівень значущості для економічного розвитку країни взагалі: вкладенні інвестиції в інноваційні інструменти не лише забезпечує конкурентоспроможність суб'єктів підприємницького сектору та країни, а, й забезпечують підвищення фінансової стійкості та ділової активності; застосування цифрових модифікацій сприяє підвищенню стабілізації як економічних процесів, так і управлінських виробничих циклів; адаптація інструментів диверсифікації з урахуванням інформаційно-інноваційних інструментів позитивно впливає на впровадження нових продуктів і процесів, що створює умови зниження залежності від єдиного джерела доходу різних суб'єктів.

Ми підтримуємо позицію О.М. Гуцалюк, Ю.А. Бондар, І.Б. Чудаєва та О.В. Захарченко [4, с. 675] стосовно того, що «...в умовах глобальної турбулентності та зростання викликів для національної економіки ключового значення набуває СІРЕ, що забезпечує здатність держави адаптуватися до непередбачуваних змін і водночас зберігати стабільність та конкурентоспроможність». Науковці дійшли висновку «...сучасні економічні процеси вимагають впровадження цифрових модифікацій інноваційно-інформаційних інструментів, які дозволяють поєднати інтереси України у сфері безпеки, економічної незалежності та сталого зростання з інструментарієм стратегічного управління» [4, с. 675].

На наш погляд осучаснюючи розуміння рольового сегменту СІРЕ, доцільним є і оновлення змістовності цифрових модифікацій в економіці. В сучасних умовах функціонування економіки в якості понятійної категорії цифрові модифікації доцільно розуміти як процес залучення сукупності способів і прийомів, з метою впровадження сучасних цифрових інноваційних технологій у всі управлінські важелі представників підприємницького сектору, котрі забезпечують дієвість та конкурентоспроможність економічної діяльності на базі тісного взаємозв'язку з комерційними партнерами, що забезпечує більш повне задоволення потреб споживачів, шляхом створення нових цінностей з урахуванням висунутих пропозицій. Такий підхід має декілька переваг: окреслюється наявність можливості використання різних способів і прийомів для досягнення основної мети впровадження сучасних цифрових інноваційних технологій; звернуто увагу на необхідність тісного взаємозв'язку як з комерційними партнерами, так і з потенційними споживачами; визначено результативність даного процесу забезпечення дієвості та конкурентоспроможності економічної діяльності та створення нових цінностей.

Основними видами цифрових модифікацій (трансформацій), які залучають при впровадженні СІРЕ виступають: електронний бізнес; електронна комерція; цифрові платформи та екосистеми; «хмарна еконміка»; цифровізація виробництва; цифрові фінанси та банкінг; data-driven економіка. Беззаперечним є той факт, що зазначені види цифрових

модифікацій спрямовані на оптимізацію виробничих, людських та фінансових ресурсів, підвищення дієвості та конкурентоспроможності економічних циклів як макроекономічного, так і мікроекономічного рівня, призводять до створення нових цифрових підприємств та підвищують рівень економічної безпеки.

Таким чином, успішне впровадження СИРЕ на базі цифрових модифікацій в умовах турбулентності залежить від переосмислення її рольового сегменту та значення на підвищення конкурентоспроможностей економічних циклів різного рівня. Залученню цифрових модифікацій підвищить результативність процесу адаптації ключових сегментів СИРЕ та позитивно вплине на підтримку економічної безпеки країни в цілому.

Література

1. Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки : кол. моногр. /Д.Д.Зиз, І.М.Гончаренко, А.В.Проценко, В.С.Титикало та ін.; за ред. В.В. Прохорової. Харків: Вид-во «Іванченка І. С.», 2020.293 с.
2. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: колективна монографія/ Н.Є. Каличева, І.Г. Павловська, С.А. Сорокін, Г.К. Христофоров та ін.; за ред. В. В. Прохорової. Харків: Вид-во «Іванченка І. С.», 2023. 419 с.
3. Цифрові трансформації для забезпечення еколого-економічного розвитку та цивільного захисту: монографія / В.І. Вороненко, В.А. Омеляненко, С.М. Литвиненко, А.Г. Яременко та ін.; за заг. ред. О.В. Кубатка, В.І. Вороненка. Суми: СумДУ, 2025. 195 с.
4. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Чудаєва І.Б., Захарченко О.В. Резильєнтність стратегічного розвитку національної економіки в умовах забезпечення інтересів України та цифрових модифікацій інноваційно-інформаційних інструментів впливу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9(49). С.668-682. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-668-682](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-668-682)

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-у економіці
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна
Ілля БАНАС
здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА ПІДСИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах діяльність підприємства вже не можна розглядати лише через фінансові результати, виробничі потужності чи організаційну структуру. Значну роль відіграє людський чинник, оскільки саме працівники забезпечують виконання управлінських рішень, підтримують внутрішню взаємодію, створюють і реалізують ідеї, впливають на якість продукції, послуг і загальну репутацію організації. У зв'язку з цим соціально-психологічна підсистема підприємства набуває особливого значення в системі сучасного HR-менеджменту.

Соціально-психологічна підсистема підприємства – це сукупність відносин, настроїв, цінностей, норм поведінки, комунікаційних зв'язків і психологічних умов, які формуються у трудовому колективі та впливають на поведінку працівників. Вона охоплює соціально-психологічний клімат, корпоративну культуру, стиль керівництва, мотивацію, рівень довіри,

згуртованість колективу, конфліктність, емоційну стабільність і готовність персоналу до змін [1, с.312].

У класичному менеджменті соціально-психологічні методи управління розглядаються як способи впливу на працівників через переконання, моральне стимулювання, формування сприятливого клімату, розвиток комунікацій і підтримку лідерства. У підручнику Житомирської політехніки з менеджменту окрему увагу приділено лідерству, комунікаціям, управлінню людськими ресурсами та ефективності організації, що підтверджує тісний зв'язок між соціально-психологічними процесами й результатами управління підприємством [3, с.104].

У сучасному HR-менеджменті така підсистема вже не є другорядною або допоміжною. Вона поступово перетворюється на стратегічний інструмент управління персоналом. Це пов'язано з тим, що підприємства працюють в умовах постійних змін: цифровізації, нестабільності ринку праці, воєнних ризиків, соціально-економічних трансформацій, зростання психологічного навантаження на працівників. У таких умовах важливо не лише найняти персонал, а й утримати його, підтримати, мотивувати та залучити до розвитку організації.

Особливої актуальності соціально-психологічна підсистема набуває в умовах криз. У дослідженнях, присвячених управлінню персоналом у кризових контекстах, наголошується, що соціально-психологічні механізми допомагають зберігати кадровий потенціал, підтримувати стійкість організацій і адаптувати працівників до складних зовнішніх обставин [6]. Для українських підприємств це питання є особливо важливим, оскільки повномасштабна війна посилила емоційне напруження, ризики вигорання, кадрові втрати та потребу в більш уважному ставленні до персоналу.

Соціально-психологічний клімат відображає атмосферу в колективі та характер взаємин між працівниками. Дослідження 2025 року підтверджують, що його формування залежить від конкретних управлінських дій: відкритої комунікації, емоційної підтримки та справедливої оплати. Це доводить, що сприятливе середовище є результатом системного управління, а не випадковим чинником.

Таблиця 1 – Основні компоненти соціально-психологічної підсистеми підприємства

Компонент	Зміст	Значення для HR-менеджменту
Соціально-психологічний клімат	Атмосфера в колективі, рівень довіри, підтримки, взаємоповаги	Впливає на задоволеність працівників, продуктивність і плинність кадрів
Корпоративна культура	Цінності, норми поведінки, традиції та правила взаємодії	Формує спільне бачення цілей підприємства
Комунікація	Обмін інформацією між керівниками, працівниками та підрозділами	Зменшує непорозуміння, конфлікти й організаційну напругу
Мотивація персоналу	Матеріальні й нематеріальні стимули до праці	Підвищує зацікавленість працівників у результатах роботи
Лідерство	Поведінка керівника, стиль управління, здатність підтримувати команду	Визначає рівень довіри, відповідальності й залученості персоналу
Психологічна підтримка	Допомога працівникам у подоланні стресу, адаптації та вигорання	Сприяє збереженню працездатності та стабільності колективу
Управління конфліктами	Попередження та конструктивне вирішення суперечностей	Допомагає підтримувати робочу атмосферу й командну взаємодію

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Соціально-психологічна підсистема має два взаємопов'язані рівні: соціальний і психологічний. Соціальний рівень стосується колективу в цілому: групових норм, командної взаємодії, корпоративної культури, традицій, неформальних лідерів і відносин між підрозділами. Психологічний рівень пов'язаний з окремою особистістю: її мотивацією, емоційним станом, професійними очікуваннями, потребою у визнанні, розвитку та безпеці. Ефективний HR-менеджмент має поєднувати обидва рівні, оскільки неможливо сформувати сильну команду без урахування індивідуальних потреб працівників.

У сучасних дослідженнях HR-менеджмент розглядається як складова ефективної стратегії управління персоналом. Зокрема, у праці С. Ковальчук, І. Сокирник та І. Мазура підкреслено, що в умовах постковідних трансформацій, воєнних викликів і процесів відбудови кадрової політики набуває критичного значення для стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства [4]. Отже, HR-служба повинна виконувати не лише адміністративні функції, а й брати участь у формуванні організаційного середовища, у якому працівники можуть ефективно працювати та розвиватися.

Ключовим завданням HR-менеджера є підтримка здорової взаємодії в колективі через розвиток комунікацій, адаптацію та реальну підтримку персоналу. Відсутність формалізму та забезпечення справедливого ставлення є критичними для збереження довіри працівників, особливо в періоди високого навантаження. Ефективна модель HR-менеджменту має базуватися на реальній, а не задекларованій турботі про людський капітал.

Соціально-психологічна підсистема прямо впливає на мотивацію через розуміння працівником цінності своєї роботи, повагу та можливості розвитку. Матеріальні стимули не замінюють психологічну безпеку та визнання, тому сучасний HR-менеджмент має синтезувати економічні, організаційні та соціально-психологічні методи впливу.

Окремої уваги потребує роль керівника. Саме керівник значною мірою визначає, яким буде клімат у колективі: відкритим і підтримувальним або напруженим і недовірливим. Авторитарний стиль управління може забезпечити швидке виконання завдань, але в довгостроковій перспективі часто знижує ініціативність і залученість персоналу. Натомість керівник, який уміє слухати, пояснювати рішення, визнавати внесок працівників і конструктивно вирішувати конфлікти, сприяє формуванню більш стабільної та продуктивної команди.

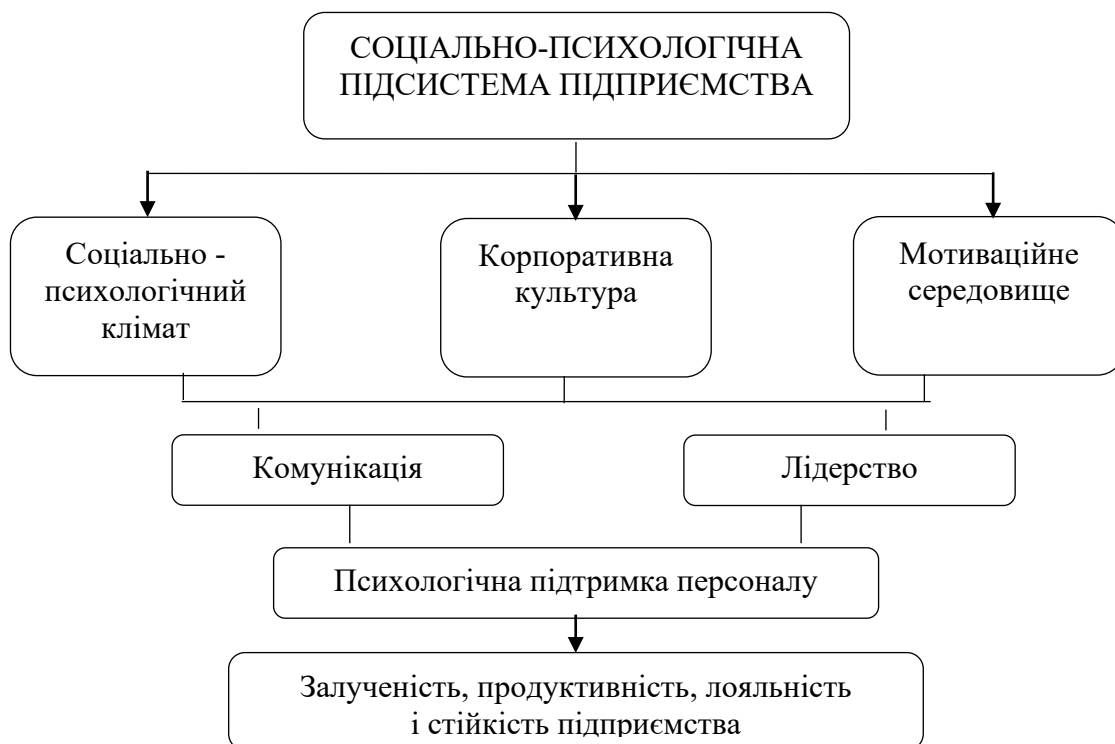


Рисунок 1 – Соціально-психологічна підсистема підприємства в системі HR-менеджменту

Наведена схема показує, що соціально-психологічна підсистема не існує окремо від інших HR-процесів. Вона впливає на підбір персоналу, адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію, кар'єрний розвиток і утримання працівників. Наприклад, якщо підприємство має систему преміювання, але працівники не розуміють її критеріїв, така система може викликати не мотивацію, а розчарування. Якщо проводиться оцінювання персоналу, але воно сприймається як покарання, а не як інструмент розвитку, це також погіршує психологічний клімат. Тому будь-який HR-інструмент має бути прозорим, зрозумілим і справедливим.

У сучасних умовах важливим напрямом є розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом. Дослідження, опубліковане на платформі Національного університету «Львівська політехніка», акцентує увагу на необхідності посилення адаптації персоналу до нових умов діяльності, утримання професійних кадрів і недопущення емоційного вигорання в умовах воєнного стану [2, с.317-320]. Це дає підстави стверджувати, що соціально-психологічні методи сьогодні мають не лише виховне чи комунікативне значення, а й антикризову функцію.

До таких методів можна віднести індивідуальні бесіди, наставництво, коучинг, командні обговорення, тренінги, програми адаптації, нематеріальне заохочення, заходи з командоутворення, профілактику конфліктів і професійного вигорання. Важливу роль відіграють активні соціально-психологічні методи навчання, оскільки вони допомагають не лише передавати знання, а й формувати навички комунікації, співпраці, саморегуляції та відповідального ставлення до роботи.

Отже, соціально-психологічна підсистема підприємства є важливою умовою ефективного HR-менеджменту. Вона впливає на якість взаємодії між працівниками, рівень мотивації, емоційну стабільність колективу, здатність підприємства адаптуватися до змін і зберігати кадровий потенціал. У сучасних умовах HR-менеджер має виступати не лише адміністратором кадрових процесів, а й організатором здорового соціального середовища, посередником у комунікаціях, учасником формування корпоративної культури та агентом змін. Підприємства, які системно працюють із соціально-психологічною підсистемою, мають більше шансів зберегти персонал, підвищити його залученість і забезпечити стійкий розвиток навіть за нестабільних зовнішніх умов.

Література

1. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін. Менеджмент : підручник / за заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
2. Череп О. Г., Гельман В. М., Рехлицька О. С. Фактори впливу на стан соціально-психологічного клімату трудового колективу на прикладі теплопостачального підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3(285). С. 317–323.
3. Пишук-Ковальська О. О. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. Вип. 5, № 2. С. 104–111.
4. Ковальчук С., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2026. URL: <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/herald/article/view/2622> (дата звернення: 09.05.2026).
5. Соціально-психологічні механізми управління персоналом у кризових контекстах: досвід України, Ізраїлю та Південної Кореї. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2025. № 4. URL: https://econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/4_2025/26.pdf (дата звернення: 09.05.2026).
6. Сіленко А. О. Соціально-психологічний клімат як фактор ефективності трудового колективу. Market Infrastructure. 2025. URL: <https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/146> (дата звернення: 09.05.2026).

Дмитро НАГОРНИЙ

здобувач вищої освіти,

*ВСП «Дніпровський фаховий коледж інженерії та педагогіки Українського
державного університету науки і технологій»,*

м. Кам'янське, Україна

Ганна РЕДЬКІНА

к. політ. н., доцент,

*доцент кафедри соціально-психологічних і гуманітарних наук,
Дніпровський державний технічний університет,*

м. Кам'янське, Україна

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

В умовах сучасних експоненційних змін, зумовлених гібридними загрозами та швидкими технологічними змінами, психологічна стійкість працівника стає фундаментальною характеристикою, що визначає інноваційну резильєнтність всієї організації. Це інтегральна психологічна характеристика особистості, що відображає її здатність ефективно функціонувати в умовах стресу, емоційної напруги, а також зберігати працездатність у критичних обставинах [1]. Психологічна стійкість працівника є складною багатофакторною характеристикою. Вивчення цього феномену має важливе практичне значення для HR-інжинірингу. У межах HR-інжинірингу психологічна стійкість розглядається як проектний параметр при конструюванні високоефективних робочих команд. Використання комплексних методів діагностики (тестування, спостереження, психофізіологічні вимірювання) дозволяє не лише оцінити поточний стан персоналу, а й прогнозувати надійність фахівців у критичних ситуаціях. У професіях, пов'язаних із високою відповідальністю, оцінка психологічної стійкості є обов'язковим елементом стратегії кадрової безпеки. Шляхи підвищення стійкості включають формування навичок емоційної саморегуляції, проведення тренінгів стресостійкості та створення сприятливого психологічного клімату. Формування інноваційної резильєнтності бізнесу неможливе без інвестицій у психологічне благополуччя працівників, що дозволяє організації залишатися ефективною навіть в умовах граничної невизначеності.

Коли постійно змінюються вимоги до професійної діяльності, психологічна стійкість допомагає працівникові залишатися ефективним, не допускати емоційного вигорання і професійної дезадаптації. Таким чином, психологічна стійкість є важливим показником професійної придатності, особистісної зрілості й адаптаційного потенціалу людини, який може і повинен розвиватися за допомогою психотренінгів, підтримки психологів, спеціальних навчальних програм і практики саморегуляції. Досвід та рівень професійної підготовки мають свій відбиток. Досвідчені працівники зазвичай мають відпрацьовані алгоритми поведінки у складних ситуаціях, краще володіють методами психологічної саморегуляції, мають вищу впевненість у своїх силах. Наявність навичок конструктивного розв'язання конфліктів, тайм-менеджменту, управління емоціями також підвищує психологічну стійкість. Велике значення мають умови праці: організація робочого середовища, наявність або відсутність перевантаження, чіткість розподілу обов'язків, підтримка з боку керівництва, командний клімат. Негативно впливають надмірне психоемоційне навантаження, постійна напруга, низький рівень автономії або несправедлива оцінка діяльності. Сприятливий психологічний мікроклімат, навпаки, зміцнює стійкість, створюючи відчуття безпеки та підтримки. Не менш важливим є соціальне середовище – сім'я, колеги, друзі. Соціальна підтримка, довіра, відчуття причетності до колективу, можливість висловити свої емоції чи отримати пораду знижують рівень стресу та

підвищують адаптаційні можливості людини. Водночас конфлікти у близькому оточенні, ізоляція або відсутність підтримки можуть знижувати психологічну стійкість. Також вплив мають цінності, життєві установки, рівень свідомості та цілеспрямованості працівника. Люди з вираженим почуттям обов'язку, внутрішньою мотивацією та чітко сформульованими життєвими цілями, як правило, краще переносять труднощі й зберігають ефективність в умовах стресу. Отже, психологічна стійкість є результатом взаємодії низки факторів: внутрішніх і зовнішніх, постійних і змінних. Врахування цих факторів у кадровій політиці, навчанні, профілактичних заходах дозволяє зберігати психічне здоров'я працівників, підвищувати продуктивність праці та знижувати ризик професійного вигорання.

Вивчення психологічної стійкості є важливим аспектом психодіагностики, особливо у професіях, пов'язаних із високими психоемоційними навантаженнями, відповідальністю та ризиком. Ця стійкість характеризується здатністю особистості адекватно реагувати на стресові ситуації, зберігати ефективність діяльності в умовах підвищеної напруги, а також швидко відновлюватися після психічних перевантажень. Для її оцінки використовують комплекс методів, які дають змогу виявити індивідуальні особливості, рівень адаптаційних можливостей, ступінь емоційної стабільності та саморегуляції. Одним із основних методів вивчення психологічної стійкості є психодіагностичне тестування. Широко застосовуються стандартизовані тести, що дозволяють кількісно оцінити рівень тривожності, емоційної напруги, стресостійкості та здатності до самоконтролю. Також ефективним є застосування проєктивних методик, які виявляють приховані емоційні конфлікти, тривожність, невротичні реакції, а також допомагають зрозуміти внутрішні переживання людини, її способи реагування на стрес. Інформативними є також спостереження та бесіди, які дають змогу оцінити поведінку людини в реальних або змодельованих ситуаціях. Особливу увагу приділяють виявленню реакцій на труднощі, здатності до мобілізації, емоційної стабільності, толерантності до фрустрації. Бесіди можуть бути як вільними, так і структурованими за певними темами, що дозволяє отримати додаткову інформацію про самовідчуття, життєві труднощі, ресурси підтримки тощо. У деяких випадках використовуються психофізіологічні методи – вимірювання пульсу, артеріального тиску, електропровідності шкіри, частоти дихання, які можуть змінюватися під час стресу або емоційної напруги. Такі методи дозволяють об'єктивно оцінити реакцію організму на зовнішні подразники. Ефективним є використання імітаційних і тренінгових методів, коли працівник свідомо залучається до ситуацій, які моделюють напружені або конфліктні обставини, з метою оцінки його поведінкової реакції, прийняття рішень, емоційної регуляції. Отже, вивчення психологічної стійкості здійснюється за допомогою комплексу методів: тестових, спостереження, інтерв'ювання, біофізіологічних вимірювань, тренінгів та ін. Їхнє поєднання дозволяє отримати всебічну картину психологічного стану працівника, виявити ризики професійного вигорання та визначити шляхи психологічної підтримки й підвищення стійкості до стресу.

У сучасному світі, де зростають темпи життя, інтенсивність навантажень і рівень відповідальності, питання збереження психологічної стійкості стає пріоритетним як для окремої людини, так і для організацій загалом. По-перше, результати вивчення психологічної стійкості використовуються при профвідборі та розподілі кадрів. Оцінка психологічної стійкості дозволяє обрати найбільш підходящих кандидатів, мінімізувати професійні ризики й запобігти можливим негативним наслідкам у роботі. По-друге, вивчення психологічної стійкості допомагає в психологічному супроводі працівників – виявляти людей із підвищеною втомлюваністю, тривожністю, емоційним виснаженням або початковими ознаками професійного вигорання. Це дає можливість вчасно впроваджувати профілактичні заходи, корекційні програми, індивідуальні або групові тренінги, спрямовані на відновлення внутрішнього ресурсу та підвищення стресостійкості. Крім того, ці дослідження мають важливе значення в реабілітаційній діяльності. Для людей, які перенесли тяжкі стреси, психологічні травми або працювали в екстремальних умовах (зони бойових дій, ліквідація

аварій, медична сфера під час епідемій), об'єктивна оцінка рівня психологічної стійкості дозволяє правильно побудувати програми психологічної допомоги, реадаптації до звичного життя і професійної діяльності.

Вивчення психологічної стійкості дає змогу ефективно планувати кар'єру, визначати його готовність до керівної або кризової роботи, створювати сприятливий мікроклімат у колективі, уникати конфліктів і підвищувати загальний рівень задоволеності працею. На рівні освітніх і навчальних закладів, знання про рівень психологічної стійкості здобувачів освіти дає можливість індивідуалізувати освітній процес, враховуючи особливості реагування на стрес, навантаження, конкуренцію, забезпечити підтримку тим, хто цього потребує, та створити умови для формування психічного здоров'я з раннього віку.

Питання підвищення психологічної стійкості набуває актуальності в сучасних умовах, коли людина часто стикається з надмірним психологічним тиском, невизначеністю та кризовими обставинами. Існує кілька ефективних шляхів і засобів підвищення цього важливого ресурсу. Одним із головних напрямів є формування навичок емоційної саморегуляції. Це вміння керувати своїми емоціями, знижувати рівень тривожності, гніву, паніки, підтримувати позитивний емоційний стан. Допомагають у цьому різні техніки релаксації – дихальні вправи, прогресивна м'язова релаксація та ін. Регулярне виконання таких вправ сприяє стабілізації нервової системи та підвищенню опору до стресу. Іншим важливим напрямом є психологічна підготовка до стресових ситуацій. Людина, яка заздалегідь знайома з потенційно складними обставинами (через моделювання, тренінги, психопросвітницьку роботу), демонструє більшу впевненість у своїх діях та менше піддається емоційним перевантаженням. Зокрема, ефективними є тренінги стресостійкості, які включають ситуаційні ігри, вправи на швидке прийняття рішень, формування навичок самопомоги в кризових ситуаціях. Фізична активність також є потужним засобом підвищення психологічної стійкості. Регулярні заняття спортом, рухливий спосіб життя покращують кровообіг, сприяють вивільненню ендорфінів – гормонів радості, нормалізують сон, підвищують загальний тонус організму. Корисними є аеробні навантаження – біг, плавання, ходьба, командні види спорту.

Велику роль відіграє позитивне мислення та формування конструктивних життєвих установок. Людина, яка має оптимістичний світогляд, схильна до реалістичної оцінки подій і здатна бачити можливості в труднощах, краще справляється зі стресами. Практика ведення щоденника вдячності, рефлексія на успішні події, розвиток упевненості в собі допомагають створити внутрішню опору, яка підтримує в критичні моменти. Ще одним шляхом є розвиток комунікативних навичок і соціальної підтримки. Людина, яка вміє ефективно взаємодіяти з іншими, має коло підтримки (друзі, родина, колеги), рідше стикається з почуттям ізоляції та самотності, що часто провокує емоційне виснаження. Важливим є також вміння звертатися по допомогу, ділитися переживаннями, приймати підтримку – усе це сприяє збереженню душевного здоров'я. Крім того, підвищити психологічну стійкість допомагає усвідомлене планування та організація власного життя. Раціональний розподіл часу, вміння визначати пріоритети, уникати перевантажень, дотримання балансу між роботою та відпочинком, створення комфортного життєвого простору – усе це зміцнює здатність до збереження емоційної стабільності. І нарешті, професійна психологічна підтримка у вигляді консультацій, психотерапії чи коучингу також є дієвим ресурсом. Спеціаліст може допомогти людині усвідомити свої слабкі місця, знайти індивідуальні шляхи подолання труднощів, сформулювати нові стратегії поведінки в кризових обставинах. Отже, підвищення психологічної стійкості є комплексною роботою, що охоплює фізичну, емоційну, інтелектуальну та соціальну сфери життя людини. Формування цієї якості є важливою умовою особистісного зростання, професійної ефективності, адаптації до змін і збереження психічного здоров'я в умовах сучасного світу.

Література

1. Життєвий світ і психологічна безпека людини в умовах суспільних змін. Реферативний опис роботи / М.М.Слюсаревський та ін. Київ : Талком, 2020. 318 с.

Ірина БУЛАХ

викладач вищої кваліфікаційної категорії, викладач-методист

Олександра ТЕРЕЩУК

здобувачка освіти,

ВСП Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу УНУ,

м.Умань, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ЦИФРОВІ ПІДХОДИ ТА АНАЛІТИКА ДАНИХ

Сучасна економіка України перебуває у стані глибоких трансформацій, що обумовлено поєднанням внутрішніх та зовнішніх факторів, серед яких воєнний стан, економічна турбулентність, глобальні фінансові коливання та стрімкий розвиток цифрових технологій [1, с. 14]. У цих умовах особливе значення набуває забезпечення резильєнтності економіки, тобто здатності економічних систем оперативно адаптуватися до кризових ситуацій, зберігати стійкість фінансових потоків та швидко відновлювати функціонування після зовнішніх або внутрішніх шоків. Ключовим інструментом досягнення цієї мети є інноваційний розвиток на основі цифрових підходів та аналітики даних, що дозволяє підприємствам і державним органам приймати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати ризики та оптимізувати ресурси [2, с. 28].

Українські підприємства сьогодні стикаються зі значними викликами, серед яких обмеження логістики та порушення виробничих ланцюгів, непередбачувані коливання попиту та пропозиції, високі валютні ризики, кіберзагрози та необхідність цифровізації бізнес-процесів [3, с. 44]. В таких умовах застосування сучасних цифрових технологій та платформ управління стає не просто перевагою, а критичною умовою для виживання та розвитку. Використання ERP-систем, цифрових платформ управління та хмарних сервісів дозволяє автоматизувати облік ресурсів, планування виробничих циклів і контроль фінансових потоків, забезпечуючи оперативність та точність інформації [3, с. 45]. Аналітика даних і великі дані (Big Data) допомагають прогнозувати фінансові результати, оцінювати ризики, моделювати кризові сценарії та оптимізувати витрати, що особливо важливо в умовах швидких змін економічного середовища [4, с. 37]. Цифрові панелі аналітики та інструменти управлінської звітності дозволяють керівникам підприємств в режимі реального часу оцінювати ключові показники ефективності та швидко приймати обґрунтовані рішення [4, с. 38].

Інноваційний розвиток на базі цифрових технологій охоплює не лише фінансові аспекти, а й сферу HR-інжинірингу. Автоматизовані системи управління персоналом дозволяють оцінювати продуктивність працівників, прогнозувати потребу в кадрах та визначати оптимальні шляхи підвищення кваліфікації [5, с. 41]. Цифровізація HR-процесів забезпечує гнучкість організацій та підвищує стійкість підприємств до зовнішніх потрясінь, дозволяючи їм швидко адаптуватися до змін у законодавстві, ринку праці та економічних умовах [5, с. 42]. У комплексі цифрові платформи, аналітичні інструменти та інноваційні підходи формують ефективний механізм управління ресурсами, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу та стійкості економіки України [1, с. 20].

Сучасні реалії показують, що ефективна цифровізація економіки неможлива без комплексного впровадження інноваційних рішень, які інтегрують фінансові, управлінські та HR-процеси [2, с. 32]. Українські підприємства дедалі активніше використовують модулі

аналітики даних для прогнозування фінансових потоків, оцінки платоспроможності партнерів та оптимізації структури витрат. Наприклад, у сфері виробництва та логістики застосування цифрових платформ дозволяє відстежувати стан запасів, обсяг виробництва та потреби у ресурсах в режимі реального часу, що особливо актуально для підприємств, які постраждали від порушень ланцюгів постачання через воєнні дії [3, с. 46]. Аналітика даних дозволяє приймати більш точні рішення щодо закупівель сировини, планування виробничих змін та розподілу робочої сили, що підвищує ефективність і стійкість бізнесу [4, с. 40].

З точки зору державної політики, цифровізація економіки та використання аналітики даних дозволяють ефективніше управляти макроекономічними процесами, контролювати державні витрати та планувати інвестиційні програми [1, с. 25]. Запровадження аналітичних платформ для моніторингу динаміки ринку, оцінки податкових надходжень і прогнозування соціально-економічних показників створює умови для більш точного та своєчасного ухвалення рішень, що безпосередньо впливає на економічну стабільність країни [2, с. 35]. Крім того, розвиток цифрової економіки стимулює появу нових бізнес-моделей, заснованих на онлайн-сервісах, платформах електронної комерції та фінансових технологіях [5, с. 44]. Підприємства, що активно впроваджують аналітику даних та цифрові рішення, демонструють вищу адаптивність до кризових умов, швидше відновлюються після економічних потрясінь та зберігають конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринку [3, с. 50].

Застосування сучасних цифрових інструментів дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й створює базу для довгострокового стратегічного планування. Використання аналітики даних у поєднанні з інноваційними HR-практиками забезпечує ефективне управління людськими ресурсами, прогнозування потреби у кадрах та розвиток компетенцій працівників відповідно до змін ринку [4, с. 42]. Такий комплексний підхід підвищує продуктивність, дозволяє швидше адаптуватися до зовнішніх потрясінь і забезпечує сталість бізнес-процесів навіть в умовах високої невизначеності [5, с. 45].

Таким чином, інноваційний розвиток економіки України на основі цифрових підходів та аналітики даних є не лише засобом підвищення ефективності бізнесу, а й ключовим фактором забезпечення резильєнтності економічних систем у складних умовах [1, с. 30]. Впровадження сучасних цифрових технологій, інтеграція аналітичних інструментів та інноваційний HR-інжиніринг дозволяють українським підприємствам та державним органам оперативно реагувати на зміни, знижувати ризики та підтримувати стабільність економіки. Перспективи розвитку пов'язані з подальшою цифровізацією, розширенням використання аналітики даних у всіх сферах управління та активною інтеграцією інноваційних рішень у стратегічні процеси держави і бізнесу, що формує сучасну модель економічної резильєнтності України та забезпечує її конкурентоспроможність на міжнародному рівні [2, с. 38].

Література

1. Іваненко І. П. Інноваційний розвиток економіки України: цифрові стратегії та аналітика даних. – Київ: Національна академія наук України, 2023. – 112 с.
2. Петренко Т. М. Цифрова трансформація бізнесу та економіки в умовах воєнного стану. – Харків: Фінансовий університет, 2024. – 96 с.
3. Коваленко О. В. Аналітика даних у фінансовому та управлінському обліку. – Київ: Видавництво «Економіка», 2023. – 108 с.
4. Шевченко Т. І. Інноваційні цифрові підходи в розвитку HR та бізнес-процесів. – Львів: Львівська політехніка, 2023. – 88 с.
5. Бондаренко В. С. Цифрові технології та стратегії резильєнтності української економіки. – Київ: КНЕУ, 2024. – 120 с.

Роман ОСТАПЕНКО

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування*

Ернест ЯЦКАНИЧ

*здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Цифрова трансформація економіки України кардинально змінює підходи до управління необоротними активами аграрних підприємств. Традиційні методи обліку та аналізу, що базувалися на паперових документах та ручному введенні даних, поступово замінюються автоматизованими системами та цифровими платформами. Ця трансформація вимагає перегляду існуючих облікових політик, методологій оцінки активів та аналітичних процедур. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити точність обліку, скоротити час на обробку інформації та забезпечити більш ефективне управління ресурсами. Звідси випливає необхідність врахування специфіки самих активів: необоротні активи аграрних підприємств включають землю, будівлі, споруди, машини та обладнання, багаторічні насадження, які потребують особливого підходу до обліку в умовах цифровізації. Специфіка сільськогосподарського виробництва, сезонність операцій та залежність від природно-кліматичних умов створюють додаткові виклики для впровадження цифрових рішень. Водночас саме ці особливості роблять цифровізацію особливо актуальною для підвищення ефективності використання необоротних активів. Інтеграція IoT-датчиків, GPS-технологій та систем моніторингу дозволяє отримувати реальні дані про стан та використання активів [1].

Автоматизація облікових процесів стає ключовим елементом трансформації обліково-аналітичного забезпечення необоротних активів. Впровадження ERP-систем дозволяє інтегрувати всі аспекти управління активами – від первинного обліку до амортизації та списання. Хмарні технології забезпечують доступ до облікової інформації в режимі реального часу з будь-якої точки господарства. Мобільні додатки дозволяють працівникам вести облік безпосередньо на місцях використання техніки та обладнання, що значно підвищує оперативність та точність даних. Паралельно з цим блокчейн-технології відкривають нові можливості для забезпечення прозорості та достовірності облікової інформації про необоротні активи. Незмінність записів у блокчейні гарантує цілісність історії операцій з активами, що особливо важливо для дорогих машин та обладнання. Смарт-контракти можуть автоматизувати процеси нарахування амортизації, планового технічного обслуговування та страхування активів. Це знижує ризики помилок та зловживань, а також забезпечує автоматичне виконання облікових операцій згідно з встановленими правилами. Однак саме аналітична складова отримує найбільший імпульс від сучасних інтелектуальних систем. Штучний інтелект та машинне навчання революціонізують аналітичне забезпечення управління необоротними активами аграрних підприємств. Алгоритми можуть аналізувати великі обсяги даних про використання техніки, прогнозувати потреби в ремонті та заміні обладнання. Предиктивна аналітика дозволяє оптимізувати графіки технічного обслуговування, знижуючи витрати на утримання активів. Системи комп'ютерного зору можуть автоматично оцінювати стан будівель, споруд та обладнання, формуючи об'єктивні дані для облікових цілей [2].

Попри очевидні переваги, впровадження цифрових технологій в обліково-аналітичне забезпечення необоротних активів стикається з рядом серйозних викликів. Високі початкові інвестиції в програмне забезпечення, обладнання та навчання персоналу можуть бути критичними для малих та середніх аграрних підприємств. Недостатня цифрова грамотність

працівників облікових служб вимагає значних витрат на перекваліфікацію та навчання. Крім того, необхідність забезпечення кібербезпеки та захисту конфіденційної облікової інформації створює додаткові технічні та фінансові виклики. До цього додається недосконалість нормативно-правового регулювання: існуючі стандарти бухгалтерського обліку не завжди враховують специфіку цифрових технологій та електронного документообігу. Необхідність забезпечення юридичної сили електронних документів, цифрових підписів та автоматично згенерованих записів вимагає удосконалення законодавчої бази. Податкові органи також мають адаптуватися до нових форм ведення обліку та контролю за операціями з необоротними активами. Технічний бік проблеми полягає в тому, що інтеграція різних цифрових систем та забезпечення їх сумісності залишається складним завданням. Аграрні підприємства часто використовують обладнання різних виробників, що ускладнює створення єдиної інформаційної екосистеми. Стандартизація форматів даних та протоколів обміну інформацією між різними системами потребує координації на галузевому рівні. Відсутність єдиних стандартів може призвести до створення ізольованих інформаційних островів, що знижує ефективність цифровізації [3].

Незважаючи на ці перешкоди, цифровізація обліково-аналітичного забезпечення необоротних активів приносить значні економічні переваги аграрним підприємствам. Автоматизація облікових процесів дозволяє скоротити витрати на ведення обліку на 30–40% та підвищити точність даних. Реальний моніторинг стану активів допомагає оптимізувати їх використання, продовжити термін експлуатації та знизити витрати на ремонт. Аналітичні системи забезпечують обґрунтоване прийняття рішень щодо оновлення парку техніки та модернізації виробничих потужностей. Водночас підвищення прозорості та контрольованості операцій з необоротними активами сприяє покращенню інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Цифрові системи обліку забезпечують детальну історію використання активів, що важливо для потенційних інвесторів та кредиторів. Автоматичне формування звітності відповідно до міжнародних стандартів спрощує процедури аудиту та фінансового контролю. Це особливо актуально для підприємств, що планують залучення іноземних інвестицій або вихід на міжнародні ринки капіталу. Окрім фінансових та інвестиційних аспектів, дедалі більшого значення набуває екологічна складова. Екологічний моніторинг та звітність стають невід'ємною частиною управління необоротними активами в умовах сталого розвитку. Цифрові технології дозволяють відстежувати вплив використання техніки та обладнання на навколишнє середовище, контролювати викиди та споживання ресурсів. Інтеграція екологічних показників в облікову систему забезпечує комплексну оцінку ефективності активів з урахуванням ESG-критеріїв. Це підвищує конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках, де екологічні стандарти стають все більш важливими [4].

Реалізація зазначених переваг вимагає системного підходу. Успішна цифрова трансформація обліково-аналітичного забезпечення необоротних активів передбачає поетапний підхід та стратегічне планування. Підприємствам рекомендується почати з автоматизації базових облікових процесів, поступово впроваджуючи більш складні аналітичні системи. Важливо забезпечити навчання персоналу та створення внутрішніх компетенцій з цифрових технологій. Партнерство з ІТ-компаніями та консультантами може прискорити процес впровадження та знизити ризики невдач. Однак без активної державної підтримки навіть найкращі корпоративні стратегії можуть залишитися нереалізованими. Державна підтримка цифровізації аграрного сектору має включати фінансові стимули, розвиток цифрової інфраструктури та адаптацію нормативно-правової бази. Створення галузевих стандартів та методичних рекомендацій допоможе підприємствам орієнтуватися в різноманітті технологічних рішень. Розвиток освітніх програм з цифрових технологій в аграрних ВНЗ забезпечить підготовку кваліфікованих кадрів для майбутнього. Міжнародне співробітництво та обмін досвідом сприятимуть прискоренню цифровізації українського агросектору.

Література

1. Лігоненко Л. О., Ланова О. Л. Діджиталізація аграрної сфери: стан, проблеми та перспективи. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 1 (53). С. 84–92. DOI: <https://doi.org/10.15276/etr.01.2021.9>.
2. Asset Management Software for Agriculture Industry [Електронний ресурс] / CloudApper AI. 05.03.2024. URL: <https://www.cloudapper.ai/asset-management-software-for-agriculture-industry/>
3. Остапенко Р., Поливана Л., Мазоренко М. Роль цифрових проєктів у трансформації обліку та аналізу фінансових даних. *Via Economica*. 2025. № 9. С. 62–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-9>.
4. Digital technologies in the grain sector of Ukraine [Електронний ресурс] / FAO. 2022. URL: <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1632192/>

Ірина ТКАЧЕНКО

к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів та обліку

Руслан ПЕДЧЕНКО

здобувач вищої освіти,

Дніпровський державний технічний університет,

м. Кам'янське, Україна

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДОМОГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АДАПТИВНІСТЬ ТА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ

У сучасних умовах воєнного стану фінансове планування домогосподарств набуває особливого значення як інструмент забезпечення економічної стабільності та соціальної безпеки населення. Посилення невизначеності, нестабільність доходів, інфляційні процеси та зростання ризиків обумовлюють необхідність переходу від традиційного обліку доходів і витрат до стратегічного управління фінансовими ресурсами сім'ї.

Бюджет домогосподарства в умовах війни трансформується з інструменту планування у механізм антикризового управління, що дозволяє оптимізувати витрати, формувати фінансові резерви та забезпечувати готовність до непередбачених ситуацій.

Особливого значення набуває структура бюджету, де зростає частка обов'язкових витрат (харчування, комунальні послуги, лікування), а також витрат, пов'язаних із безпекою та підтримкою життєдіяльності. Ключовими елементами фінансового планування домогосподарств (табл.1) виступають доходи, витрати та заощадження, однак у воєнний період їх співвідношення зазнає змін.

Нестабільність доходів і нерегулярність грошових надходжень зумовлюють необхідність гнучкого маневрування фінансовими ресурсами домогосподарства, що передбачає оперативне перегрупування витрат, перегляд фінансових пріоритетів і швидке реагування на зміну зовнішніх умов. Водночас актуалізується потреба у пошуку додаткових джерел фінансування як важливого елементу підтримання фінансової стійкості, диверсифікації доходів та підвищення резильєнтності домогосподарства в умовах підвищених ризиків і невизначеності.

Інструменти фінансового планування (письмовий або електронний бюджет, бюджетні категорії, фінансові цілі, моніторинг і коригування) стають основою формування фінансової дисципліни. Водночас цифровізація фінансових послуг сприяє підвищенню доступності аналітики, але в умовах війни потребує врахування ризиків кібербезпеки та втрати доступу до цифрової інфраструктури.

Особливої актуальності набуває формування фінансових цілей із урахуванням короткострокових потреб виживання та довгострокових завдань відновлення.

Домогосподарства змушені переглядати пріоритети, спрямовуючи ресурси на підтримку базових потреб, освіту, здоров'я та адаптацію до нових соціально-економічних умов.

Таблиця 1 – Ключові елементи бюджету домогосподарства

Елементи	Характеристика
1. Доходи	Усі грошові надходження сім'ї за певний період. До них належать: – заробітна плата членів сім'ї; – доходи від підприємницької діяльності; – соціальні виплати (пенсії, допомоги, стипендії); – пасивні доходи (відсотки за депозитами, дивіденди, орендна плата). Важливо враховувати не лише стабільні, а й нерегулярні доходи, щоб бюджет був максимально реалістичним.
2. Видатки	Усі грошові видатки домогосподарства. Їх доцільно поділяти на: – обов'язкові (харчування, комунальні послуги, транспорт, податки, кредити); – додаткові (відпочинок, хобі, розваги, покупки для комфорту); – інвестиційні (витрати на освіту, здоров'я, розвиток власної справи). Такий поділ допомагає визначити, які витрати можна оптимізувати без шкоди для базових потреб.
3. Заощадження та інвестиції	Частина доходів, яка не витрачається на поточне споживання, а спрямовується на майбутнє. Це можуть бути: – фінансові резерви на непередбачені ситуації; – накопичення на великі покупки (житло, автомобіль); – кошти на освіту дітей; – у власний бізнес або фінансові інструменти. Саме цей елемент робить бюджет не лише інструментом обліку, а й засобом довгострокового фінансового планування.

Управління фінансами домогосподарства являє собою безперервний процес планування, контролю та раціоналізації доходів, витрат, заощаджень і інвестицій сім'ї з метою забезпечення фінансової стабільності та досягнення визначених цілей. Воно охоплює не лише формування бюджету, а й аналіз можливих ризиків, встановлення пріоритетів у витрачанні коштів, а також планування значних придбань, накопичень і інвестицій. Основні складові управління фінансами домогосподарств узагальнено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Ключові складові управління фінансами домогосподарств

Складові	Характеристика
Фінансове планування	визначення доходів, витрат і заощаджень на коротко- та довгостроковий період.
Контроль та моніторинг	регулярна перевірка фактичних витрат і доходів, аналіз відхилень від плану, коригування бюджету.
Заощадження та інвестиції	формування резервів на непередбачувані витрати, придбання активів, вкладення в освіту чи бізнес.
Управління ризиками	оцінка можливих фінансових загроз, страхування життя, здоров'я, майна, використання безпечних фінансових інструментів.
Формування фінансової дисципліни та культури	усвідомлене використання ресурсів, уникнення непотрібних боргів, формування фінансових звичок у всіх членів родини.

Управління фінансами домогосподарства в умовах воєнного стану передбачає посилення ролі контролю, моніторингу та гнучкого коригування бюджету. Формується адаптивна модель фінансової поведінки, орієнтована на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, мінімізацію ризиків та збереження фінансової стійкості.

Фінансова політика домогосподарства в умовах війни виступає ключовим фактором його резильєнтності [1, 2]. Вона базується на принципах раціональності, пріоритетності базових потреб, формування резервів, обмеження необов'язкових витрат та підвищення фінансової дисципліни. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між поточним споживанням і майбутніми потребами. Отже, фінансове планування домогосподарств у воєнний період трансформується у стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки, що сприяє підвищенню адаптивності, зниженню вразливості до кризових явищ та формуванню фінансово стійкого суспільства.

Література

1. Сидорчук А.А. Фінансова стійкість домогосподарств; теоретичні основи та прикладні аспекти: моногр. Тернопіль: ЗУНУ. 2023. 474 с.
2. Ткаченко І.П., Сербін А.О., Смирнов І.В. Фінанси домогосподарств України: виклики воєнної нестабільності та адаптаційний потенціал ГРААЛЬ НАУКИ : міжнар. наук. журнал. – Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ«Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2026. –No 63. с. 463-469.

Марія ЗЕЛЕНА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес економіці

Анастасія ФРАНОВИЧ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТА ПІКЛУВАННЯ ПРО ЇХНЄ ЗДОРОВ'Я

У сучасних реаліях глобальних постіндустріальних трансформацій та перманентної соціально-економічної нестабільності проблема емоційного вигорання персоналу виходить за межі суто індивідуального психологічного стану, перетворюючись на один із визначальних чинників організаційної дестабілізації. Стрімка цифровізація, розмивання просторово-часових меж професійної діяльності та невпинне зростання інтенсивності когнітивного навантаження створюють надмірний тиск на адаптаційні механізми особистості. Особливої гостроти це питання набуває в умовах переходу до економіки знань, де інтелектуальний капітал є головним ресурсом. У такому контексті психоемоційне благополуччя працівника стає стратегічним ресурсом, що безпосередньо корелює з рівнем інноваційності, загальною продуктивністю та конкурентоспроможністю компанії. Вигорання слід інтерпретувати не лише як особистісну проблему, а як складний соціально-економічний феномен, подолання якого потребує комплексного управлінського інструментарію.

Емоційне вигорання постає як багатовимірна деструктивна структура, сформована під впливом тривалого професійного стресу та хронічного перевантаження, що в умовах агресивної ринкової конкуренції стає системною загрозою для бізнесу. Цей стан давно перетнув межі індивідуального виміру, набувши ширшого організаційного значення. Класично синдром розглядається через трикомпонентну модель, яка охоплює емоційне виснаження, деперсоналізацію (що проявляється у цинічному чи байдужому ставленні до роботи) та редукцію особистих досягнень. Останній складник є критичним, оскільки супроводжується стійким відчуттям власної некомпетентності та знеціненням результатів

праці, що підриває мотивацію навіть найбільш кваліфікованих фахівців. В умовах інтенсифікації економічних процесів вигорання спричиняє падіння операційної ефективності, ерозію корпоративної культури та зростання прихованих витрат, що робить наукове осмислення цієї проблеми пріоритетом для сучасного менеджменту [1].

Клінічна картина синдрому характеризується специфічним комплексом симптомів, що зачіпають різні рівні життєдіяльності людини. На поведінковому рівні домінує прокрастинація, прагнення до соціальної ізоляції, порушення трудової дисципліни та підсвідоме уникнення відповідальних завдань. Когнітивна сфера також зазнає деформацій: знижується концентрація уваги, з'являється ригідність мислення та втрачається здатність до генерації креативних рішень. Це робить працівника менш адаптивним, що негативно впливає на гнучкість робочих процесів загалом. Фізіологічні прояви часто включають інсомнію, астенію, психосоматичні розлади та емоційну лабільність – від спалахів дратівливості до повної апатії. Генезис вигорання значною мірою зумовлений організаційним середовищем, зокрема когнітивним дисонансом між очікуваннями фахівця та реальною корпоративною етикою, а також дефіцитом автономії у прийнятті рішень.

Для ефективної протидії деструктивним наслідкам вигорання необхідна імплементація багаторівневої системи превенції. Організаційний вектор має бути спрямований на редизайн бізнес-процесів через впровадження принципів «job crafting» та інституціоналізацію практик для відновлення психоемоційного ресурсу [2].

Важливим механізмом тут виступає налагодження прозорого зворотного зв'язку, що дозволяє мінімізувати інформаційну невизначеність – один із головних тригерів тривожності в колективі. На індивідуальному рівні зусилля мають фокусуватися на розвитку резильєнтності через методи когнітивно-поведінкової саморегуляції та релаксаційні техніки, які допомагають стабілізувати гормональний фон та психоемоційний стан. Професійна профілактика також передбачає регулярну супервізію, підтримку з боку колег та стимулювання горизонтальної ротації, що дозволяє оновити професійну мотивацію та уникнути стагнації [3].

Підсумовуючи, слід наголосити, що емоційне вигорання не є статичним станом, а являє собою динамічний процес, який за відсутності адекватного управління призводить до поступової ерозії людського капіталу. У сучасних умовах критично важливим є перехід від фрагментарних заходів до цілісної стратегії психосоціального благополуччя, інтегрованої в загальну бізнес-модель. Впровадження Wellness-програм варто розглядати не як данину моді, а як стратегічну інвестицію в операційну стійкість. Такі ініціативи мають комплексно поєднувати підтримку фізичного здоров'я, доступ до психологічної допомоги та розвиток навичок саморегуляції. Ключову роль у цьому процесі відіграє трансформація організаційної культури в бік відкритої моделі, де вигорання сприймається як керований ризик. Це створює передумови для своєчасної діагностики та ефективної превенції, гарантуючи збереження інтелектуального потенціалу команди в довгостроковій перспективі.

Література

1. Когут Т.О., Когут І.І. Психологічні чинники виникнення синдрому емоційного вигорання у фахівців «людина – людина». Молодий вчений. 2020. № 2. С. 202–206. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php>
2. Методи дослідження психологічного здоров'я та благополуччя персоналу організації: психологічний практикум / Л. М. Карамушка та ін. Київ : Інститут психології НАПН України, 2023. 76 с.
3. Сидоренко О., Яновська Е. Психологічні особливості синдрому емоційного вигорання у менеджерів комерційних організацій. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки. 2020. Вип. 9(54). С. 153. URL: <https://sj.edu.ua/index.php/pn/article/view/826>

Ярослав ВЕРБОВИЙ

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський університет економіки і торгівлі,
м. Полтава, Україна*

СТРАТЕГІЧНА АРХІТЕКТУРА КОРПОРАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ДО УПРАВЛІННЯ ЕМЕРДЖЕНТНІСТЮ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ

Концептуальні виклики нової реальності. Сучасний етап розвитку агропромислового комплексу (АПК) України в умовах післявоєнного відновлення характеризується накладанням процесів фізичної відбудови на стан інформаційної сингулярності. Це стан, за якого темпи технологічного оновлення (AgTech, штучний інтелект, точне землеробство) перевищують здатність класичних систем корпоративного управління їх асимілювати. У цьому контексті інноваційна резильєнтність агропідприємства виступає не лише як здатність до виживання, а як динамічна спроможність до випереджальної трансформації організаційно-економічних процесів [1, 2].

Корпоративне забезпечення як механізм нейтралізації гібридних загроз. Післявоєнне відновлення АПК відбувається під тиском гібридних загроз: від кібератак на системи автоматизованого управління агротехнікою до дезінформаційних впливів на світові продовольчі ринки. Система корпоративного забезпечення має трансформуватися у гнучку оболонку, яка включає: управлінський комплаєнс: перевірка прозорості ланцюгів постачання в умовах інформаційного шуму; інформаційну безпеку активів: захист інтелектуальної власності та технологічних даних підприємства як базового капіталу в епоху сингулярності [3].

Управління турбулентною емерджентністю в агросистемах вимагає нових підходів. Агропромислові підприємства сьогодні є складними екосистемами. Турбулентна емерджентність виникає як результат непередбачуваної взаємодії цифрових технологій, біологічних процесів та соціальних чинників. Корпоративне управління має змістити фокус із жорсткого планування на управління емерджентними властивостями – здатністю системи генерувати нові рішення в момент кризового піку. Це досягається через створення крос-функціональних команд та децентралізацію прийняття рішень на рівні виробничих підрозділів [4].

HR-інжиніринг стає фундаментом інноваційної резильєнтності. В умовах сингулярності, коли технології застарівають швидше, ніж завершується інвестиційний цикл, головним стабілізатором стає HR-інжиніринг. Для агропідприємств України це означає: по-перше, когнітивну адаптацію персоналу через формування у працівників «цифрового інтелекту» та здатності до швидкого перенавчання (lifelong learning); по-друге, інженерію управлінських ролей через перегляд ролі менеджера з «контролера ресурсів» на «архітектора екосистеми», що здатен діяти в умовах гібридної невизначеності; по-третє, психологічну резильєнтність, а саме кадрове забезпечення відновлення потребує особливих інструментів реінтеграції людського капіталу (зокрема ветеранів) у високотехнологічні процеси АПК. По-четверте, стратегічні орієнтири за умов післявоєнного відновлення модифікуються. Інноваційна резильєнтність агробізнесу в післявоєнний період повинна базуватися на SMART-моделях корпоративного забезпечення. Це передбачає інтеграцію підприємства в глобальні цифрові платформи, де прозорість організаційно-економічних процесів стає головною вимогою міжнародних інвесторів. Проектний менеджмент відновлення має враховувати ефект сингулярності: інвестувати не в застарілі технології «вчорашнього дня», а в масштабовані цифрові рішення, що здатні до саморозвитку [1, 5].

Отже, трансформація системи корпоративного забезпечення агропідприємств із пасивного механізму підтримки у активний драйвер резильєнтності є безальтернативною в

умовах турбулентного емерджентного середовища. Поєднання інструментів HR-інжинірингу з предиктивною аналітикою дозволяє агробізнесу не лише нейтралізувати гібридні загрози, а й використовувати енергію інформаційної сингулярності для здійснення інноваційного стрибка в процесі післявоєнної відбудови економіки України.

Література

1. Гудзь Т.П., Гасій О.В., Шаповалов В.О., Литвинюк М.В. Діагностика фінансової рівноваги бізнесу як інструмент якісної аналітики при розробці проєктів смартспеціалізації. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 12(30). С. 82-95.
2. Гудзь Т.П., Горячун О.В., Саркісян А.С. Розвиток екосистеми торговельного підприємництва на основі цифрових фінансових технологій. Науковий вісник ОНЕУ. 2025. №12 (337). С. 7-13.
3. Гудзь Т.П., Шимановська-Діанич Л.М., Барібіна Я.О., Швець Р.В., Вербовий Я.Л. Забезпечення фінансово-економічної стійкості аграрного підприємства як функція системи його економічної безпеки. Бізнес Інформ. 2025. № 9. 474-482.
4. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Костишина Т. А., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю. Фреймворки у бізнес-аналітиці проєктного стратегування бізнес-процесів безпеки та конкурентоспроможності суб'єктів економіки на вимогу сталого розвитку. Вісник економічної науки України. 2025. № 2 (49). С. 69-78.
5. Рогоза М.Є., Гудзь Т.П., Явтушок Д.В. Smart-моделі проєкт менеджменту сталого розвитку суб'єктів підприємництва територіальних громад як інструменти економічної безпеки в умовах післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2026. №84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7603/7573>

Тетяна ГЛУШКО

*старший викладач кафедри HR-інжиніринг
у бізнес-економіці*

Іванна ГОРБАТЮК

*здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ МОДЕЛЕЙ РОБОТИ

Сучасний ринок праці України під впливом цифровізації та безпекових викликів, пов'язаних із воєнним станом, зазнав суттєвих змін. Одним із ключових напрямів цих змін стало поширення дистанційної роботи та гібридної форм зайнятості. Законодавче встановлення таких форм праці, зокрема впровадження статей 60-1 та 60-2 Кодексу законів про працю України, надало їм повноцінного правового статусу. У зв'язку з цим кадрові служби підприємств змушені адаптувати традиційні підходи до обліку персоналу, відмовляючись від застарілих механізмів контролю на користь гнучких, цифрових та результатноорієнтованих інструментів адміністрування.

Одним із ключових напрямів є юридичне оформлення дистанційної та гібридної роботи. Кадрові служби повинні забезпечити чітке регламентування умов праці шляхом укладення трудових договорів або додаткових угод, у яких визначаються режим роботи, порядок взаємодії, засоби комунікації, порядок звітування та відповідальність сторін. Важливим є також визначення місця виконання роботи (якщо це має значення), умов забезпечення працівника технічними засобами та компенсації витрат (інтернет, електроенергія тощо). Чітка фіксація графіка чергування між офісною та дистанційною

роботою дозволяє мінімізувати юридичні ризики, зокрема під час перевірок та у випадках нещасних випадків.

Суттєвим аспектом є цифровізація кадрових процесів і документообігу. Використання кваліфікованого електронного підпису, електронних трудових договорів та HRM-систем забезпечує безперервність кадрового обліку незалежно від місця перебування працівника. Практика ознайомлення з наказами, повідомленнями та іншими документами через електронну пошту або корпоративні месенджери набуває поширення, однак потребує чіткого нормативного закріплення. Важливо також забезпечити належний рівень кібербезпеки та захисту кадрових даних, включаючи обмеження доступу, резервне копіювання та використання захищених каналів зв'язку.

В умовах дистанційної зайнятості трансформується система обліку робочого часу та контролю трудової дисципліни. Традиційний табель обліку робочого часу часто виконує формальну функцію, тоді як на практиці застосовуються гнучкі режими роботи, погодинний або проєктний облік, а також системи тайм-трекінгу. Зростає роль оцінки результативності працівників через ключові показники ефективності (KPI). Водночас законодавство передбачає необхідність дотримання норм робочого часу і відпочинку, що актуалізує впровадження «права на відключення» як гарантії недоторканності особистого часу працівника.

У зв'язку з підвищеним рівнем автономії працівників та обмеженими можливостями здійснення постійного контролю за їх діяльністю в умовах дистанційної зайнятості, на початкових етапах поширення дистанційних і гібридних моделей серед управлінців сформувалося уявлення про зниження продуктивності праці. Вважалося, що відсутність фізичної присутності працівників в офісі послаблює управлінський контроль і сприяє неефективному використанню робочого часу.

Однак результати сучасних досліджень спростовують такі припущення. Зокрема, встановлено, що дистанційна робота може сприяти підвищенню продуктивності працівників у середньому на 35–40% порівняно з традиційною офісною формою зайнятості. Крім того, спостерігається зниження кількості помилок у роботі приблизно на 40%. Водночас підприємства, які впроваджують дистанційні та гібридні формати роботи, демонструють вищі фінансові результати - їх прибутковість у середньому на 21% перевищує показники компаній, що функціонують виключно в офлайн-режимі.

Окрему увагу слід приділити питанням охорони праці та відповідальності роботодавця. Хоча працівник виконує роботу поза офісом, роботодавець зобов'язаний забезпечити належні умови праці шляхом проведення інструктажів, надання рекомендацій щодо організації робочого місця та фіксації ознайомлення з правилами безпеки. Це створює нові підходи до документування таких процедур у кадровому обліку.

Важливим напрямом є також оптимізація витрат і підвищення ефективності кадрового адміністрування. Впровадження хмарних HRM-систем дозволяє автоматизувати рутинні процеси, скоротити витрати на паперовий документообіг та архівування, а також забезпечити швидкий доступ до кадрової інформації. Це сприяє підвищенню прозорості управління персоналом і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, відбувається трансформація ролі кадрової служби. Вона поступово переходить від адміністративно-контрольної функції до сервісної моделі, орієнтованої на підтримку працівників, розвиток корпоративної культури та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації в умовах віддаленої взаємодії.

Таким чином, трансформація кадрового адміністрування в умовах дистанційної та гібридної роботи є багатовимірним процесом, що охоплює правові, організаційні та технологічні зміни. Її ефективність залежить від здатності підприємства адаптувати внутрішні нормативні акти, впроваджувати сучасні цифрові інструменти та забезпечувати баланс між економічними інтересами роботодавця і трудовими правами працівників. Подальший розвиток кадрового адміністрування буде визначатися рівнем цифрової зрілості організацій та гнучкістю їх управлінських підходів.

Література

1. Кодекс законів про працю України. Інтер-портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Нестерук В. Проблеми забезпечення продуктивності праці в гібридних та дистанційних моделях // Економічний вісник Донбасу. – 2025. – №. 1(79). – с. 133–140.

Вадим КИЛЬНИК

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський університет економіки і торгівлі,
м. Полтава, Україна*

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ, ТУРБУЛЕНТНОЇ ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ І ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Нова онтологія банківської стійкості базується на трансформації традиційних підходів до забезпечення фінансової стабільності й охоплює принципи статичного ризик-менеджменту та прогнозованості циклів. Проте сучасне середовище характеризується переходом до інформаційної сингулярності – стану, де швидкість генерування даних та ітерацій штучного інтелекту стає такою, що традиційне людське управління не встигає за змінами. У таких умовах резильєнтність банку має трансформуватися зі «спроможності до відновлення» у «здатність до випереджальної еволюції».

Стратегічне управління в умовах інформаційної сингулярності набуває особливої значимості. Інформаційна сингулярність у банківській сфері призводить до того, що знання застарівають швидше, ніж встигають бути імплементованими у бізнес-процеси. Інтелектуальна автономія стратегії має передбачати розробку «автономних агентів безпеки», здатних приймати рішення щодо захисту активів за мілісекунди. Це вимагає перегляду архітектури банку на користь систем з високим ступенем децентралізованого штучного інтелекту. Когнітивна гнучкість систем забезпечується через резильєнтність на базі створення «цифрових двійників» банку, на яких у режимі реального часу програватимуться сценарії сингулярних збоїв, що дозволяє системі навчатися на помилках у віртуальному середовищі до їх реального прояву [1]. Навігація в полі турбулентної емерджентності. Турбулентна емерджентність – це раптова поява системних криз, які не мають явних причин у минулому, так званий ефект «чорного лебедя». Перехід від стійкості до антикрихкості банк здійснює у формі намагання «вистояти» проти хаосу. Для цього його стратегія має бути спрямована на вилучення вигоди з турбулентності. Це передбачає створення надлишкових, але гнучких капітальних та технологічних буферів. Мережева емерджентність для банків ставить вимогу інтегруватися у відкриті екосистеми, де стійкість забезпечується не закритістю периметра, а розподіленістю відповідальності та ресурсів між багатьма учасниками ринку [2]. Це створює «ефект зграї», де поразка одного вузла не призводить до колапсу всієї мережі.

Наразі банками розробляється протидія гібридним загрозам через інтегрований безпековий контур. Гібридні загрози одночасно атакують технологічну інфраструктуру, репутаційний капітал та психологічний стан персоналу. Когнітивний HR-інжиніринг в умовах гібридних війн вилучає персонал банку з переліку головних мішень [3]. Стратегія резильєнтності включає програми підготовки «цифрових комбатів» – працівників, здатних розпізнавати дипфейки, ПІСО та маніпуляції на етапі їх зародження. Алгоритмічний суверенітет діє для захисту від зовнішнього технологічного впливу. Банк має розвивати власні закриті моделі машинного навчання, які не залежать від глобальних провайдерів, що можуть стати інструментом тиску в межах гібридного конфлікту [4].

Отже, резильєнтність як постійна трансформація. Забезпечення інноваційної резильєнтності в умовах ХХІ століття не має фінальної точки – це процес безперервного

самовідновлення. Стратегія банку повинна базуватися на тріаді: швидкість (випередження сингулярності), адаптивність (використання емерджентності) та інтелектуальний захист (нейтралізація гібридних атак). Тільки через таку глибоку трансформацію банківська діяльність зможе залишатися стабільною в епоху, де зміни є єдиною постійною величиною.

Література

1. Гудзь Т.П., Гасій О.В., Педченко Н.С. Формування фінансових ресурсів комерційних банків України через залучення заощаджень домогосподарств на депозити. Наукові перспективи. 2025. №2(56). С. 769-782.
2. Гасій О.В., Гудзь Т.П., Соколова А.М., Шаповалов В.О., Кашкалда В.В. Оцінка фінансової стабільності банківської системи як інструмента забезпечення сталого розвитку економіки. Успіхи і досягнення в науці. 2025. № 2. С. 841-854.
3. Гасій О. В., Педченко Н. С., Гудзь Т. П., Шаповалов В. О., Кашкалда В.В. Роль системно важливих банків в забезпеченні фінансової стабільності банківської системи. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2025. Вип. 4(118). С. 41-48.
4. Гудзь Т. П., Гасій О. В., Кильник В. В., Герчіков М. О., Давід Жадонія. Вирішення основного фінансового протиріччя за сучасного стану ресурсної бази банківської системи України. Науковий вісник ПУЕТ. 2025. Випуск 3(117). С. 95-103.

Любов ФЕДОРОВА

*вчитель вищої категорії, вчитель-методист, голова МО прикладних наук
комунального закладу загальної середньої освіти*

«Ліцей №3 імені Артема Мазура Хмельницької міської ради

Діана ВОЗНЮК

*учениця комунального закладу загальної середньої освіти
«Ліцей №3 імені Артема Мазура Хмельницької міської ради»*

HR-ІНЖИНІРИНГ У РОЗВ'ЯЗАННІ ПРИКЛАДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗАДАЧ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОЇ ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ

У нинішніх умовах турбулентної емерджентності, де навіть найдрібніші зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі можуть призводити до швидкого і непередбаченого формування нових системних властивостей організації, традиційний HR-менеджмент дедалі більше демонструє свою недосконалість. Його підходи часто являють собою занадто інертні і недостатньо гнучкі механізми, які не встигають адаптуватися до стрімких змін сучасного світу.

У таких умовах на передній план виходить концепція HR-інжинірингу, що пропонує радикально новий погляд на організацію як на складну і взаємопов'язану людино-машинну систему, яка постійно перебуває у стані динамічного розвитку. Завдяки впровадженню підходів алгоритмічної оптимізації та орієнтації на безперервне вдосконалення, HR-інжиніринг прагне забезпечити максимально ефективне управління і взаємодію всіх компонентів організації, враховуючи їхню гнучкість, адаптивність та необхідність швидкої реакції на виклики сучасності.

Сучасна економіка демонструє високий рівень невизначеності, що супроводжується частими кризовими коливаннями та динамічними емерджентними процесами, які суттєво впливають на функціонування й розвиток підприємств у різних секторах. В умовах змінного середовища, де зовнішні та внутрішні фактори взаємодіють у складній системі, особливу увагу слід приділяти управлінським підходам, які дозволяють зберігати стабільність і одночасно забезпечувати гнучкість у реагуванні на нові виклики.

Одним із ключових інструментів такого підходу виступає HR-інжиніринг, що розглядається як важливий механізм адаптивного управління людським капіталом,

орієнтованого на досягнення стійкості та конкурентноздатності підприємства. Інноваційна резильєнтність підприємства, яка визначає його спроможність витримувати та навіть отримувати вигоду з кризових ситуацій, базується на кількох фундаментальних чинниках. Зокрема, важливу роль відіграють такі аспекти, як:

- ступінь і швидкість адаптації персоналу до змінних умов середовища;
- рівень впровадження цифрових технологій у процес управління людськими ресурсами, що включає автоматизацію рутинних задач і створення інтегрованих HR-систем;
- якість і своєчасність аналітичної підтримки HR-рішень, що дозволяє ґрунтуватися на реальних даних та прогнозах у процесі ухвалення стратегічних рішень;
- здатність організації передбачати потенційні кадрові ризики, пов'язані як із зовнішніми шоками, так і з внутрішніми факторами, такими як плінність кадрів чи недостатній рівень кваліфікації.

У зв'язку з цим усе більшої ваги набуває розробка і застосування математичних моделей для структурного аналізу та оцінки ефективності впровадження HR-інжинірингу. Такий підхід дає змогу не лише підвищувати продуктивність роботи персоналу, але й прогнозувати стійкість організацій до змін і забезпечувати їхню здатність довгостроково зберігати свою життєздатність в умовах нестабільності ринків та різноманітних викликів сучасної економічної реальності.

Для оцінки загальної ефективності функціонування HR-системи запропоновано використовувати інтегральний показник (1), який враховує всі ключові аспекти діяльності. Цей показник формується на основі узагальнення кількох важливих метрик, що дозволяє комплексно оцінити рівень досягнення поставлених цілей у сфері управління персоналом. Його застосування дає змогу отримати цілісне уявлення про результативність системи, підвищуючи точність аналізу та ефективність прийняття стратегічних рішень [1, с. 3-5].

$$E_{HR} = \frac{P \cdot Q \cdot D}{C} \quad (1)$$

де:

E_{HR} – ефективність HR-інжинірингу;

P – продуктивність праці;

Q – якість управлінських рішень;

D – рівень цифровізації HR;

C – сукупні HR-витрати.

Модель наочно ілюструє, що ефективність HR-інжинірингу має тісний взаємозв'язок із продуктивністю та рівнем цифровізації: чим вищі ці показники, тим більш результативною стає система управління персоналом [2, с. 73]. При цьому ступінь ефективності перебуває в оберненій залежності від обсягу витрат, які доводиться нести на впровадження й підтримку відповідних процесів (табл. 1).

Таблиця 1 – Показники ефективності HR-інжинірингу на підприємстві

Показник	Позначення	Значення
Продуктивність праці	P	0,82
Якість рішень	Q	0,76
Рівень цифровізації	D	0,88
HR-витрати	C	0,65
Ефективність HR	E_{HR}	0,84

Таблиця 1 ілюструє ключові показники оцінки ефективності HR-інжинірингу в контексті цифрової трансформації підприємства. Проведений аналіз свідчить про високий

рівень інтеграції цифрових HR-технологій у процеси управління персоналом, що сприяє покращенню результативності діяльності організації:

1. Продуктивність праці ($P = 0,82$). Індекс продуктивності на рівні 0,82 демонструє значну результативність використання людського капіталу. Працівники забезпечують стабільно високі результати у виконанні своїх професійних обов'язків. Такий показник може бути наслідком: автоматизації рутинних HR-процесів; оптимізації організаційної структури компанії; впровадження цифрових платформ для управління персоналом; використання HR-аналітики з метою моніторингу ключових показників ефективності (KPI).

2. Якість управлінських рішень ($Q = 0,76$). Індекс якості управлінських рішень дорівнює 0,76, що відображає добрий рівень функціонування системи HR-аналітики та цифрових інструментів підтримки прийняття рішень. Такий результат свідчить про: впровадження підходу на основі даних (data-driven management); використання передбачувальної аналітики (predictive analytics); підвищення точності кадрового прогнозування; зменшення ймовірності допущення управлінських помилок. Одночасно цей рівень індикатора вказує на можливості подальшого вдосконалення системи аналітики на основі штучного інтелекту (AI) та цифрових рішень для підтримки управління.

3. Рівень цифровізації HR ($D = 0,88$). Індекс цифровізації HR-процесів є найвищим із представлених у таблиці та дорівнює 0,88. Він сигналізує про суттєвий рівень інтеграції таких технологій, як: інструменти штучного інтелекту; HRM-системи; електронний документообіг; автоматизовані процеси рекрутингу; аналітичні панелі (HR-dashboard). Цей показник свідчить про зрілість цифрової інфраструктури підприємства та готовність організації гнучко адаптуватися до зовнішніх викликів і змін.

4. HR-витрати ($C = 0,65$). Коефіцієнт HR-витрат на рівні 0,65 вказує на достатній ступінь оптимізації ресурсів, пов'язаних із управлінням персоналом. Однак у процесі цифровізації спостерігається скорочення традиційних адміністративних витрат завдяки серед іншого: автоматизації управлінських функцій; зниженню затрат часу на процеси відбору персоналу; впровадженню цифрових програм навчання; оптимізації документообігу. Разом із тим відзначається необхідність додаткових інвестицій у кібербезпеку та AI-системи для підтримки сучасної технологічної інфраструктури.

5. Інтегральний показник ефективності HR ($EHR = 0,84$). Зведений індекс ефективності HR-інжинірингу становить 0,84, що свідчить про високий рівень результативності застосовуваних систем. Таке значення підтверджує: позитивний вплив цифровізації на продуктивність праці; значний потенціал HR-аналітики для ефективного управління людським капіталом; високу адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища; здатність організації до впровадження технологічних інновацій.

Результати аналізу таблиці 1 демонструють, що впровадження HR-інжинірингу та цифрових технологій сприяє покращенню ефективності управління персоналом, зниженню витрат і створенню адаптивної системи керування людським капіталом. Високі показники рівнів цифровізації та продуктивності підтверджують стратегічне значення HR-інжинірингу у посиленні інноваційної стійкості підприємства в умовах сучасної економіки, що характеризується підвищеною турбулентністю.

Інноваційна резильєнтність (IP) визначається як притаманна системі спроможність відновлювати свій функціональний стан та рівень інноваційної діяльності після впливу екзогенних збурень або дестабілізуючих факторів [3, с. 64-65]. Кількісна інтерпретація цього феномену часто передбачає моделювання за допомогою функцій, що імітують процеси тимчасового зниження (деградації, загасання) та подальшої регенерації (відновлення) системної активності (табл. 2).

Отже, HR-інжиніринг у сучасних умовах виступає ключовим інструментом для вирішення прикладних економічних проблем та гарантування інноваційної стабільності організацій. Застосування математичних моделей, аналітичних інструментів у сфері людських ресурсів та цифрових технологій дає змогу:

Таблиця 2 – Параметри резильєнтності персоналу за типами емерджентних викликів

Тип виклику	Рівень турбулентності	Математичний вплив на систему	Необхідний HR-інструмент
Технологічний шок	Високий	Експоненціальне застарівання навичок	Ре-скілінг (Micro-learning)
Економічна криза	Середній	Лінійне зниження мотиваційного ресурсу	Гнучкі системи бенефітів (LTI)
Соціальна емерджентність	Критичний	Схоластичне зростання ентропії	Крос-функціональний інжиніринг

1. Оптимізувати процеси управління персоналом.
2. Прогнозувати потенційні кадрові ризики.
3. Підвищувати продуктивність праці.
4. Забезпечувати адаптивність суб'єкта господарювання до кризових трансформацій.

Отже, економіко-математичне моделювання систем управління людськими ресурсами формує базис для розробки ефективної цифрової стратегії управління людським капіталом у динамічному середовищі.

Література

1. Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, V. C.-H., Mayrhofer, W., Nyfoundi, M., Sanders, K., Shipton, H., & Sun, J. J. M. (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, 31(2), 1 - 16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768>
2. Астаф'єва, К., Бондарчук, О., & Нікульнікова, Г. (2025). HR-інжиніринг у контексті економіки знань та інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-8>.
3. Дрейчук, М. (2025). Комплексна модель HR-оцінювання в умовах ризиків: результативність, стійкість, цінності. *Український економічний часопис*, (11), 63–67. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-11-9>

Олександр ГРЕЧКО

Аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні машинобудівні підприємства працюють у реальності, де зміни відбуваються швидше, ніж будь-коли раніше. Цифрові технології вже не є просто додатковою перевагою – вони стають необхідною умовою для стабільної роботи та розвитку. Саме тому формування стратегії підприємства сьогодні потребує не лише класичних підходів, а й глибокого розуміння цифрових трендів, нових управлінських підходів та логіки розвитку smart-економіки.

Українська машинобудівна галузь наразі стикається з рядом серйозних викликів. Серед них – зношене обладнання, обмежені фінансові можливості, невисока інноваційна активність і слабка інтеграція у світові ринки. Як зазначають А. С. Целікова та Є. М. Місько, ці проблеми значною мірою стримують розвиток підприємств і знижують їхню конкурентоспроможність [6]. Водночас у світі активно впроваджуються новітні технології,

автоматизація, цифрові платформи, що створює додатковий тиск на українські підприємства [4].

У таких умовах особливо важливо правильно розуміти сутність інновацій. За визначенням О. Л. Богашко, інновації – це не лише нові технології, а й зміни в організації роботи, управлінні та підходах до ведення бізнесу [1]. Тобто цифрова трансформація – це не лише про техніку, а передусім про зміни в мисленні та культурі підприємства.

Формування сучасної стратегії розвитку передбачає комплексний підхід. Це і впровадження інформаційних систем управління, і автоматизація виробництва, і використання аналітики даних. Водночас важливим залишається питання безпеки. У цифровому середовищі з'являються нові ризики, і підприємства повинні бути готовими до них. Як підкреслюють Н. М. Вдовенко, Н. М. Коробова та А. Г. Яцун, економічна безпека сьогодні включає не лише традиційні аспекти, але й захист інформації та протидію кіберзагрозам [2].

Окрему роль у трансформації відіграє концепція Індустрії 4.0. Вона передбачає створення підприємств нового типу – гнучких, автоматизованих і здатних швидко реагувати на зміни. За дослідженнями В. М. Осипова та О. С. Ковалевської, впровадження цієї концепції потребує не лише нових технологій, а й змін у системі управління та стратегічному мисленні [5].

Щоб краще зрозуміти, як саме відбувається цифрова трансформація, варто звернути увагу на динаміку ключових показників у галузі (таблиця 1).

Таблиця 1 – Динаміка ключових показників цифрової трансформації машинобудівних підприємств України

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
Частка підприємств, що впроваджують цифрові технології, %	18	22	27	35	43	52
Рівень автоматизації виробництва, %	25	28	31	37	45	55
Інвестиції в цифровізацію, млн грн	1200	1500	1800	2300	2900	3600
Частка інноваційної продукції, %	12	14	16	19	23	28
Кількість підприємств із ERP-системами, %	30	35	40	48	55	63
Рівень кібербезпеки (індекс 0–100)	45	50	54	60	67	72

Джерело: сформовано на основі: [3]

Як видно з таблиці, цифровізація в галузі поступово набирає обертів. Зростає рівень автоматизації, збільшуються інвестиції, більше підприємств впроваджують сучасні системи управління. Однак ці темпи все ще недостатні, якщо порівнювати їх із глобальними тенденціями. Це означає, що підприємствам потрібно діяти швидше та рішучіше.

Сучасна стратегія розвитку має бути гнучкою. Вона не може бути жорстко зафіксованим планом – навпаки, вона повинна змінюватися разом із середовищем. У цьому контексті набувають популярності адаптивні підходи до управління, які дозволяють швидко реагувати на виклики та використовувати нові можливості. Важливу роль відіграє також людський фактор. Жодні технології не будуть ефективними без кваліфікованих працівників. Тому розвиток цифрових навичок, навчання персоналу та формування відкритої до змін корпоративної культури стають ключовими елементами стратегії.

Підсумовуючи, можна сказати, що сучасна стратегія розвитку машинобудівного підприємства – це поєднання технологій, управління та людського потенціалу. Саме такий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, зберігати конкурентоспроможність і знаходити нові можливості для розвитку в умовах цифрової економіки.

Література

1. Богашко О. Л. Економічний зміст поняття «інновація» у науці, техніці, технологіях та організаціях. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. Вип. 3. С. 11–15.
2. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Яцун А. Г. Підходи до формування економічної безпеки машинобудівного комплексу України та зарубіжних країнах в аспекті міжнародної економічної діяльності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 316–320. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-56>
3. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
4. Осипов В. М., Ковалевська О. С. Стратегія машинобудівного підприємства в контексті декларативної парадигми «Індустрія 4.0». *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3(29). С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.10>
5. Свистунов О. С. Світові та вітчизняні тенденції розвитку машинобудівної галузі. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 34. С. 173–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-29>.
6. Целікова А. С., Місько Є. М. Сучасний стан і проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том. 9. № 2. С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-39>

Богдан МАРТИЩЕНКО

здобувач вищої освіти,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи
Національної академії наук України
м. Київ, Україна

МІГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ЕКОНОМІЧНІЙ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ УКРАЇНИ

Повномасштабна російсько-українська війна перетворила міграційні процеси на один із ключових викликів економічній резильєнтності України. Ідеться не лише про зміну чисельності населення, а й про масштабне переміщення людського капіталу, деформацію регіональних ринків праці, зміну структури домогосподарств, зростання соціального навантаження на громади та формування довгострокових ризиків для повоєнного відновлення. У цьому контексті економічну резильєнтність можемо розглядати як здатність економічної системи зберігати функціональність під час шоків, адаптуватися до втрат і відновлювати потенціал розвитку. Е. М. Лібанова наголошує, що повномасштабна агресія росії створила для України принципово нові шоки, до яких держава не мала достатніх ані економічних ресурсів, ані часу для поступової адаптації [1, с. 3–4]. Водночас у дослідженнях Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи Національної академії наук України міграційний складник розглядають у поєднанні з демографічною резильєнтністю, зокрема зі здатністю суспільства підтримувати демографічний баланс, соціальні структури та умови відновлення після потрясінь [2, с. 50, 57].

Одним із вимірів міграційного виклику є внутрішнє переміщення населення. Згідно з оцінюванням Міжнародної організації з міграції (МОМ), станом на травень 2022 р. кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні сягала орієнтовно 8 млн осіб, або 18 % населення [3, с. 3]. Натомість станом на березень 2026 р. в Україні налічувалося приблизно 3,9 млн фактичних ВПО, або 13 % населення на підконтрольній уряду території; при цьому 69 % ВПО перебували в стані переміщення понад два роки [4, с. 2–3]. Іншими словами, кількість ВПО суттєво зменшилася проти пікового рівня 2022 р., однак саме явище набуло затяжного характеру й продовжує впливати на ринки праці, житлову інфраструктуру,

соціальні послуги та фінансову спроможність громад, тобто на базові елементи локальної економічної резильєнтності.

Зовнішній вимір міграційного виклику також залишається масштабним. За даними Агентства ООН у справах біженців (УВКБ ООН), на кінець 2024 р. за межами України перебувало орієнтовно 6,9 млн українських воєнних мігрантів, із них 6,3 млн – у Європі [5, с. 2]. За останніми даними цієї організації, у квітні 2026 р. їхня кількість була меншою: приблизно 5,8 млн осіб у світі та 5,2 млн у Європі [6]. Євростат фіксує окрему категорію – осіб під тимчасовим захистом у Європейському Союзі: станом на лютий 2026 р. 4,4 млн осіб, які залишили Україну через війну, мали статус тимчасового захисту в країнах ЄС; серед них дорослі жінки становили 44 %, неповнолітні – 30 %, дорослі чоловіки – 26 % [7]. Такі масштаби та структура означають значну втрату не лише поточного трудового ресурсу, а й майбутнього демографічного потенціалу.

Динаміка зовнішньої вимушеної міграції свідчить, що масового сталого повернення населення ще не відбулося. Хоча кількість українських воєнних мігрантів за кордоном дещо скоротилася проти високих значень 2024 р., більшість осіб, які виїхали внаслідок війни, досі перебуває поза межами держави. Додатково це підтверджує структура повернення: відповідно до оцінювання МОМ, із 4,2 млн повернених лише 26 %, або приблизно 1,1 млн осіб, повернулися з-за кордону, тоді як більшість повернень була пов'язана з попереднім внутрішнім переміщенням [8, с. 3–4]. Показники УВКБ ООН, Євростату та МОМ не є повністю тотожними, оскільки відображають різні статистичні категорії: перебування українців за кордоном, статус тимчасового захисту в ЄС, внутрішнє переміщення та повернення після переміщення. Проте разом вони демонструють спільну тенденцію: Україна вже вийшла з фази первинного міграційного шоку 2022 р., але ще не перейшла до етапу масового сталого повернення населення.

Окремою проблемою є нестійкість частини повернень. За повідомленням МОМ від 16 лютого 2026 р., орієнтовно 325 тис. українських повернених могли знову переміститися через погіршення умов життя, енергетичну кризу, пошкодження житла та обмежений доступ до послуг; понад третина з них розглядала варіант повторного виїзду за кордон [9]. Тож повернення населення саме по собі не є достатнім індикатором відновлення. Для економічної резильєнтності важливим є не лише фізичне повернення людей, а й можливість їхньої сталої реінтеграції через житло, роботу, безпеку, доступ до освіти, медицини та базових послуг.

Ще одним ризиком є неповне використання людського капіталу українців за кордоном. За дослідженням УВКБ ООН, 57 % українських воєнних мігрантів працездатного віку мають роботу у країнах Європи, однак їхній рівень зайнятості на 22 відсоткові пункти нижчий, ніж у населення країн перебування. Крім того, 60 % мігрантів працюють нижче від рівня власної кваліфікації [10, с. 3]. Це свідчить про ризики професійної декваліфікації, втрати продуктивного потенціалу та поступового закріплення українців у трудових системах інших держав. У довгостроковому вимірі це знижує кадрову основу економічної резильєнтності України.

Міграційні виклики посилюються масштабом економічних втрат і потреб відновлення. Згідно з п'ятим оцінюванням Rapid Damage and Needs Assessment, підготовленим Урядом України, Світовим банком, Європейською комісією та ООН, станом на кінець 2025 р. прямі збитки України після повномасштабного вторгнення росії становили 195,1 млрд дол. США, соціально-економічні втрати – 666,7 млрд дол. США, а потреби у відновленні та реконструкції на наступне десятиліття – 587,7 млрд дол. США [11, с. 10–11]. Водночас реалізація таких масштабних завдань неможлива без повернення, утримання та продуктивного залучення населення – працівників, підприємців, інженерів, будівельників, освітян, лікарів. Навіть значні інвестиції у відновлення не забезпечать довгострокової стійкості економічної системи за умов дефіциту людського капіталу.

Отже, міграційні процеси є одним із центральних викликів економічній резильєнтності України. Їхній вплив проявляється через скорочення трудового потенціалу,

затяжний характер внутрішнього переміщення, нестійкість повернення, регіональні дисбаланси, соціальне навантаження на громади, ризик втрати кваліфікованих кадрів і поглиблення демографічної кризи. Відповіддю має бути не лише фіксація кількості ВПО чи українських воєнних мігрантів за кордоном, а й формування комплексної політики збереження людського капіталу: підтримка зайнятості ВПО, відновлення житла й базових послуг у громадах повернення, створення умов для добровільного повернення українців з-за кордону, реінтеграція дітей в українську освітню систему, узгодження міграційної, демографічної, соціальної й економічної політики. Саме від здатності держави перетворити міграційний виклик на ресурс відновлення залежатиме довгострокова стійкість економічної системи України.

Література

1. Лібанова Е. М. Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. Т. 58, № 4. С. 3—23. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Концептуальні засади дослідження демографічної резильєнтності українського суспільства / О. М. Гладун та ін. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. Т. 58, № 4. С. 45—64. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.045> (дата звернення: 05.05.2026).
3. International Organization for Migration (IOM). IOM Regional Ukraine Response Report. IOM, 2022. 5 p. URL: https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd12616/files/situation_reports/file/iom-regional-ukraine-response-external-sitre-12052022_3.pdf (date of access: 05.05.2026).
4. International Organization for Migration (IOM). Ukraine Internal Displacement Report. IOM, 2026. 16 p. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-23-may-2026> (date of access: 05.05.2026).
5. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). Ukraine Situation Overview: Global Report 2024. UNHCR, 2025. 4 p. URL: <https://www.unhcr.org/media/ukraine-situation-overview-global-report-2024> (date of access: 05.05.2026).
6. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). Ukraine Refugee Situation. *Operational Data Portal*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (date of access: 05.05.2026).
7. Eurostat. Temporary protection for 4.40 million in February 2026. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260414-1> (date of access: 05.05.2026).
8. International Organization for Migration (IOM). Ukraine Returns Report. IOM, 2026. 15 p. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-returns-report-general-population-survey-round-23-may-2026> (date of access: 05.05.2026).
9. United Nations Ukraine. 325,000 Ukrainian Returnees Risk Displacement Again as Winter Energy Crisis Deepens, IOM Chief. *United Nations Ukraine*. URL: <https://ukraine.un.org/en/310422-325000-ukrainian-returnees-risk-displacement-again-winter-energy-crisis-deepens-iom-chief> (date of access: 05.05.2026).
10. UNHCR Regional Bureau for Europe. Labor market integration of Ukrainian refugees in Europe: Employment gaps, skill mismatches and economic gains. 2026. 15 p. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/120820> (date of access: 05.05.2026).
11. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025 / World Bank et al. Washington, D.C.: World Bank Group, 2026. 72 p. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022026094036395> (date of access: 05.05.2026).

Наталія НОСОВА

провідний інженер,

*ДУ «Інститут ринку і економіко-
екологічних досліджень НАНУ»,*

м. Одеса, Україна

ІННОВАЦІЙНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЙОГО СТАЛОГО ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ

Сьогодні Україна, знаходячись у складній військовій ситуації, під впливом кліматичних змін, несучи великі збитки та втрати, намагається підтримувати всій економічний розвиток, забезпечувати населення продовольством та експортувати сільгосппродукцію. Україна відіграє важливу роль у системі глобальної продовольчої безпеки, залишаючись експортером сільськогосподарської сировини. Вплив глобалізації на ринок агропромислової продукції важко недооцінити, так як близько 70% всієї вирощеної продукції експортується за кордон. Аграрний сектор України, базовою складовою якого є сільське господарство, формує продовольчу та у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку, забезпечує розвиток технологічно пов'язаних галузей національної економіки та створює соціально-економічні умови сільського розвитку [1, с. 211, 214]. Вітчизняний агросектор працює у воєнних умовах, коли ризики є високими, а ситуація непрогнозованою.

Зміни клімату позначаються на діяльність виробників сільгосппродукції, в результаті чого розробляються нові підходи до точного землеробства, технологій вирощування рослин і тварин, до обробки й зрошування ґрунтів, без чого агропродовольча сфера не зможе стабільно функціонувати. Всі ці заходи впливають на інноваційну складову і резильєнтність агропродовольчого сектору, що важливо для його подальшого сталого розвитку та забезпечення продовольчої безпеки. Особливо важливо це в умовах обмежених ресурсів.

При цьому провідним сегментом залишається сектор овочівництва, який потребує особливої уваги і значних фінансових витрат на обробку полів, підготовку ґрунтів до засівання, вирощування зернових, овочів та інших сільгоспкультур, їх збір та доставки споживачам. Важливим чинником зменшення витрат на доставку свіжої овочевої продукції споживачам є логістика, яка має вирішувати доставку сільгосппродукції із збереженням її споживчих якостей та товарного вигляду у найкоротші терміни, оскільки свіжі овочі є швидкопсувним товаром, а в умовах війни та знищення великої кількості складських приміщень це питання постає особливо гостро.

Овочева продукція українського виробництва у довоєнний період користувалась попитом на світовому ринку, особливо у країнах Європейського Союзу, обсяги її експорту до 2022 року постійно зростали (табл. 1).

Війна негативно вплинула на експорт української овочевої продукції. Так, якщо порівнювати показники 2021 (довоєнного року) з показниками 2025 (воєнного року), то можна спостерігати негативну динаміку по всіх позиціях овочевої продукції (табл. 1). Так, експорт капусти у 2025 р. склав лише 2 % від рівня 2021 р., овочів бобових (які до війни користувались високими обсягами продажів) – лише 0,3 %, огірків – 6,3 %, помідорів – 7,5 %, моркви та буряку – 8,1 %. За цей же період значно зросли обсяги імпорту закордонної овочевої продукції на внутрішній споживчий ринок України. Так, у 2025 р. у порівнянні з 2021 р. імпорт буряку і моркви збільшився на 1149,4 %, капусти – на 364,6 %, помідорів – на 201,1 %, огірків – на 162 %, цибулі – на 189,7 %. В цілому по всіх групах овочевої продукції імпорт, починаючи з 2021 року, у середньому щорічно зростав у 1,5 рази, а у 2025 році у порівнянні з 2021 роком він збільшився вдвічі, що свідчить про те, що Україні в умовах війни складно забезпечити вітчизняних споживачів овочевої продукції, не кажучи вже про її експорт за кордон. При цьому високий рівень імпортозалежності може негативно впливати на забезпечення продовольчої безпеки.

Таблиця 1 – Динаміка експорту-імпорту овочевих культур у 2019-2025 рр., тис. дол.

Овочеві культури	Роки							2025 р. до 2021 р. (+, -)	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	тис. дол.	%
Експорт									
Картопля	1588	861	3878	4417	5759	534	812	-3066	20,9
Помідори	5307	4828	5273	833	1711	303	396	-4877	7,5
Цибуля	4705	5779	4883	288	637	3589	1857	-3026	38,0
Капуста	3076	1407	2406	877	46	255	47	-2359	2,0
Салат-латук і цикорій	6	8	8	5	4	7	2	-6	25,0
Морква, буряк	1345	1582	3476	214	325	389	281	-3195	8,1
Огірки	3846	4548	5745	1613	2483	1177	3605	-2140	6,3
Овочі бобові	9675	3610	6656	49	180	57	22	-6634	0,3
Інші овочі	5395	6752	8683	5239	5009	4366	5969	-2714	68,7
Всього	34943	2999375	41008	13535	16154	10677	12991	-28017	31,7
Імпорт									
Картопля	47432	62721	42248	8641	6631	26361	66293	+24045	156,9
Помідори	49830	77920	63694	89182	116804	113416	128110	+64416	201,1
Цибуля	26221	21590	15659	65443	63074	25168	29712	+14053	189,7
Капуста	6723	9381	12316	32758	29554	24123	44899	+32583	364,6
Салат-латук і цикорій	11432	10757	14993	10388	17836	17851	20776	+5783	138,6
Морква, буряк	2576	831	2418	30046	19094	6049	27793	+25375	1149,4
Огірки	13745	18295	22581	42358	33951	31812	36571	+13990	162,0
Овочі бобові	9	32	54	19	16	5	3	-51	5,6
Інші овочі	31827	34481	44889	46282	56817	61029	72601	+27712	161,7
Всього	189795	236008	218852	325117	343777	305814	426758	207906	195,0

Джерело: складено за даними [2].

Найбільші показники імпорту припадали у 2025 році на моркву, буряк, ріпу та редьку (1149,4 % від рівня 2021 р.), які поставляли: Польща – на 13087 тис. дол. (47 % від загального імпорту); Молдова – 3700 тис. дол. (13 % від загального імпорту); Нідерланди – 3421 тис. дол. (12 % від загального імпорту); Єгипет – 2788 тис. дол. (10 % від загального імпорту); Італія – 1024 тис. дол.; Литва – 869 тис. дол., Туреччина – 555 тис. дол.

У 2025 році у порівнянні з 2021 роком втричі збільшився імпорт капусти, головними імпортерами якої були: Південна Македонія – 14051 тис. дол., яка поставляла майже третину всієї імпортованої капусти (31,3 % від загального імпорту), Польща – 10800 тис. дол. (24,1 % від загального імпорту), Нідерланди – 6190 тис. дол. (13,8 % від загального імпорту), Італія – 5894 тис. дол. (13,2 % від загального імпорту), Албанія – 1692 тис. дол. (3,8 % від загального імпорту), Туреччина – 1036 тис. дол., Молдова – 985 тис. дол.

Результати імпорту овочевої продукції борщового набору (капуста, морква, буряк) свідчать про те, Україні в умовах війни складно вирощувати традиційні овочі, які завжди користувались попитом у споживачів і були традиційними для нашого регіону. Основними перешкодами тут є замінованість полів, нестача насіння та робочої сили.

Велика частка імпортової залежності овочевих культур також свідчить про те, що необхідно змінювати підходи до їх вирощування на нові, інноваційні та екологічно безпечні. Таким чином ця проблема залишається актуальною і у період повоєнного відновлення сектору овочівництва.

На етапі повоєнного розвитку агросектору необхідно активно запроваджувати та реалізовувати наукові знання, технологічні розробки. Причому у агросекторі інновації мають специфічні особливості, які полягають у тому, що «...інновація – це не тільки новий продукт чи послуга, а й новий технологічний процес, спосіб організації виробництва, зміна структури та створення нових ринків, а також спрямована на задоволення потреб сегменту ринку та отримання економічного ефекту» [3].

Інноваційний підхід у агропродовольчому секторі включає використання GPS-навігації (для безпілотного керування сільгосптехнікою), безпілотників (для контролю стану полів та рослин) та автономних розумних датчиків на тракторах, які полегшують управління складною сучасною сільгосптехнікою.

У повоєнний період необхідно активніше розвивати агросектор та зробити його драйвером за умов нового інноваційного підходу з використанням сучасних технологічних рішень та досягнень науки, техніки та інновацій, активніше використовувати нові логістичні схеми. Слід відзначити, що останнім часом агрологістика широкого використовується у сфері закупівлі посівних матеріалів і сировини, добрив, кормів та ін.; у сфері переробки, складування і зберігання готової продукції, розподілу ресурсів, транспортування, доведення сільгосппродукції до вимог міжнародних стандартів якості тощо, тобто на всіх етапах логістичного ланцюга «закупівля сировини – виробництво продукції – насичення споживчого ринку».

Запровадження інновацій у аграрне виробництво передбачає впровадження нових технологій виробництва сільгосппродукції, виведення нових порід тварин та сортів рослин, більш стійких до хвороб та несприятливих природно-кліматичних умов, використання нових біотехнологій та ін. для отримання корисних і безпечних продуктів харчування для забезпечення продовольчої безпеки [4].

Необхідно також враховувати, що використання нових інноваційних рішень та цифрових підходів потребує наявності кваліфікованих фахівців, які пройшли навчання та здатні експлуатувати нову сучасну техніку і результати селекції та гібридизації у практичне життя для досягнення високих результатів у вирішенні проблеми продовольчої безпеки. Не останню роль тут відіграє рівень освіти та досвід у цій сфері, тому виникає необхідність створити умови для інтеграції освіти і виробництва та використання науково-технічного та технологічного потенціалу для запровадження технологічних розробок, що сприятиме підвищенню конкурентоздатності овочевому сектору, не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку [5]. Це питання набуває особливої актуальності в умовах посилення глобалізації та євроінтеграційного вектору подальшого розвитку економіки України.

Література

1. Економіка відновлення: Навчальний посібник. За редакцією Грушка В.І. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2023. 221 с. https://shron1.chtyvo.org.ua/Hrushko_Viktor/Ekonomika_vidnovlennia.pdf?PHPSESSID=cch985us1lphdvupdosrt36s5
2. Офіційний сайт Державної митної служби України <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>
3. Могильна Л. М. Суть та особливості інновацій в сільському господарстві. Приазовський економічний вісник, Вип. 3(32) 2022. С. 26-30. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-3-5>
URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2022/3_32_ukr/7.pdf
4. Носова Н.І. Упровадження інновацій в агропромисловому секторі України: проблеми та перспективи. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (5 листопада 2024). Харків: Держ. біотехнолог. ун-т. С. 80-81. <https://biotechuniv.edu.ua/novini/iii-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiya-aktualni-problemy-ta-perspektyvy-rozvytku-agroprodovolchoyi-sfery-industriyi-gostynnosti-ta-torgivli/>
5. Носова Н.І. Інноваційний підхід до повоєнної розбудови агропродовольчого сектору України. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (4 листопада 2025). Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2025. С. 99-100.

Тетяна ПИСАРЕНКО

к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку і аудиту

Софія ПРИВИДЕНЕЦЬ

здобувач вищої освіти,

Луцький національний технічний університет,

м. Луцьк, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Розвиток цифрових технологій в останній час вражає нас всіх своїми масштабами і сферами застосування. Ми всі є свідками заміни людської праці працею роботів як у сфері виробничої діяльності, так і в зоні ведення бойових дій. І ні в кого не виникає сумнівів щодо необхідності подальшої цифровізації в різних сферах життя людини. Але тут є один суттєвий момент. Автоматизоване виконання господарських процесів, обліково-аналітичних та контрольних операцій, військових дій призводить до знеособленого реагування на початково задані параметри та задані кінцеві показники. З одного боку, це є позитивним моментом господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання та його взаємовідносин із державними інституціями, оскільки всі учасники господарських відносин дотримуються чіткого алгоритму дій. А з іншого боку, втрачається людський фактор і його важливість на етапі прийняття рішень. Проблема межі цифровізації є не вирішеною і не виписаною в нормативно-правовому полі. Також неабиякою проблемою є захищеність інформації, регламентування доступу до неї окремих державних інституцій, суб'єктів господарських відносин різних форм власності.

Державний сектор економіки є базовим сектором економіки України і включає в себе надзвичайно важливі складові цього сектору, які забезпечують життєдіяльність воюючої країни. Оскільки облік є методичним і постійним статистом, який фіксує всі численні події, процеси, господарські операції в державному секторі економіки, то цифровізація обліково-аналітичних процесів набуває все більшого значення.

Аргументи на користь цифровізації обліку в державному секторі економіки наступні:

- підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами;
- забезпечення прозорості бізнес-діяльності;
- підвищення швидкості прийняття управлінських рішень;
- зменшення залежності від матеріальних ресурсів.

В процесі цифровізації обліку відбувається «вдосконалення методології обліку, оцифрування взаємодій між учасниками інформаційного процесу, трансформація об'єктів обліку, підвищення якості характеристик облікової інформації, включаючи надійність, своєчасність та прозорість» [1].

Основними інструментами цифровізації обліку є електронні таблиці, налаштовані спеціалізовані програми обліку, системи планування ресурсів підприємства (ERP), хмарні сервіси та технології блокчейн. Завдяки цим інструментам: зменшується вплив ручної праці та людського фактору; прискорюється процедура формування різноманітної звітності; збільшуються можливості прийняття ефективних управлінських рішень.

Забезпечуючи процеси цифровізації важливо підібрати належне програмне забезпечення для налагодження обліку. Факторами вибору відповідного програмного забезпечення є:

- можливості та програмні компоненти;
- інтеграційна сумісність з іншими системами;
- простота використання;
- масштабованість застосування;
- вартість;

- безпека використання та рівень захищеності даних;
- відсутність ворогів України серед розробників.

Захист облікових даних, а також баз даних і систем від несанкціонованого доступу та забезпечення резервного копіювання є визначальними умовами прийняття рішення щодо застосування відповідного програмного забезпечення.

У державному секторі цифровізація обліку є важливим аспектом реформування системи управління державними фінансами. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості бюджетних процесів, ефективному контролю бюджету та підзвітності органів влади. У системі організації бюджетного обліку всі процеси автоматизовані відповідно до програмних технологій. Програмні продукти, які використовує державний сектор економіки: «Fit-budget», «MASTER: Бухгалтерія», «IS-PRO» [2]. Ці програмні продукти значно скорочують час обробки обліково-аналітичної інформації, забезпечують достовірність показників звітності в державному секторі економіки.

Цифровізація облікових процесів супроводжується певними проблемами, а саме: нестача кваліфікованого персоналу, ризики кібербезпеки, повільна адаптація законодавства до цифрових змін [3]. Тому для подальшої цифровізації обліково-аналітичних процесів в державному секторі економіки потрібно працювати над вирішенням вказаних вище проблем.

Міжнародний досвід, особливо країн ЄС, США та Канади, є цінним для розвитку цифрової трансформації в Україні. Використання ERP-систем та інтегрованих інформаційних платформ для управління державними фінансами є складовою світової практики. Застосування міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, зокрема IPSAS, підвищує фінансову прозорість та уніфікує звітність.

Отже, цифровізація обліку в державному секторі є важливим напрямком вдосконалення обліково-аналітичної роботи для забезпечення ефективного управління обмеженими бюджетними ресурсами, пов'язана із постійними змінами як у сфері інформаційних технологій, так і в нормативно-правовому забезпеченні облікових процесів. Саме тому фахівці з інформаційних технологій повинні постійно враховувати зміни вітчизняного законодавства з обліку, сучасні тенденції на ринку цифрових послуг і зарубіжний досвід використання цифрових технологій в державному секторі економіки.

Література

1. Семенець І.В., Шевченко С.О., Григорів О.О. Ефективність бухгалтерського обліку в державному секторі України в умовах цифровізації. *Modern Economics*. 2024. № 47. С. 109–115. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-16) (дата звернення: 28.04.2026).
2. Бунда О.М., Матюха М.М. Digitalization of the accounting system of the enterprise. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 6. С. 133–142. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.14> (дата звернення: 28.04.2026).
3. Маначинська Ю., Фірчук М. Цифровізація бухгалтерського обліку в контексті відбудови економіки України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. I (93). С. 114-134. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.10> (дата звернення: 28.04.2026).

Олег САБАДОШ

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні машинобудівні підприємства опинилися в умовах, де стабільність більше не є нормою. Економічні кризи, технологічні злами, інформаційне перевантаження та безпекові

ризиками стали постійним фоном їхньої діяльності. У таких умовах вже недостатньо просто ефективно керувати виробництвом – необхідно вчитися швидко адаптуватися, змінюватися і відновлюватися. Саме тому все більшого значення набуває поняття інноваційної резильєнтності як здатності підприємства не лише витримувати потрясіння, а й розвиватися завдяки їм.

Як зазначають О. Л. Богашко та І. В. Космідайло, сучасне антикризове управління повинно враховувати системну нестабільність як постійний стан економіки, а не як виняток [1]. Це означає, що підприємства більше не можуть будувати стратегії лише на припущенні стабільного розвитку. Натомість вони мають формувати гнучкі моделі, здатні реагувати на різні сценарії розвитку подій.

Інноваційна резильєнтність у цьому контексті означає не просто стійкість, а активну здатність до оновлення. Підприємство, яке має високий рівень резильєнтності, не зупиняється під час кризи, а навпаки – шукає нові можливості для трансформації. В. О. Мясников підкреслює, що саме інноваційний потенціал визначає здатність машинобудівних підприємств залишатися конкурентними у довгостроковій перспективі [3].

Важливо розуміти, що сучасна криза – це не лише економічне явище. Вона має багатовимірний характер і включає технологічні, соціальні та інформаційні аспекти. У таких умовах традиційні підходи до управління стають недостатніми. Л. Сакун та співавтори наголошують, що ефективне антикризове управління має базуватися на сценарному підході та здатності підприємств швидко змінювати свої стратегії залежно від зовнішніх умов [4].

Окрему роль у формуванні інноваційної стійкості відіграє людський капітал. У сучасній економіці саме люди стають головним джерелом адаптації та розвитку. HR-інжиніринг уже не обмежується підбором персоналу – він передбачає формування системи безперервного навчання, розвитку цифрових компетенцій та гнучкого мислення. Я. В. Секірож зазначає, що без ефективного механізму інноваційного кадрового забезпечення неможливо досягти стійкого розвитку машинобудівних підприємств [5].

Щоб краще зрозуміти, як змінюється стан галузі в умовах кризи, важливо подивитися не лише на описові тенденції, а й на конкретні показники. Статистика демонструє, що інноваційна активність не є лінійною – вона реагує на шоки, але поступово відновлюється завдяки адаптації підприємств, цифровізації та перегляду управлінських моделей [2].

Нижче наведено узагальнену динаміку ключових індикаторів інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України.

Таблиця 1 – Динаміка інноваційної активності машинобудівних підприємств України

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (оцінка)
Частка інноваційно активних підприємств, %	18,4	17,1	19,2	14,5	16,0	17,8	19,5
Витрати на інновації, млрд грн	7,2	6,8	8,1	5,4	6,0	7,5	8,9
Частка цифрових технологій у виробництві, %	21	24	28	30	34	38	42
Рівень R&D інтенсивності, % від доходу	2,3	2,1	2,6	1,8	2,0	2,4	2,7
Індекс HR-інноваційності (0–1)	0,41	0,43	0,47	0,39	0,44	0,49	0,53
Інтегральний індекс резильєнтності	0,46	0,44	0,49	0,38	0,42	0,48	0,55

Джерело: узагальнено автором на основі даних Державної служби статистики України [2] та аналітичних оцінок [1;3-5].

Якщо подивитися на статистичні дані, можна побачити, що інноваційна активність підприємств в Україні за останні роки була нестабільною. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році відбулося суттєве падіння інноваційної активності, що було пов'язано з кризовими подіями та порушенням економічних зв'язків [2]. Водночас уже в наступні роки спостерігається поступове відновлення, що свідчить про здатність галузі до адаптації. Ці зміни добре видно у динаміці ключових показників. Частка інноваційно активних підприємств знизилася у кризовий період, але поступово повертається до попередніх значень. Одночасно зростає рівень цифровізації виробництва, що є одним із головних факторів майбутньої конкурентоспроможності. Це свідчить про те, що підприємства починають переосмислювати свої підходи до розвитку.

Особливо важливо, що зростає роль цифрових технологій. Вони дозволяють підприємствам краще контролювати виробничі процеси, швидше реагувати на зміни попиту та ефективніше управляти ресурсами. У сучасних умовах цифровізація перестає бути просто інструментом модернізації – вона стає основою виживання. Водночас сучасне середовище залишається складним і непередбачуваним. Підприємства стикаються з одночасною дією економічних криз, кіберзагроз, інформаційного перевантаження та швидких технологічних змін. У такій ситуації управлінські рішення повинні прийматися швидко, але обґрунтовано, що значно підвищує вимоги до систем управління. У цьому контексті інноваційна резильєнтність виступає як нова управлінська парадигма. Вона поєднує технологічні, організаційні та людські фактори в єдину систему. Йдеться не лише про здатність реагувати на кризу, а про здатність використовувати її як ресурс для розвитку.

Якщо узагальнити результати дослідження, можна сказати, що майбутнє машинобудівних підприємств залежить від трьох ключових факторів: рівня цифровізації, якості управлінських рішень та розвитку людського капіталу. Саме поєднання цих елементів формує реальну інноваційну стійкість. Отже, сучасні підприємства переходять від моделі «управління стабільністю» до моделі «управління змінами». У такій логіці криза перестає бути виключно загрозою і стає частиною нормального розвитку системи.

Література

1. Богашко О. Л., Космідайло І. В. Антикризове управління малих підприємств в умовах системної нестабільності економіки. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2026. № 3(55). С. 328–340. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-328-340](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-328-340)
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Мясников В. О. Стан та перспективи розвитку інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 81–88. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3707&i=17>
4. Сакун Л., Веденіна Ю., Сухомлин Л., Цимбал О. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5(2). С. 35–40. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-5](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-5)
5. Секірож Я. В. Механізм формування інноваційного забезпечення стійкого розвитку машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4(2). С. 282–287. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-2-282-287>

Катерина ТІШЕЧКІНА

к.філол.н., доцентка кафедри іноземних мов

Вікторія ТІХОНОВА

здобувачка вищої освіти,

Mykolaiv National Agrarian University,

Mykolaiv, Ukraine

INNOVATIVE RESILIENCE AND HR ENGINEERING IN THE CONTEXT OF THE INFORMATION SINGULARITY AND HYBRID THREATS: STRATEGIC IMPERATIVES

Contemporary economic development is taking place against a backdrop of three interrelated phenomena: the accelerated approach of the information singularity, the intensification of turbulent emergence, and the broadening spectrum of hybrid threats. The interaction of these processes is shaping a fundamentally new architecture of the global economic environment, characterised by high dynamism, non-linearity and a growing level of uncertainty. As V. V. Opanasyuk rightly notes, integrated singularity is a foreseeable period when technological, economic, demographic and political singularities interact, creating a synergistic effect of global transformations that radically alters established economic models [1]. It is important to emphasise that it is precisely the synergy of these processes, rather than their isolated impact, that creates qualitatively new challenges for management systems at all levels.

At the same time, according to the observations of Mazur I., hybrid threats are becoming a defining challenge for economic development, as they combine diverse instruments of influence – from cyberattacks and disinformation to economic pressure and energy dependence – which allows for a multiplicative effect of destabilisation [2,3]. Their specific nature lies in the difficulty of identifying their sources, the blurring of boundaries between peacetime and conflict, and a high degree of adaptability to environmental changes. Karpenko O., Osipova E., and Matviychuk E. further argue that digital transformation significantly exacerbates the risks of hybrid threats at both national and international levels, as information technologies increase system vulnerability and interdependence.

In this context, traditional models of business and economic management are gradually losing their effectiveness, as they are largely geared towards a relatively stable environment and predictable risks. Instead, modern conditions require a shift towards flexible, adaptive and proactive management models capable of functioning in the face of constant change and shocks. This highlights the need to seek new strategies for ensuring resilience as a key characteristic of economic systems. It is for this reason that the aim of this study is to substantiate the strategic foundations for building innovative resilience in the economy, business and HR engineering systems in the context of information singularity and hybrid threats.

Information singularity leads to an unprecedented acceleration of technological change, which, in turn, causes a profound transformation of labour markets, business models and mechanisms for creating added value. There is a shift in emphasis from material resources to intellectual capital, data and innovation as key factors of competitiveness. According to some experts, the singularity could be reached as early as 2027–2029, which significantly narrows the time horizon for the adaptation of economic systems [1]. In this context, the development of resilience strategies is becoming not only relevant but also critically important.

As noted by Pereguda and Chalyuk, a resilient smart economy should form the basis for the recovery of the socio-economic system, which entails not merely a return to the previous state, but the use of crisis situations as a catalyst for structural change, modernisation and innovative breakthroughs [6]. This approach involves rethinking the role of crises as a source of opportunities, rather than merely threats, which is consistent with the modern concept of anti-fragility.

Turbulent emergence, arising from the non-linear interaction of a large number of factors, requires economic agents to possess the capacity for self-organisation, rapid decision-making and

effective functioning in conditions of profound uncertainty. Makovoz O. and Us Y. define the resilience of enterprises as their ability not only to adapt and recover, but also to develop under the influence of crisis situations, emphasising its role as a key factor in ensuring strategic stability and competitiveness [4]. In this context, resilience takes on a strategic character and becomes one of the core competencies of modern business.

The current paradigm involves a shift from reactive resilience to predictive resilience, which is based on the use of AI-enabled systems, big data analytics and machine learning algorithms for the early detection of potential threats. This approach allows not only to minimise the consequences of crises, but also to prevent them from occurring by establishing proactive protection mechanisms [8]. Accordingly, the role of data as a strategic resource and the basis for managerial decision-making is growing.

HR engineering plays a particular role in ensuring innovative resilience, transforming into a key tool for human capital management in the knowledge economy. As established by Astafieva K. and co-authors, modern HR engineering involves not only personnel management but also the development of intellectual assets, the fostering of an innovative culture, and ensuring the organisation's capacity for continuous learning and adaptation [5]. In effect, the HR function is becoming a strategic partner to the business, ensuring its long-term competitiveness.

The Mercer report (Global Talent Trends 2026) emphasises that the transformation of the HR function is essential for organisations to survive in today's environment: companies that actively implement analytical tools and digital solutions in the field of human resources management demonstrate a significantly higher rate of adaptation to change [10]. At the same time, as noted in the Altimetrik study (2026), the use of AI solutions in talent management processes allows for a significant increase in recruitment efficiency, optimisation of training processes, and a reduction in the time taken to integrate new employees into the organisation [9]. This indicates that the digitalisation of HR processes is becoming a key element in building overall business resilience.

Thus, building innovative resilience is a complex process that requires the alignment of technological, organisational and human dimensions of development. In this context, HR engineering acts as an integrating link, ensuring effective interaction between them and facilitating the transformation of human capital in line with the requirements of the digital economy.

In conclusion, the achievement of information singularity creates fundamentally new conditions for the functioning of economic systems, requiring a shift from the traditional paradigm of crisis management to a paradigm of proactive innovative resilience. An effective strategy for ensuring this in the face of hybrid threats must be based on a combination of three key components: technological, institutional and socio-psychological. This approach enables the formation of a comprehensive system to counter contemporary challenges and ensure the sustainable development of the economy.

Under these conditions, HR engineering acts as a key mechanism for the transformation of human capital, involving the implementation of AI-oriented talent management systems, the development of continuous learning ecosystems, and the formation of new models of interaction between people and technology.

Література

1. Опанасюк В. В. Інтегрована сингулярність: економічний виклик для України та світу. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 10.
2. Mazur I. Hybrid threats and economic development: Challenges and responses in the context of digital transformation. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. No. 3 (23).
3. Mazur I. Hybrid threats and economic resilience in the context of digital transformation. *Proceedings of the International Conference on Economics, Accounting and Finance (ICEAF-2025)*. 2025.
4. Makovoz O., Us Y. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 2.

5. Astafieva K., Bondarchuk O., Nikulnikova H. HR-інжиніринг у контексті економіки знань та інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
6. Перегуда Ю., Чалюк Ю. Резильєнтна smart-економіка як база відновлення соціально-економічної системи України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
7. Карпенко О., Осипова Є., Матвійчук Є. Цифрова трансформація в контексті гібридних загроз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
8. *The predictive resilience imperative: Embedding foresight & digital early warning into resilience strategy*. Arthur D. Little. 2025. URL: <https://www.adlittle.com>
9. *Reimagining Talent as Infrastructure: Building the AI-First Enterprise*. Altimetrik. 2026. URL: <https://www.altimetrik.com>
10. *Global Talent Trends 2026*. Mercer. 2026. URL: <https://www.mercer.com>

Петро СУК

д.е.н., професор,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Відокремлений підрозділ Національного
університету біоресурсів і природокористування
України “Ніжинський агротехнічний інститут”, м. Ніжин, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ ОБЕРНЕНОГО МЕТОДУ РОЗПОДІЛУ ВИТРАТ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ НА ОСНОВІ ПРИБУТКУ ВІД КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ ІНОЗЕМНОЇ ВАЛЮТИ

Щоб здійснювати діяльність у будівельній галузі підприємства повинні використовувати витрати.

Особливим видом витрат, що виникають в одному періоді, а відображаються у складі фінансових результатів у наступних періодах, є витрати майбутніх періодів (далі – ВМП).

У Методичних рекомендаціях щодо заповнення форм фінансової звітності зазначено, що ВМП – це витрати, що мали місце протягом поточного або попередніх звітних періодів, але належать до наступних звітних періодів [1].

Відповідно до Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій до ВМП належать витрати, пов'язані з підготовчими до виробництва роботами в сезонних галузях промисловості; з освоєнням нових виробництв та агрегатів; сплачені авансом орендні платежі; оплата страхового поліса; оплата торгового патенту; передплата на газети, журнали, періодичні та довідкові видання тощо.

Обліковують ВМП на рахунку 39 “Витрати майбутніх періодів”, за дебетом якого ВМП накопичуються, а за кредитом – вони розподіляються (списуються) та включаються до складу витрат звітного періоду [2; 3].

ВМП відображаються в Балансі (Звіті про фінансовий стан) (форма № 1) в активі, у розділі II “Оборотні активи”, у статті “Витрати майбутніх періодів” (код рядка 1170) [1; 4].

Щоб розподілити ВМП у подальші періоди використовують різні методи. До прикладу, списувати ВМП у наступні періоди можна за оберненим методом на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти.

Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 21 “Вплив змін валютних курсів” визначено методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про операції в іноземних валютах та відображення показників статей фінансової звітності господарських одиниць за межами України в грошовій одиниці України [5].

Прибуток (збиток) від купівлі-продажу іноземної валюти обчислюється як алгебраїчна сума доходу від купівлі-продажу іноземної валюти і витрат від купівлі-продажу іноземної валюти.

Використовуючи прибуток від купівлі-продажу іноземної валюти можна формувати обернений метод розподілу ВМП.

Прибуток від купівлі-продажу іноземної валюти у Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід) (форма № 2) показується у статті “Фінансовий результат від операційної діяльності” (прибуток) (код рядка 2190), а збиток – у статті “Фінансовий результат від операційної діяльності” (збиток) (код рядка 2195) [1; 4].

Облік прибутку (збитку) від купівлі-продажу іноземної валюти ведуть на субрахунок 791 “Результат операційної діяльності” (рахунок 79 “Фінансові результати”). За кредитом субрахунку (рахунку) формується в порядку закриття рахунків сума доходу від купівлі-продажу іноземної валюти (субрахунок 711 або рахунок 71), за дебетом – сума витрат на купівлю-продаж іноземної валюти (субрахунок 942 або рахунок 94) [2; 3].

Прибуток (збиток) від купівлі-продажу іноземної валюти визначається за формулою:

$$П(З)КПВ = ДКПВ - ВКПВ,$$

де: П(З)КПВ – прибуток (збиток) від купівлі-продажу іноземної валюти; ДКПВ – дохід від купівлі-продажу іноземної валюти; ВКПВ – витрати від купівлі-продажу іноземної валюти.

Щоб порахувати обернений метод розподілу ВМП на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти спочатку треба вирахувати метод розподілу ВМП на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти, і потім суми необхідно проставити навпаки: перший рік – в останній, другий рік – у передостанній тощо.

Річна сума розподілу ВМП за методом на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти рахується множенням суми розподілу ВМП на коефіцієнт розподілу ВМП, який прораховується діленням прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти за відповідні періоди на плановий обсяг прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти за увесь період.

Обрахунок методу розподілу ВМП на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти здійснюється за формулами:

$$РСРВМП = СРВМП \times КРВМП,$$

де: РСРВМП – річна сума розподілу ВМП; СРВМП – сума розподілу ВМП; КРВМП – коефіцієнт розподілу ВМП.

$$КРВМП = СПКПВ : ПСПКПВ,$$

де: СПКПВ – сума прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти; ПСПКПВ – планова сума прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти.

Можна застосовувати два способи шерінгу (від англ. *sharing* – розподіл, поділ) ВМП за методом на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти: 1) із первісної (початкової) суми ВМП; 2) із залишкової (поточної) суми ВМП.

Виконаємо розподіл ВМП за оберненим методом на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти на прикладі.

Приклад. Початкова (первісна) сума ВМП – 128000 грн, строк розподілу – 5 років. Протягом цього часу передбачається отримати 185000 грн прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти, у тому числі: за 1-й рік – 58000 грн, за 2-й рік – 49000 грн, за 3-й рік – 36000 грн, за 4-й рік – 25000 грн, за 5-й рік – 17000 грн.

Визначимо коефіцієнти розподілу ВМП: за 1-й рік – 0,3135 (58000 : 185000 = 0,3135), за 2-й рік – 0,2649 (49000 : 185000 = 0,2649), за 3-й рік – 0,1946 (36000 : 185000 = 0,1946), за 4-й рік – 0,1351 (25000 : 185000 = 0,1351), за 5-й рік – 0,0919 (17000 : 185000 = 0,0919).

Обрахунок 1-го способу (від початкової (первісної) суми ВМП) простого і оберненого методів на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти наведено в таблицях 1 і 2.

Таблиця 1 – Розподіл ВМП за 1-м способом (від початкової (первісної) суми ВМП) методу на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти

Рік	Сума розподілу ВМП, грн	Прибуток від купівлі-продажу іноземної валюти, грн	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	128000	58000	0,3135	40128
2	128000	49000	0,2649	33907
3	128000	36000	0,1946	24909
4	128000	25000	0,1351	17293
5	128000	17000	0,0919	11763
х	Разом	185000	1	128000

[авторська розробка]

Таблиця 2 – Розподіл ВМП за 1-м способом (від початкової (первісної) суми ВМП) оберненого методу на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти

Рік	Сума розподілу ВМП, грн	Прибуток від купівлі-продажу іноземної валюти, грн	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	128000	17000	0,0919	11763
2	128000	25000	0,1351	17293
3	128000	36000	0,1946	24909
4	128000	49000	0,2649	33907
5	128000	58000	0,3135	40128
х	Разом	185000	1	128000

[авторська розробка]

Із показників таблиці 1 і 2 можна побачити, що розрахунок 1-го способу (від початкової (первісної) суми ВМП) простого і оберненого методів на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти забезпечує повне списання ВМП у подальші періоди протягом строку їх розподілу.

В таблицях 3 і 4 показано обрахунок 2-го способу (від залишкової (поточної) суми ВМП) простого і оберненого методів на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти.

Таблиця 3 – Розподіл ВМП за 2-м способом (від залишкової (поточної) суми ВМП) методу на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти

Рік	Сума розподілу ВМП, грн	Прибуток від купівлі-продажу іноземної валюти, грн	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	128000	58000	0,3135	40128
2	87872	49000	0,2649	23277
3	64595	36000	0,1946	12570
4	52025	25000	0,1351	7029
5	44996	17000	0,0919	44996
х	Разом	185000	1	128000

[авторська розробка]

Таблиця 4 – Розподіл ВМП за 2-м способом (від залишкової (поточної) суми ВМП) оберненого методу на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти

Рік	Сума розподілу ВМП, грн	Прибуток від купівлі-продажу іноземної валюти, грн	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	44996	17000	0,0919	44996
2	52025	25000	0,1351	7029
3	64595	36000	0,1946	12570
4	87872	49000	0,2649	23277
5	128000	58000	0,3135	40128
х	Разом	185000	1	128000

[авторська розробка]

Із наведених у таблицях 3 і 4 даних можна зробити висновок, що при обчисленні 2-го способу простого і оберненого методів на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти в останньому (табл. 3) і в першому (табл. 4) роках ВМП не списуються відповідно до коефіцієнту розподілу ВМП, а розподіляються у витрати періоду (44996 грн).

Висновки. Аллокацію (від англ. *allocation* – розподіл, розміщення) ВМП між наступними періодами можна робити за оберненим методом на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти.

Щоб розрахувати прибуток (збиток) від купівлі-продажу іноземної валюти потрібно від доходу від купівлі-продажу іноземної валюти відняти витрати від купівлі-продажу іноземної валюти.

Прибуток від купівлі-продажу іноземної валюти можна використовувати для створення оберненого методу розподілу ВМП.

Обернений метод розподілу ВМП на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти вираховується із методу розподілу ВМП на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти, і потім суми треба записати у протилежній черговості: перший рік – в останній, другий рік – у передостанній і т. д.

Здійснювати ескаймент (від англ. *assignment* – розподіл) ВМП у наступні періоди можна двома способами оберненого методу на основі прибутку від купівлі-продажу іноземної валюти: 1) від первісної (початкової) суми ВМП; 2) від залишкової (поточної) суми ВМП.

Література

1. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності. Наказ № 433 від 28 березня 2013 р. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv#Text>.
2. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій. Наказ № 291 від 30 листопада 1999 р. (у редакції наказу № 1591 від 09 грудня 2011 р.) Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text>.
3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій. Наказ № 291 від 30 листопада 1999 р. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”. Наказ № 73 від 7 лютого 2013 р. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 “Вплив змін валютних курсів”. Наказ № 193 від 10 серпня 2000 р. Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text>.

Назар КРАМАРЧУК

аспірант,

Харківський національний педагогічний університет
імені Г.С. Сковороди

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах воєнного стану в Україні адміністративно-правова політика набуває особливого значення як системоутворюючий механізм забезпечення безперервності функціонування держави, адаптації інституцій публічного управління до кризових умов та підвищення їх здатності протидіяти гібридним загрозам. Військова агресія актуалізувала потребу в оперативній трансформації управлінських процесів, що зумовило прискорену цифровізацію державного сектору як ключового інструменту підтримання керованості та стійкості системи публічного управління. Як обґрунтовують Н. В. Статівка та Ю. Л. Орел [3], саме забезпечення безперервності надання публічних послуг стає ключовим завданням державного управління в умовах воєнного стану.

Адміністративно-правова політика в цьому контексті виступає як комплекс правових, організаційних та інституційних заходів, спрямованих на регулювання діяльності органів виконавчої влади в умовах надзвичайних викликів. Її трансформація в період воєнного стану характеризується посиленням ролі цифрових технологій у забезпеченні адміністративних процедур, наданні публічних послуг та взаємодії держави з громадянами. У цьому зв'язку Ю. Бут [1], підкреслює, що цифрова трансформація публічного управління в Україні є не лише інноваційним трендом, а й необхідною умовою забезпечення ефективності державних інституцій.

У теоретико-правовому вимірі адміністративно-правова політика виконує функцію інтегратора між нормотворчістю, інституційною організацією виконавчої влади та практикою реалізації управлінських рішень. В умовах кризового середовища вона набуває ознак антикризового регуляторного механізму, що забезпечує оперативне реагування на загрози шляхом спрощення процедур, делегування повноважень та впровадження спеціальних правових режимів. Відтак, адміністративно-правова політика стає інструментом забезпечення інституційної резильєнтності, тобто здатності системи публічного управління зберігати функціональність і відновлюватися після шоків впливів. Згідно з підходами OECD [4], резильєнтність публічного управління визначається як спроможність системи протистояти кризам і забезпечувати безперервність виконання ключових функцій навіть в умовах високої невизначеності. Подібну позицію розвиває О. В. Кравцов [2], який розглядає резильєнтність як базову характеристику сучасної моделі державного управління в цифровому суспільстві. У розвиток зазначеного слід підкреслити, що адміністративно-правова політика у воєнний період набуває ознак системної трансформаційної політики, яка одночасно виконує функції стабілізації та модернізації державного управління. Вона забезпечує перехід від ієрархічної бюрократичної моделі до мережево-платформної архітектури управління, де дедалі більша частина процесів здійснюється через цифрові екосистеми. У цьому контексті важливим є формування адаптивного правового регулювання, яке дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища шляхом застосування гнучких адміністративних процедур, тимчасових правових режимів та експериментальних управлінських рішень. Це забезпечує баланс між швидкістю реагування держави та дотриманням принципів законності. Крім того, посилюється значення інституційної координації як умови ефективного функціонування публічного управління. Горизонтальна взаємодія між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та цифровими сервісними платформами формує нову логіку управлінської взаємодії, що базується на інтегрованому використанні даних і спільних інформаційних ресурсів.

Окремо варто виділити людино-центричний вимір адміністративно-правової політики, який у цифрових умовах передбачає орієнтацію не лише на ефективність процедур, а й на доступність, зрозумілість та якість публічних послуг для користувача. Це змінює саму природу взаємодії держави і громадянина.

Вагомою складовою є також організаційно-управлінський аспект, який у період воєнного стану набуває цифрового виміру. Адміністративно-правова політика дедалі більше реалізується через цифрові інструменти управління. Цифрова трансформація адміністративно-правової політики дозволяє значно підвищити рівень оперативності прийняття управлінських рішень, зменшити бюрократичні бар'єри та забезпечити прозорість адміністративних процесів. Водночас вона сприяє формуванню нової моделі публічного управління, заснованої на принципах відкритості, підзвітності та сервісної орієнтації держави. Умови воєнного стану підсилюють значення цих процесів, оскільки ефективність державного управління безпосередньо впливає на здатність країни протидіяти кризовим явищам та забезпечувати функціонування ключових суспільних систем. Цифровізація виступає ключовим чинником підвищення цієї резильєнтності, оскільки дозволяє забезпечити децентралізоване управління, резервування інформаційних систем та безперервність надання адміністративних послуг навіть в умовах фізичних і кіберзагроз.

Важливим елементом адміністративно-правової політики є також удосконалення нормативно-правового регулювання цифрових трансформацій. У період воєнного стану відбувається оперативне оновлення законодавства з метою спрощення адміністративних процедур, розширення можливостей електронної взаємодії та легалізації нових цифрових інструментів управління. Це включає адаптацію норм щодо електронної ідентифікації, захисту персональних даних, кібербезпеки та функціонування державних інформаційних систем.

Окрему увагу слід приділити ролі цифрових платформ у забезпеченні взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Вони стають основою реалізації сервісної моделі держави, де адміністративні послуги надаються у режимі реального часу, незалежно від фізичного місцезнаходження суб'єктів. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли значна частина населення є внутрішньо переміщеними особами або перебуває за межами країни. Практичним проявом реалізації адміністративно-правової політики в умовах воєнного стану є функціонування цифрової екосистеми державних послуг, зокрема платформи «Дія», яка забезпечує надання адміністративних послуг у режимі онлайн. Вона інтегрує низку державних реєстрів та інформаційних систем, що дозволяє громадянам і бізнесу отримувати послуги без фізичного звернення до органів влади. У період воєнного стану це набуває критичного значення, оскільки забезпечує безперервність доступу до державних сервісів навіть в умовах переміщення населення, руйнування інфраструктури або обмеження роботи адміністративних установ. Таким чином, «Дія» виступає не лише інструментом цифровізації, а й елементом забезпечення інституційної резильєнтності державного управління.

Водночас цифровізація адміністративно-правової політики супроводжується комплексом нових ризиків, що набувають системного характеру в умовах воєнного стану. Насамперед йдеться про кіберзагрози, спрямовані на критичну інформаційну інфраструктуру держави, що можуть призводити до порушення функціонування електронних сервісів та втрати або компрометації даних. Окрему проблему становить цифрова нерівність, яка проявляється у нерівному доступі різних соціальних груп до електронних послуг через відсутність технічних можливостей або цифрових компетентностей. Крім того, зростає ризик надмірної алгоритмізації управлінських рішень, коли автоматизовані системи можуть впливати на адміністративні процеси без належного рівня прозорості та контролю з боку людини. Це актуалізує необхідність посилення правового регулювання кібербезпеки, розвитку цифрової грамотності населення та впровадження механізмів етичного та правового контролю за використанням цифрових технологій у публічному управлінні.

Таким чином, адміністративно-правова політика України в умовах воєнного стану виступає ключовим інструментом цифрової трансформації публічного управління та забезпечення його резильєнтності. Її ефективність визначається здатністю держави поєднувати оперативність управлінських рішень із правовою визначеністю, технологічну інноваційність із безпековими гарантіями, а також адаптивність із збереженням інституційної стабільності. У перспективі це створює передумови для формування сучасної моделі цифрової держави, здатної ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та гібридних загроз.

Література

1. Бут Ю. Від інфраструктури до інновацій: проблеми та виклики впровадження цифрових трансформацій у сфері публічного управління в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2025. № 14. С. 17–26.
2. Кравцов О. В. Роль державного управління в розбудові національної моделі стійкості в цифровому суспільстві. *Дніпровський науковий часопис публічного управління*. 2024. № 4. С. 7–12.
3. Статівка Н. В., Орел Ю. Л. Забезпечення стійкості управління та безперервності надання публічних послуг в умовах воєнного стану умовах надзвичайних ситуацій в Україні. Теорія та практика державного управління, 2024, №2 (79), С. 77–98.
4. Building Resilient Public Administration in Times of Crisis. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/en/about/directorates/directorate-for-public-governance.html>

Валентина ПОЛОЗОВА

*к. е. н., доцент кафедр економіки, аналітики
моделювання та інформаційних технологій в бізнесі*

Дарія СУДАК

*здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі одним із найважливіших чинників розвитку економіки та успішної діяльності підприємства є ефективне управління персоналом. Розпочнемо з того, що ключовим елементом такого управління є саме заробітна плата, яка водночас впливає на мотивацію, продуктивність та результативність роботи працівників.

Метою даного дослідження є визначення ролі заробітної плати як фактора конкурентоспроможності підприємства. Підприємства часто не можуть знайти баланс між рівнем заробітної плати та власною конкурентоспроможністю, оскільки, з одного боку, потрібно мотивувати працівників, а з іншого – залишатися лідером на ринку праці.

Заробітна плата – це винагорода, яку працівник отримує за виконану роботу відповідно до трудового договору. Вона виконує кілька функцій: відтворювальну, стимулюючу та соціальну. Відтворювальна – забезпечую працівнику і його сім'ї нормальні умови життя; стимулююча – заохочує працювати краще, більше або якісніше; соціальна – сприяє справедливості та зменшенню нерівності в суспільстві.

У сучасній економічній науці заробітна плата як фактор конкурентоспроможності підприємства розглядається як стратегічний інструмент управління людським капіталом, що безпосередньо впливає на ринкові позиції суб'єкта господарювання. Це визначення охоплює комплекс винагород, які є достатніми для залучення, вмотивованої праці та довгострокового утримання висококваліфікованих фахівців у порівнянні з умовами праці, що пропонують прямі конкуренти на ринку робочої сили. Фундаментальне значення такого підходу полягає в

тому, що рівень оплати праці перетворюється з простої витратної частини бюджету на цілеспрямовану інвестицію в інтелектуальний потенціал підприємства, яка забезпечує вищу продуктивність, креативність та здатність підприємства реагувати на складні виклики ринку. Згідно з міжнародними стандартами управління персоналом, конкурентоспроможність заробітної плати формується на основі регулярного бенчмаркінгу (процес порівняння своєї діяльності, продуктів або показників і з найкращими у своїй галузі або з конкурентами, щоб знайти способи покращення), що дозволяє підприємству не лише утримувати таланти, а й створювати унікальну ціннісну пропозицію для працівника, яка стає основою довгострокової стійкості бізнесу. Таким чином, обґрунтована система оплати праці виступає механізмом забезпечення організаційної ефективності, де фінансова винагорода корелює з інноваційною активністю та здатністю підприємства випереджати конкурентів за рахунок вищої якості виконання завдань та прихильності персоналу до цілей суб'єкта господарювання. [1]

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку та перевершувати конкурентів. Важливу роль у цьому відіграє персонал, а отже, і рівень його оплати. Саме висока заробітна плата сприяє підвищенню мотивації працівників, а також зростанню продуктивності праці. На багатьох підприємствах рівень заробітної плати є одним із ключових факторів залучення працівників та утримання кваліфікованих кадрів. Якщо заробітна плата нижча за середній рівень на ринку праці, це призводить до відтоку кваліфікованих працівників. Порівняння показує, що підприємства з конкурентною системою оплати мають вищу продуктивність та кращі фінансові результати.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства насамперед потрібно впроваджувати гнучку систему оплати праці, використовуючи бонуси та премії. Також важливо не забувати про справедливую оцінку результатів праці, поєднуючи матеріальну й нематеріальну мотивацію.

Отже, заробітна плата є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона впливає на мотивацію, продуктивність і стабільність кадрового складу працівників. Ефективна система оплати праці сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

У сучасних ринкових умовах заробітна плата виступає критичним інструментом у боротьбі за людський капітал. Коли на ринку спостерігається висока концентрація бізнесу, що змагається за кваліфікованих фахівців, підприємства змушені пропонувати вищу винагороду для їх залучення та утримання. Навпаки, обмежена конкуренція на ринку праці, особливо в окремих регіонах або секторах, призводить до стагнації доходів працюючих та зниження їхньої професійної мобільності. Для підтримки конкурентних переваг організаціям необхідно постійно здійснювати моніторинг актуальних рівнів оплати не лише у своїй галузі, а й у суміжних сферах, оскільки працівники дедалі частіше розглядають можливості переходу між різними секторами економіки заради кращих фінансових умов. [2]

Підвищення вартості робочої сили в умовах жорсткої конкуренції створює системний тиск на всі аспекти діяльності підприємства. Це зумовлює необхідність пошуку балансу між витратами на персонал, ціновою політикою та рівнем прибутковості. Зазвичай бізнес реагує на зростання витрат шляхом оптимізації процесів, що може включати скорочення робочих годин або активне впровадження автоматизації. Водночас адекватна заробітна плата, що відповідає досягнутим результатам, є фундаментом мотивації персоналу та підвищення продуктивності праці. Ефективна модель оплати праці не лише зміцнює стійкість компанії до зовнішніх криз, а й сприяє зростанню її конкурентоспроможності на національному рівні через створення вищої доданої вартості та ефективне використання потенціалу співробітників. [3]

Значним фактором, що стримує динаміку заробітних плат та загальну ефективність економіки, є явище «застою на робочому місці», коли через економічну невпевненість фахівці уникають зміни посад. Велика частка професіоналів воліє залишатися на поточних місцях понад рік, пріоритезуючи стабільність над мобільністю, що суттєво послаблює конкурентний тиск на роботодавців і призводить до «охолодження» темпів зростання

доходів. Таке зниження мобільності негативно впливає на інноваційний потенціал, оскільки тривале перебування у звичних ролях обмежує розвиток нових навичок та сповільнює обмін досвідом. Коли таланти не переходять у ті сфери, де вони могли б створити найбільшу цінність, це стає суттєвою перешкодою для економічного зростання. Тому як для спеціалістів, так і для підприємств стратегічно важливо заохочувати внутрішню та зовнішню мобільність. Активне професійне переміщення та постійне підвищення кваліфікації є економічною необхідністю, що стимулює продуктивність і зміцнює довгострокову конкурентоспроможність підприємства через оновлення інтелектуального ресурсу та динамічний розвиток ринку праці. [4]

Для подолання застою на робочих місцях та підвищення динаміки ринку праці підприємствам варто активно стимулювати мобільність через програми підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, пов'язані з оплатою. Згідно з дослідженнями, кореляційний аналіз показує, що середня заробітна плата безпосередньо впливає на продуктивність: на підприємствах з конкурентними ставками (вище ринкових на 10-15%) продуктивність праці зростає на 20%, а плинність кадрів знижується вдвічі. В Україні, де частка оплати праці у ВВП впала до 35% у 2024 році, низькі зарплати призводять до деградації кваліфікації та втрат для економіки, особливо в регіонах як Закарпаття з обмеженою конкуренцією. [5]

Стратегії підвищення конкурентоспроможності через оплату праці включають впровадження KPI-орієнтованої системи: преміювання за результати (до 30% фонду зарплати), бонуси за інновації та соціальні гарантії (медстраховка, гнучкий графік). Наприклад, на промислових підприємствах України (як ПАТ «Кривбасзалізрудком») економіко-математичні моделі підтверджують, що зростання фонду оплати на 1% підвищує обсяг виробництва на 0,5-1% за рахунок мотивації. У сільському господарстві, де система оплати часто фіксована, модернізація з прив'язкою до кінцевих результатів (урожайність, експорт) формує конкурентні переваги, знижуючи собівартість та підвищуючи лояльність. Такий баланс витрат на персонал (не більше 20-25% від собівартості) з оптимізацією процесів (автоматизація) дозволяє підприємствам залишатися лідерами в умовах кризи. [6]

Раціональна організація оплати праці не лише гігієнічний фактор (запобігає невдоволенню), а й мотиватор зростання: стимулює креативність, знижує порушення дисципліни та забезпечує стабільність кадрів. Дослідження показують, що неефективні системи призводять до демотивації та втрат кваліфікованих фахівців, тоді як конкурентні - підвищують прибуток через вищу продуктивність. В умовах української економіки з інфляцією та війною, моніторинг ринку праці (бенчмаркінг) та комбінація матеріальної/нематеріальної мотивації стають ключем до стійкості.

Отже заробітна плата – це один з важливих інструментів, який допомагає бути конкурентним. Якщо працівникам платять гідну платню то вони працюють ефективніше, більше зацікавлені в результатах і рідше звільняються. Але також підприємству не слід забувати, що потрібно правильно балансувати. Не можна безконтрольно підвищувати зарплати, але й не робити занадто низький рівень оплати бо призводить до втрати висококваліфікованих фахівців. Тому потрібно не забувати робити гнучку систему оплати (систему адаптовану до потреб конкретного підприємства), де враховуються результати роботи, бонуси та інші стимули. Добре продумана система заробітної плати допомагає підприємству розвиватися, утримувати сильних працівників і успішно конкурувати на ринку.

Література

1. Zhang W. Employee salary competitiveness and enterprise innovation: the moderating role of personnel structure and fintech [Електронний ресурс] / W. Zhang. – 2023. – Режим доступу: <https://www.atlantis-press.com/article/125986753>
2. How market competitiveness impacts wage trends [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/top-content/recruitment-hr/understanding-labor-market-trends/how-market-competitiveness-impacts-wage-trends/>

3. Okunevičiūtė Neverauskienė L., Ginevičius R., Danilevičienė I. The influence of wage and employment on competitiveness: an assessment [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=archiv&cid=555&cp=>

4. Combes S. J.-B. Pay competitiveness and its impact on public services [Електронний ресурс] / S. J.-B. Combes. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/273761091>

5. Національний банк України. Коментар щодо зміни реального ВВП у 2024 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/en/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2024-rotsi>

6. Higher wages for low-income workers lead to higher productivity [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pile.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/higher-wages-low-income-workers-lead-higher-productivity>

2. DATA-DRIVEN ПІДХІД В HR-ІНЖИНІРИНГУ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕМОГРАФІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ, МІГРАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ ТА ПЛІННІСТЮ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Уляна САВКІВ

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ, Україна*

Галина СИДОР

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри цифрових, освітніх та
соціо-економічних технологій,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна*

ОПТИМІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ

В умовах посилення конкуренції на ринку праці та зростання вимог до ефективності організаційних систем управління людськими ресурсами питання оптимізації мотиваційних механізмів набуває принципового значення для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Традиційні підходи до стимулювання персоналу, сформовані в межах класичної управлінської парадигми, дедалі частіше виявляються недостатніми для вирішення сучасних організаційних завдань, оскільки ґрунтуються переважно на інтуїтивних рішеннях і не забезпечують необхідного рівня системності та вимірюваності результатів [1].

Зазначене протиріччя актуалізує необхідність пошуку нових концептуальних підходів до управління мотивацією персоналу, серед яких особливе місце посідає HR-інжиніринг як інтегративна управлінська технологія, що поєднує досягнення організаційної психології, теорії управління та інженерного проєктування [2].

Основу HR-інжинірингу становить уявлення про організацію як про соціотехнічну систему, в якій людський компонент підлягає свідомому конструюванню та регулюванню за аналогією з технічними підсистемами. Проте це не означає редукції людини до механістичного об'єкта управління, а передбачає застосування системного аналізу та проєктного підходу до процесів, що традиційно вважалися сферою інтуїтивного досвіду та міжособистісного мистецтва управління. Саме в цьому полягає методологічна новизна HR-інжинірингу як наукової концепції.

Мотиваційна система підприємства становить цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів – стимулів, процедур, норм і цінностей, які формують внутрішнє середовище, в межах якого реалізується трудова поведінка персоналу.

Функціональна ефективність мотиваційної системи визначається її здатністю формувати у працівників стійку орієнтацію на досягнення організаційних цілей за одночасного задоволенні їхніх індивідуальних потреб. Водночас у реальній практиці вітчизняних підприємств мотиваційні системи нерідко демонструють системні дисфункції, що проявляються у розриві між задекларованими та фактичними стимулами, невідповідності мотиваційних інструментів актуальним потребам різних категорій персоналу, дублюванні або взаємній нейтралізації окремих стимулів, а також у відсутності зв'язку між системою стимулювання та стратегічними пріоритетами організації.

Зазначені дисфункції зумовлені передусім відсутністю системного підходу до проєктування мотиваційної системи: більшість підприємств формують її стихійно, додаючи

нові елементи в міру виникнення управлінських проблем, без урахування цілісної архітектури системи та її узгодженості зі стратегічними цілями організації. Подолання цієї стихійності є головним завданням HR-інжинірингового підходу до оптимізації мотивації.

Оптимізація мотиваційної системи засобами HR-інжинірингу реалізується як послідовний проєктний процес, що охоплює взаємопов'язані етапи: формування цілей, моделювання, проєктування, впровадження та моніторингу.

На етапі формування цілей визначаються вимірювані цілі, що безпосередньо впливають зі стратегічних пріоритетів підприємства. Водночас мотиваційна система розглядається не як самодостатня HR-практика, а як інструмент реалізації організаційної стратегії: орієнтація на інноваційний розвиток передбачає стимулювання ініціативності, а пріоритет операційної ефективності – дотримання стандартів і підвищення продуктивності праці.

На етапі моделювання розробляється архітектура оновленої системи з урахуванням сегментації персоналу за мотиваційними профілями та проєктування диференційованих пакетів стимулювання для кожного сегмента.

Проєктування охоплює дві підсистеми. Матеріальна підсистема трансформується через запровадження грейдінгових систем оплати праці, змінної винагороди на основі KPI та системи пільг. Нематеріальна підсистема формується через стандартизацію практик визнання, побудову кар'єрних треків і збагачення змісту праці.

Окремим об'єктом проєктування є мотиваційне середовище – організаційна культура, психологічна безпека та якість управлінських відносин, вплив яких на трудову поведінку є не менш значущим, ніж дія матеріальних стимулів.

Моніторинг ефективності здійснюється за трьома групами індикаторів: поведінковими (продуктивність, ініціативність), атитюдними (залученість, лояльність) та економічними (ROI мотиваційних інвестицій).

Регулярний аналіз цих показників забезпечує безперервне вдосконалення системи, що принципово відрізняє HR-інжиніринговий підхід від одноразових реформ мотивації.

HR-інжиніринг є перспективною методологічною платформою для оптимізації мотиваційної системи підприємства, оскільки забезпечує системність, вимірюваність і стратегічну орієнтованість управлінських рішень у сфері стимулювання персоналу.

Застосування HR-інжинірингового підходу передбачає послідовну реалізацію комплексної діагностики наявної системи, цілеспрямоване проєктування її оновленої архітектури на основі сегментації мотиваційних профілів персоналу та стратегічних пріоритетів організації, а також постійний моніторинг результатів із наступним коригуванням системи.

Практична цінність HR-інжинірингового підходу полягає в тому, що він дає змогу трансформувати мотиваційну систему підприємства з набору розрізнених стимулів у цілісний, керований і економічно обґрунтований механізм управління трудовою поведінкою персоналу.

Література

1. Савків У. С., Сидор Г. В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія : «Економіка та управління в нафтогазовій промисловості». 2023. № 2 (28). С. 77–84. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84
2. Савків У. С., Монюк Б. Р. Управління мотивацією персоналу як складова антикризового менеджменту в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. Серія : «Управління та адміністрування». 2024. № 12 (40). С. 364–374. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-364-373)

Наталія БОГАЦЬКА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій

Ірина ГАНЗЮК

здобувач вищої освіти,

Вінницького торговельно-економічного інституту

Державного торговельно-економічного університету,

м. Вінниця, Україна

ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ОБСЯГ ПРОПОЗИЦІЇ РОБОЧОЇ СИЛИ

Сучасний ринок праці являє собою складно організовану соціально-економічну систему. У її межах постійно взаємодіють попит і пропозиція робочої сили. Під пропозицією робочої сили зазвичай розуміють сукупність інтелектуальних і фізичних можливостей, знань, умінь, навичок, а також часу, який люди готові надати роботодавцю в обмін на оплату. Її формування не є випадковим. Воно залежить від широкого спектра чинників – як макроекономічного характеру, так і індивідуальних особливостей населення. Умови сьогодення, зокрема глобалізаційні процеси, цифровізація економіки та демографічні зміни, лише підсилюють значущість такого аналізу. Адже саме ці фактори прямо впливають на зайнятість, ефективність праці та темпи економічного розвитку [1, с. 151-159].

Одну з ключових ролей відіграють демографічні процеси. Йдеться передусім про чисельність населення, його вікову структуру, рівень народжуваності та смертності. Скорочення частки людей працездатного віку, яке нині характерне для багатьох країн, автоматично звужує потенційну базу трудових ресурсів. Особливо відчутним є ефект старіння населення. У таких умовах зростає навантаження на економічно активних громадян. Не менш важливими є й міграційні процеси. Вони можуть як розширювати, так і звужувати пропозицію робочої сили – усе залежить від напрямку переміщення населення. Для України типовими є трудова міграція за кордон і внутрішні переміщення, спричинені соціально-політичними та безпековими обставинами. Це, своєю чергою, суттєво трансформує структуру ринку праці [2, с. 3-11].

Економічні фактори також мають визначальний вплив. Рівень заробітної плати виступає базовим стимулом до участі в трудовій діяльності. Чим вищі доходи, тим сильніша мотивація працювати. Проте цим вплив не обмежується. Значення мають податки, інфляційні процеси, загальний стан економіки, а також стадії економічного циклу. У періоди піднесення зростає попит на працівників, що стимулює зайнятість. Натомість під час криз скорочується кількість робочих місць, і економічна активність населення знижується. Важливим є і баланс між трудовими доходами та соціальними виплатами. Він може як заохочувати людей до роботи, так і, навпаки, зменшувати їхню зацікавленість у працевлаштуванні.

Соціальні та інституційні умови формують середовище, у якому функціонує людина. Розвинена соціальна інфраструктура, доступність освіти та медицини, а також ефективна система соціального захисту створюють передумови для активної участі населення в економіці. Водночас не варто недооцінювати роль суспільних норм і цінностей. Ставлення до праці, гендерні установки, уявлення про баланс між роботою і особистим життям – усе це впливає на поведінку людей. Інституції також мають значення. Діяльність держави, служб зайнятості, профспілок і роботодавців визначає «правила гри» на ринку праці та рівень залучення населення до трудової діяльності.

Освіта і кваліфікація населення визначають не лише обсяг, а й якість пропозиції робочої сили. Високий рівень освіти підвищує конкурентоспроможність працівника, розширює його можливості працевлаштування і впливає на рівень доходу. Сучасна економіка знань потребує фахівців, здатних швидко адаптуватися до змін. Водночас

недостатній рівень підготовки або невідповідність навичок вимогам ринку спричиняє структурне безробіття. Саме тому дедалі більшого значення набуває безперервне навчання. Воно забезпечує гнучкість і професійну мобільність робочої сили.

Технологічний прогрес виступає одним із найбільш динамічних чинників змін. Автоматизація, розвиток штучного інтелекту та цифрових технологій істотно змінюють структуру зайнятості. Попит на некваліфіковану працю поступово знижується, тоді як вимоги до навичок працівників зростають. Це змушує значну частину населення проходити перекваліфікацію. Одночасно поширюються нові форми зайнятості. Дистанційна робота, гнучкі графіки, цифрові платформи – усе це розширює можливості участі в економічній діяльності [3, с. 94-102].

Політико-правове середовище також має вагомий вплив. Державна політика у сфері зайнятості, рівень мінімальної заробітної плати, податкове навантаження та регулювання трудових відносин визначають умови функціонування ринку праці. Не менш важливою є міграційна політика. Стабільність політичної системи сприяє зростанню економічної активності. Натомість нестабільність часто стимулює міграцію та скорочення внутрішньої пропозиції робочої сили.

Окрему групу становлять індивідуальні та психологічні чинники. До них належать вік, стан здоров'я, рівень мотивації, професійні інтереси та досвід. Рішення людини працювати чи ні часто залежить від суб'єктивного сприйняття умов праці. Значення мають можливості кар'єрного розвитку та загальне задоволення роботою. У сучасному світі дедалі важливішими стають нематеріальні стимули. Гнучкий графік, самореалізація, баланс між роботою і особистим життям – усе це впливає на вибір індивіда.

Отже, пропозиція робочої сили формується під впливом цілого комплексу взаємопов'язаних факторів. Вони охоплюють демографічні, економічні, соціальні, освітні, технологічні, політичні та особистісні аспекти. Сучасні тенденції свідчать про зростання ролі людського капіталу та необхідність адаптації до швидких змін. Урахування цих чинників є базовою передумовою для формування ефективної політики зайнятості та забезпечення сталого економічного розвитку.

Література

1. Наумова М. А. Розвиток ринку робочої сили в умовах зеленої економіки. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 151-159. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/30.pdf
2. Перегудова Т. Структурні зміни попиту та пропозиції робочої сили в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 2. С. 3-11.
3. Хаврова К. С. Комплексна система державної політики адаптації ринку праці до технологічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 2. С. 94-102.

Іван ГРЕБЕНЮК

здобувач вищої освіти

Іван ХИЛЬКО

старший викладач кафедри економічної кібернетики,

комп'ютерних наук та інформаційних технологій,

Миколаївський національний аграрний університет,

м. Миколаїв, Україна

DATA-DRIVEN УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасне ринкове середовище характеризується постійно зростаючою динамічністю та непередбачуваністю. Підприємства різних галузей стикаються з комплексом

взаємопов'язаних викликів: нестабільністю ланцюгів постачання, різкими коливаннями споживчого попиту, стрімкими змінами цін на ресурси та сировину, а також загостренням конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У таких умовах здатність підприємства оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища стає однією з ключових конкурентних переваг.

Управління запасами є одним із стратегічно важливих аспектів господарської діяльності підприємства. Раціональне формування та підтримання оптимального рівня запасів безпосередньо впливає на забезпечення операційної безперервності виробництва та фінансову стійкість організації [1]. Запаси виконують роль буфера між нерівномірністю попиту і пропозиції, дозволяючи своєчасно задовольняти потреби клієнтів і підтримувати ритмічність виробничого процесу навіть в умовах непередбачуваних збоїв у постачанні.

Водночас надмірне накопичення запасів несе в собі суттєві фінансові ризики. Зберігання великих товарних обсягів вимагає значних витрат на оренду складських приміщень, комунальні послуги, охорону, страхування та логістичне обслуговування. Крім прямих витрат, підприємство несе альтернативні втрати від заморожування оборотного капіталу у запасах, який міг би бути спрямований на розвиток бізнесу або інвестиційну діяльність. Частина продукції з часом може втрачати споживчі властивості, морально застарівати або взагалі стати непридатною до реалізації, що призводить до прямих збитків. Саме тому підприємства змушені постійно шукати баланс між ризиком дефіциту і ризиком надмірного перевантаження складів.

Традиційні методи управління запасами, що ґрунтуються на нормативних показниках, суб'єктивному досвіді менеджерів та інтуїтивному прийнятті рішень, дедалі менше відповідають реаліям цифрової економіки. Вони не здатні своєчасно враховувати всю повноту факторів, що впливають на формування попиту, і не дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2]. Натомість data-driven підхід передбачає прийняття управлінських рішень на основі систематичного збору, обробки й аналізу різномірних масивів інформації, що принципово змінює якість і точність управлінських рішень. Цифрові аналітичні інструменти дозволяють підприємствам значно швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та з вищою точністю визначати оптимальні параметри запасів.

Джерелами аналітичних даних для управління запасами виступають різноманітні внутрішні та зовнішні інформаційні потоки. До внутрішніх належать відомості про динаміку продажів, поточні складські залишки, оборотність продукції за категоріями, сезонні коливання попиту, обсяги та строки виконання замовлень постачальниками, а також ключові фінансові показники підприємства. Зовнішні джерела охоплюють макроекономічну кон'юнктуру, дії конкурентів, поведінкові патерни споживачів, транспортні та логістичні ризики, погодні умови, а також календарні та святкові фактори. Комплексна інтеграція цих потоків дозволяє сформувати повнішу і точнішу аналітичну картину для прийняття рішень.

Центральним елементом data-driven управління запасами є прогнозування попиту. Сучасна аналітична практика пропонує широкий арсенал інструментів: від класичних статистичних методів і економіко-математичних моделей до алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту. Застосування моделей ARIMA, Prophet і XGBoost забезпечує суттєво вищу точність прогнозів порівняно із традиційними методами планування, заснованими на середніх показниках або простій екстраполяції [2]. Це дозволяє підприємствам завчасно готуватися до прогнозованих змін попиту і більш раціонально формувати плани закупівель.

Особливу роль у data-driven управлінні відіграє автоматизація оперативних процесів. Сучасні ERP-системи та спеціалізоване програмне забезпечення для управління ланцюгами постачання забезпечують моніторинг складських залишків у режимі реального часу, відстеження швидкості продажів у розрізі окремих позицій та автоматичне формування замовлень постачальникам при досягненні встановленого мінімального рівня запасу [3]. Наукові публікації підтверджують, що автоматизація процесів управління запасами скорочує

час реакції на виникнення дефіциту, мінімізує кількість помилок персоналу при веденні обліку та підвищує загальну достовірність управлінської інформації.

Важливим інструментом оперативного управління є динамічні точки замовлення. На відміну від традиційних фіксованих нормативів, вони автоматично коригуються залежно від поточного рівня попиту, фактичних строків доставки, сезонних коливань та ризиків у ланцюгу постачання. Такий механізм є значно гнучкішим і краще відповідає умовам нестабільного ринку, дозволяючи підприємству підтримувати мінімально необхідний страховий запас без надмірного заморожування оборотних коштів.

Особливої уваги заслуговує застосування data-driven підходів в умовах цифрової трансформації вітчизняної економіки. Українські дослідники наголошують, що впровадження хмарних сервісів, цифрових платформ і комплексних інтегрованих систем управління сприяє підвищенню операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємств навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища [4]. Для підприємств, що функціонують в умовах воєнного часу та відновлення економіки, ці можливості набувають особливо важливого практичного значення.

Підтвердженням практичної ефективності data-driven підходів є досвід провідних міжнародних компаній. Великі торговельні мережі та виробничі корпорації активно використовують предиктивну аналітику для прогнозування попиту, оптимізації структури й обсягів постачань, а також скорочення надлишкових складських запасів. Результатами такого підходу є зниження витрат на зберігання, прискорення товарообігу і підвищення рівня клієнтського сервісу [5]. Порівняльний аналіз свідчить, що компанії, які активно використовують аналітику даних в управлінні запасами, демонструють вищі показники операційної рентабельності та нижчий рівень відмов в обслуговуванні клієнтів.

Слід також відзначити, що розвиток технологій Інтернету речей (IoT) [6] та впровадження систем автоматичної ідентифікації товарів (RFID, штрих-кодування) суттєво розширюють можливості для збору первинних даних безпосередньо в процесі виробництва, складування та реалізації продукції. Інтеграція цих технологій із аналітичними платформами дозволяє формувати детальні цифрові профілі руху кожної одиниці товару, що відкриває якісно нові можливості для мікрорівневої оптимізації запасів.

Незважаючи на очевидні переваги, практичне впровадження data-driven систем управління запасами пов'язане з низкою суттєвих труднощів. По-перше, якість аналітичних рішень безпосередньо залежить від якості вхідних даних, тому фрагментованість і неповнота інформаційних баз є серйозним стримуючим фактором. По-друге, придбання і налаштування сучасного аналітичного програмного забезпечення та ERP-систем вимагає значних фінансових інвестицій, які можуть бути непосильними для малого та середнього бізнесу. По-третє, ефективна робота з аналітичними інструментами передбачає наявність кваліфікованих фахівців у сфері аналізу даних та цифрового управління, яких поки що бракує на ринку праці.

Додатковим бар'єром може стати організаційна інерція та опір персоналу нововведенням. Перехід до data-driven управління передбачає не лише технологічні зміни, а й трансформацію корпоративної культури, стилю прийняття рішень та кваліфікаційних вимог до працівників. Без належної підготовки і мотивації команди навіть найдосконаліші аналітичні системи не дадуть очікуваного результату.

Для успішного впровадження data-driven управління запасами доцільно дотримуватися поетапного підходу. На першому етапі необхідно налагодити якісний цифровий облік усіх господарських операцій та забезпечити достовірність і повноту первинних даних. На другому етапі варто запровадити базові аналітичні інструменти прогнозування попиту і автоматизованого контролю залишків. На третьому етапі доцільно перейти до більш складних моделей машинного навчання, інтегрувати зовнішні джерела даних і розробити систему динамічного управління точками замовлення. Паралельно на всіх етапах необхідно системно підвищувати цифрову компетентність персоналу.

Таким чином, data-driven управління запасами є стратегічно важливим і перспективним напрямом розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Воно забезпечує якісно вищу точність прогнозування попиту, дозволяє скоротити операційні витрати на зберігання, запобігти товарному дефіциту і підвищити гнучкість бізнесу в умовах ринкових турбулентностей. Для вітчизняних підприємств, що функціонують у складному операційному середовищі, впровадження аналітичних підходів до управління запасами є не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою сталого розвитку та ефективної діяльності в умовах цифрової трансформації економіки.

Література

1. Palanki V. C. Data-Driven Inventory Optimization: Leveraging Advanced Analytics for Supply Chain Efficiency. *Journal of Marketing & Supply Chain Management*. 2023. Vol. 2, No. 3. P. 2–4. DOI: [https://doi.org/10.47363/JMSCM/2023\(2\)E111](https://doi.org/10.47363/JMSCM/2023(2)E111)
2. Fatima A., Salam M. A. A Data-Driven Predictive Framework for Inventory Optimization Using Context-Augmented Machine Learning Models. *arXiv*. 2026. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2601.05033>
3. Theodorou E., Spiliotis E., Assimakopoulos V. Optimizing inventory control through a data-driven and model-independent framework. *EURO Journal on Transportation and Logistics*. 2023. Vol. 12. Article 100103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejtl.2022.100103>
4. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> (дата звернення: 28.04.2026).
5. Danabayeva I. U. Data-Driven Inventory Optimization: How Predictive Analytics is Revolutionizing Supply Chain Management. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. 2025. Vol. 14, No. 4. P. 6–10. URL: <https://www.gejournal.net/index.php/IJSSIR/article/view/2594> (дата звернення: 28.04.2026).
6. Безушко О. Є., Хилько І. І. Інтернет речей та його застосування в промисловості. *Інновації та перспективні шляхи розвитку інформаційних технологій (ІПШРІТ-2024)* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Черкаси, 22 листоп. 2024 р. Черкаси : ЧДТУ, 2024. С. 51–52. URL: <https://drive.google.com/file/d/1kLs1wflKJWZaq-SkbNepaYCEwK-aqsBB/view?pli=1> (дата звернення: 28.04.2026).

Дарія ЯРОМЕНКО

здобувач вищої освіти,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна

DATA-DRIVEN ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ ГЕОІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

У сучасних умовах трансформації економіки, глобалізації та активної цифровізації суспільних процесів особливої актуальності набувають нові підходи до управління трудовими ресурсами. Традиційні методи управління персоналом поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем інноваційним концепціям, серед яких важливе місце займає data-driven підхід. Його сутність полягає у використанні даних як основного ресурсу для прийняття управлінських рішень, що дозволяє підвищити їх обґрунтованість, точність та адаптивність до змін зовнішнього середовища [1, с. 115].

Застосування data-driven підходу у сфері управління трудовими ресурсами передбачає систематичний збір, обробку та аналіз великих обсягів інформації про працівників, включаючи їх демографічні характеристики, кваліфікаційний рівень, професійний досвід, продуктивність праці, а також поведінкові аспекти. Такий підхід дає змогу не лише

оцінювати поточний стан кадрового потенціалу, але й прогнозувати його зміни у майбутньому [2, с. 87].

Особливого значення набуває інтеграція data-driven підходу з геоінформаційними системами (ГІС), які забезпечують можливість аналізу просторових аспектів розміщення трудових ресурсів. Геоінформаційні системи дозволяють поєднувати статистичні дані з географічною інформацією, що створює умови для комплексного дослідження територіальних особливостей ринку праці. Це є особливо важливим у контексті нерівномірного соціально-економічного розвитку регіонів та значних міграційних процесів [3, с. 142].

Використання ГІС у поєднанні з HR-аналітикою відкриває широкі можливості для просторового аналізу трудових ресурсів. Зокрема, можна визначати території з надлишком або дефіцитом робочої сили, аналізувати доступність робочих місць, оцінювати рівень зайнятості населення та виявляти диспропорції у розміщенні трудового потенціалу. Крім того, важливим є аналіз транспортної доступності, яка значною мірою впливає на мобільність працівників та ефективність функціонування ринку праці [3, с. 145].

У сфері геодезії та землеустрою застосування геоінформаційних систем у HR-інжинірингу має особливу практичну цінність. Це пов'язано з тим, що діяльність у цих галузях безпосередньо пов'язана з територіальними характеристиками, такими як рельєф, типи ґрунтів, структура землекористування та рівень інфраструктурного забезпечення. Урахування цих факторів дозволяє більш точно оцінювати можливості залучення трудових ресурсів до виконання відповідних робіт, а також планувати їх ефективне використання [4, с. 56].

Важливим напрямом застосування data-driven підходу є прогнозування розвитку ринку праці. На основі аналізу історичних даних та використання сучасних аналітичних методів, зокрема машинного навчання, можна визначати тенденції змін у чисельності населення, структурі зайнятості та рівні безробіття. Поєднання цих методів із геоінформаційними системами дозволяє створювати просторові моделі розвитку трудових ресурсів, що є надзвичайно корисним для стратегічного планування [5, с. 203].

Окрему увагу слід приділити проблемі плинності кадрів, яка є одним із ключових викликів сучасного HR-менеджменту. Data-driven підхід дозволяє виявляти основні фактори, що впливають на звільнення працівників, зокрема рівень заробітної плати, умови праці, можливості професійного розвитку та соціально-економічні умови проживання. При цьому використання геоінформаційних систем дає змогу враховувати просторові аспекти плинності, наприклад відстань до місця роботи або рівень розвитку інфраструктури у певному регіоні [2, с. 94].

У сучасних умовах значного впливу міграційних процесів на формування трудових ресурсів особливого значення набуває аналіз переміщення населення. Внутрішня та зовнішня міграція суттєво змінюють структуру ринку праці, створюючи як нові можливості, так і додаткові виклики. Використання геоінформаційних систем дозволяє відстежувати динаміку міграційних потоків, визначати основні напрями переміщення населення та оцінювати їх вплив на забезпеченість регіонів трудовими ресурсами [3, с. 150].

Крім того, застосування data-driven підходу у поєднанні з ГІС сприяє підвищенню ефективності управління земельними ресурсами. Зокрема, це дозволяє оцінювати відповідність між потребами у трудових ресурсах та їх наявністю на конкретних територіях, що є важливим для планування діяльності у сфері сільського господарства, будівництва та землеустрою. Такий підхід забезпечує більш раціональне використання земель та сприяє сталому розвитку територій [4, с. 61].

Таким чином, інтеграція data-driven підходу та геоінформаційних систем створює потужний інструментарій для управління трудовими ресурсами. Вона дозволяє враховувати як соціально-економічні, так і просторові аспекти розвитку територій, що значно підвищує ефективність управлінських рішень. Особливої актуальності це набуває в умовах демографічних змін, міграційних процесів та нестабільності ринку праці.

Отже, впровадження сучасних інформаційних технологій у сферу HR-інжинірингу є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування економіки. Подальший розвиток цього напрямку пов'язаний із вдосконаленням методів аналізу даних, розширенням можливостей геоінформаційних систем та їх інтеграцією з іншими цифровими технологіями. Це відкриває нові перспективи для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та забезпечення сталого розвитку територій.

Література

1. Кравченко О. В. Управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки. Київ : КНЕУ, 2021. 256 с.
2. Петренко В. Д. HR-аналітика: сучасні підходи та інструменти. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 190 с.
3. Іваненко П. С. Просторовий аналіз у соціально-економічних дослідженнях. Харків : ХНУ, 2019. 312 с.
4. Мельник І. А. Основи землеустрою та кадастру. Київ : Аграрна наука, 2022. 220 с.
5. Шевченко Т. Г. Аналітика великих даних у менеджменті. Одеса : ОНЕУ, 2021. 275 с.

Андрій МІСЕЦЬКИЙ

аспірант,

*Донецький національний університет імені Василя Стуса,
м. Вінниця, Україна*

РЕКРУТИНГ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ: ВИКЛИКИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

Масова внутрішня та зовнішня міграція, мобілізація, підвищення соціальної напруги та інші зміни, спричинені повномасштабним воєнним вторгненням Росії в Україну, призвели до значної трансформації ринку праці. Наведені зміни сформували стійкий структурний дефіцит людських ресурсів. За результатами проведеного опитування, 84% організацій відзначили часткове або суттєве ускладнення рекрутингу. В актуальних галузях економіки попит на кваліфікованих працівників стабільно перевищує пропозицію. Таким чином, підприємства України стоять перед подвійним викликом. По-перше, адаптація до нових реалій та поведінкових патернів кандидатів, що залишилися на ринку праці. По-друге, потреба проведення технологічної модернізації відповідно до тенденцій розвитку рекрутингу у світі.

Мета дослідження – на основі опитування 43 українських організацій проаналізувати основні виклики рекрутингу в умовах воєнного часу, оцінити ефективність наявних підходів та інструментів і визначити рівень цифровізації HR-процесів.

Аналіз результатів ранжування дозволяє виокремити основні групи викликів рекрутингу та оцінити їх реальний вплив і критичність для підприємств. Найбільш значущими за результатами опитування визначено обмежену кількість кандидатів на ринку праці та страх мобілізації, що посідають перше та друге місце відповідно. Це свідчить про переважання впливу зовнішніх, передусім воєнних чинників, на ринок праці, що безпосередньо обмежує загальну доступність робочої сили.

Другою за значущістю групою можна виділити економічні фактори, а саме високі очікування щодо оплати праці та зростання конкуренції за кандидатів. Це підтверджує часткове зміщення балансу на користь працівників і формування «ринку кандидата». Загалом роботодавцям доцільно переорієнтувати вакансії на підвищення привабливості за рахунок гарантій безпеки, стабільності та рівня оплати

Таблиця 1 – Ключові виклики процесу рекрутингу

№	Назва виклику	Середній ранг	Місце
1	Обмежена кількість кандидатів на ринку праці	2,65	1
2	Страх мобілізації з боку кандидатів	3,07	2
3	Високі очікування щодо оплати праці	3,48	3
4	Висока конкуренція за кандидатів / зростання зарплат	3,93	4
5	Високі очікування щодо умов роботи	4,49	5
6	Невідповідність навичок;	5,03	6-7
7	Брак мотивації	5,03	6-7
8	Кандидати шукають дистанційну роботу	5,52	8
9	Висока вартість залучення кандидатів	6,17	9
10	Медичні протипоказання	8,16	10

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування роботодавців (n = 43)

Ідентифіковані виклики формують не лише обмеження для роботодавців, але й структуру пріоритетів кандидатів, що обумовлює необхідність подальшого аналізу основних чинників вибору місця роботи



Рисунок 1 – Ключові чинники вибору місця роботи кандидатами

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування роботодавців (n = 43)

Як видно з рисунка 1, найвагомішим чинником вибору місця роботи залишається рівень заробітної плати, який згадали 81,4% респондентів. Матеріальна винагорода продовжує слугувати базовим орієнтиром для кандидатів. Загострення економічної кризи не лише посилює привабливість матеріальної винагороди, а й підвищує рівень базової оплати, за яку люди готові працювати. Отримані результати узгоджуються з актуальними дослідженнями, за якими компенсація та гнучкість умов праці є ключовими атрибутами вакансії, що найбільше впливають на рішення кандидатів. [1]

Інші чинники були відзначені значно меншою кількістю респондентів. Другу позицію займає наявність можливості бронювання від мобілізації або неофіційного працевлаштування, яку відзначили 44,2% опитаних. Це принципово нове явище, що виникло в умовах воєнного часу і є суттєвим фактором вибору роботи для багатьох чоловіків призовного віку. Наступні позиції розташовані доволі близько одна до одної за частотою згадувань. Загалом сучасний кандидат може потребувати як високої передбачуваності чи зрілої корпоративної культури, так і додаткових бонусів або наявності рекомендацій від осіб, яким він довіряє.

Виявлені зміни у викликах, що постають перед системами рекрутингу, та пріоритетах кандидатів підводять до необхідності проаналізувати, якими інструментами користуються організації для пошуку працівників. Оскільки дефіцит кандидатів і конкуренція за них продовжують зростати, одного підвищення привабливості вакансій буде недостатньо. Необхідно знайти ефективні способи взаємодії з основною цільовою аудиторією та правильно обирати канали залучення кандидатів.

Таблиця 2 – Інструменти залучення персоналу та рівень цифровізації рекрутингу в українських організаціях в умовах воєнного стану

№	Інструмент	Ефективність інструментів		Рівень цифровізації	
		Ранг еф.	Використання	Рівень / інструментарій	Частка
1	Сайти пошуку роботи <i>Work.ua, Robota.ua</i>	2,40	90,7%	Базовий цифровий рівень <i>Work.ua + Excel / Google Sheets</i>	53,5%
2	Реферальні системи рекомендації від співробітників	2,81	46,5%	Соціальні мережі + CRM <i>Facebook, Telegram + прості CRM</i>	23,3%
3	Соціальні мережі <i>LinkedIn, Telegram, Facebook</i>	2,84	62,8%	Повноцінна ATS-система <i>HURMA, PeopleForce та аналоги</i>	16,3%
4	Внутрішні джерела переміщення, кадровий резерв	4,52	14,0%	GenAI як основний інструмент <i>ChatGPT, Claude, Gemini у пошуку</i>	4,7%
5	Таргетована реклама <i>Facebook Ads, Google Ads</i>	5,31	18,6%	Лише офлайн / паперові оголошення, особисті контакти	2,3%
6	Навчальні заклади <i>університети, стажування</i>	6,24	14,0%		
7	Хедхантинг / агенції <i>прямий пошук, аутсорс</i>	6,06	9,3%		

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування роботодавців (n = 43)

Як можна побачити з таблиці 2, платформи пошуку роботи Work.ua та Robota.ua продовжують бути найпопулярнішим інструментом для пошуку кандидатів (їх використовують 90,7% респондентів), що в поєднанні з їхньою відносною ефективністю формує чітку залежність абсолютної більшості організацій від цих каналів залучення. З одного боку, це надає доступ до широкої та різноманітної аудиторії кандидатів, з іншого – підсилює конкуренцію за однакові сегменти ринку праці та одразу демонструє переваги конкурентів.

З урахуванням цього, використання реферальних систем може посилити потенціал рекрутингових систем більшості підприємств. Відповідно до даних опитування, цей інструмент майже не поступається за ефективністю, проте має значно нижчий рівень охоплення, що явно свідчить про недовикористаний потенціал як якісного джерела кандидатів. З іншого боку, мінімальне застосування хедхантингу та агентських послуг свідчить про оптимізацію витрат на найм працівників, незважаючи на те, що більшість респондентів низько оцінили виклик зростання вартості найму. Загалом така оптимізація може призводити до системного спрощення рекрутингових стратегій, що знижує гнучкість системи підбору, особливо щодо складних і дефіцитних позицій.

Модель цифрової трансформації також містить суперечності. При високому рівні генеративного ШІ, який почали застосовувати понад 86% HR, інфраструктура залишається фрагментованою. Лише 16,3% використовують повноцінні ATS системи, більшість веде бази даних працівників у не спеціалізованих програмах, або не веде зовсім. Ключовий резерв розвитку полягає у переході від розрізнених інструментів до системних рішень, сучасні системи на основі ШІ вже демонструють мультиплікативне прискорення HR-процесів. [2]

Висновки. Рекрутинг в Україні знаходиться на межі значних структурних перетворень. Дефіцит кваліфікованих кадрів, трансформація пріоритетів кандидатів та цифровізація змінюють реалії, в яких функціонують системи пошуку працівників. Ранні

послідовники, що впроваджують реферальні системи, розвивають HR-бренд та повноцінно автоматизують систему, вже отримують перевагу на ринку. Таким чином, результати власного опитування не є ізольованими: вони узгоджуються з міжнародними дослідженнями про воєнні зміни ринку праці, зростання ролі компенсації та гнучкості, ефективність реферального найму і поступову цифровізацію рекрутингу. [3]

Література

1. Newman S. A., Kinchak P., Gopalkrishnan S. What Job Attributes are Most Important for Job Seekers? Hint: Compensation and Benefits—What to do With This Knowledge and How to Signal to Job Seekers. *Compensation & Benefits Review*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1177/08863687251351440>
2. A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: a matter of ethics / M. Mori et al. *Personnel Review*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/pr-03-2023-0257>
3. Pham T., Talavera O., Wu Z. Labor markets during war time: Evidence from online job advertisements. *Journal of Comparative Economics*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jce.2023.06.002>

Оксана ЧЕРНУШКІНА

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Аліна ГУМЕНЮК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

КОНФЛІКТ БІЗНЕС-РАЦІОНАЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ УПЕРЕДЖЕНЬ ЯК СЕРЕДОВИЩЕ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПІД ВПЛИВОМ ГЕНДЕРНИХ СТЕРЕОТИПІВ

Бізнес-раціональність в основі включає максимізацію ефективності через збалансоване використання ресурсів, особливо людського капіталу. Проте управлінська діяльність на практиці демонструє логічну невідповідність системного характеру: рішення стосовно персоналу доволі часто ухвалюються під впливом міцних когнітивних упереджень – гендерних стереотипів, які викривляють об'єктивність оцінки. Це формує не просто поодинокі ситуації низької ефективності, а організаційний конфлікт між економічною логікою та визначеними соціальними умовами упереджень.

Гендерні стереотипи здійснюють функції неофіційного регулятора трудових відносин, утворюючи образ про «відповідні» ролі чоловіків та жінок у сфері професійної діяльності. Вони впливають не тільки на власні кар'єрні шляхи, а й на побудову ринку праці у загальному вигляді. У результаті утворюється горизонтальна сегрегація (зосередження жінок на менш оплачуваних галузях) і вертикальна сегрегація (обмежений рівень доступу в управлінській діяльності) [1].

Водночас головна розбіжність виражається в тому, що гендерні упередження не заявляються відкрито, а вбудовуються в управлінську діяльність під маскою науково обґрунтованих критеріїв. До прикладу, оцінка «людського потенціалу» зазвичай ґрунтується на рисах, які традиційно пов'язують із маскуліністю, що автономно утворює привілей для чоловіків без урахування реальних компетенцій. Внаслідок цього організації втрачають змогу результативного використання людського капіталу, що безпосередньо суперечить принципам бізнес-раціональності [2].

Закономірні прояви цього явища у процесах управління персоналом узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Системний вплив гендерних стереотипів на ефективність управління персоналом

Процес управління	Механізм функціонування стереотипів	Економічні наслідки	Соціальні наслідки
Працевлаштування	Стереотипне сприйняття чоловічих і жіночих ролей	Втрата кваліфікованих кадрів	Дискримінація
Оцінювання	Суб'єктивне оцінювання компетентності	Спад продуктивності	Диференціація можливостей
Розвиток	Ефект «скляної стелі»	Зниження інноваційного потенціалу	Демотивація
Оплата праці	Нерівність доходів за гендерною ознакою	Нераціональні витрати	Соціальна диспропорція
Організаційна культура	Закріплення упереджень	Втрата ефективності команди	Поширення стереотипів

Узагальнені дані свідчать про те, що гендерні стереотипи здійснюють комплексний вплив на всі етапи управління персоналом. Вони не лише формують соціальну нерівність, а й зумовлюють прямі економічні втрати внаслідок неефективного розподілу ресурсів і зниження продуктивності праці.

Конфлікт між раціональністю та упередженнями насамперед загострюється у контексті трансформації ринку праці, який вирізняється цифровізацією, гнучкими формами зайнятості і зростанням ролі інтелектуальної праці. В таких обставинах значення об'єктивної оцінки компетенцій посилюється, однак саме тут гендерні стереотипи продовжують виконувати роль стримувального фактора.

Взаємопов'язаність між бізнес-раціональністю та управлінськими упередженнями відображено на рисунку 1.

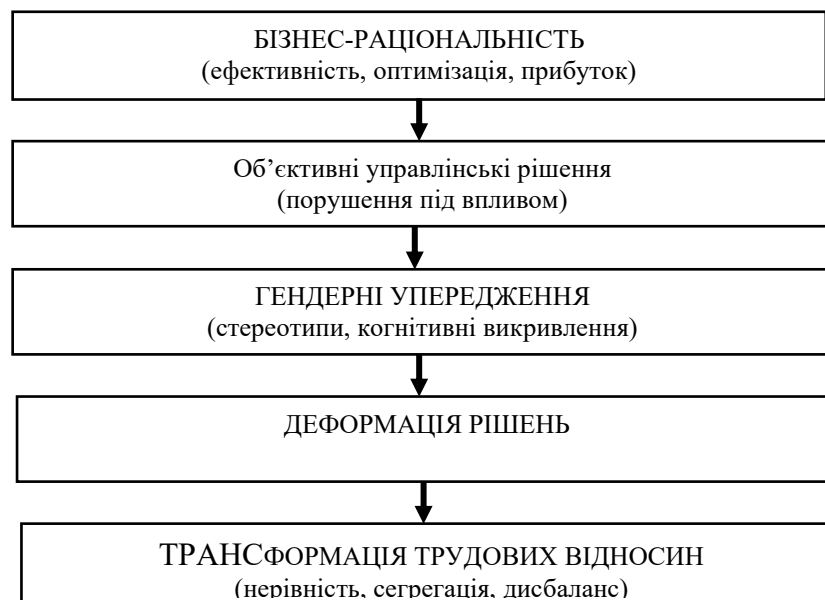


Рисунок 1 – Механізм конфлікту бізнес-раціональності та гендерних упереджень

Схема демонструє, що управлінські рішення є результатом взаємодії раціональних та ірраціональних чинників. Гендерні упередження виступають деформуючим фактором, який змінює логіку функціонування трудових відносин і знижує ефективність організаційної діяльності.

Проблема полягає в тому, що гендерна нерівність у бізнесі часто виникає не через відсутність формальних норм рівності, а через їх формальне виконання без реальних змін у практичному підході. Іншими словами, компанії можуть декларувати гендерну рівність на папері, але діяти в рамках усталених стереотипів. Це породжує феномен «прихованої нераціональності», за якого економічно не вигідні рішення сприймаються як виправдані й логічні [3].

У контексті цього виклику трансформація трудових відносин має полягати в переході від поверхневої рівності до реального подолання когнітивних бар'єрів. Досягається це шляхом модернізації підходів до управління персоналом. Серед необхідних заходів – впровадження об'єктивних критеріїв оцінювання працівників, автоматизація HR-процесів і формування культури інклюзивності в організаціях [4].

Таким чином, конфлікт між прагненням до раціональної ефективності бізнесу й управлінськими упередженнями є не лише соціально значущим явищем, а й прямою економічною загрозою для сталого розвитку компаній. Гендерні стереотипи відіграють ключову роль у цьому процесі, впливаючи на ефективність трудових відносин, їх структуру та перспективи подальшого зростання.

Література

1. Ангелко І. В., Лех Г. А., Рібун Л. В. Гендерна сегрегація – стереотип та проблема сучасного розвитку вітчизняного ринку праці. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна*. 2018. Т. 28, № 9. С. 31–34. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2018/28_9/7.pdf
2. Конфедерація роботодавців України. Керівництво для роботодавців у сфері гендерної рівності [Електронний ресурс]. Київ : Конфедерація роботодавців України, 2021. URL: https://employers.org.ua/media/Gender_Guidance_Confederation_ukr.pdf.
3. Ільчук А. М. Особливості впливу гендерних стереотипів на вибір професії. *Habitus*. 2024. № 58. С. 154–158. URL: <https://habitus.od.ua/journals/2024/58-2024/27.pdf>.
4. Мохорева О. М. Роль гендерних стереотипів у формуванні структур і культури правоохоронних органів. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Вінниця : ХНУВС, 2024. С. 127–129. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/79584a61-e4cc-4776-910a-a7ac9983b90f/content>.

Oksana CHERNUSHKINA

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics,

Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine

Sofia KREMENETSKA

9th-grade student

*Municipal Institution of General Secondary Education «Lyceum No. 1
named after Volodymyr Krasyskyi of the Khmelnytskyi City Council»*

Khmelnytskyi, Ukraine

SOCIAL PROTECTION AND REINTEGRATION OF VETERANS IN THE CONTEXT OF STATE POLICY

The full-scale military invasion of Ukraine has led to a significant increase in the number of veterans, making the issues of their social protection and effective reintegration particular relevant. As of, 01 April 2026, the number of veterans had already exceeded 1.4 million. According to analytical forecasts, after the end of the war, the total number of veterans, together with their family members, may exceed 5 million people [1]. Under these conditions, the development of an effective, adaptive and long-term policy in the field of veteran support is becoming one of the key priorities of public governance.

In this context, the state must insure the creation of the most favorable socio-economic conditions for citizens, especially for those who have taken part in combat operations. Social protection is a core component of state policy and includes a range of measures designed to ensure an adequate standard of living. Its main elements include pension provision, administrative assistance with documentation, financial support, assistance for families with children and access to quality education and healthcare [2]. At the same time, special attention should be given to psychological rehabilitation, professional adaptation and employment promotion programs for veterans.

The effective implementation of these objectives can be achieved only through systematic coordination between state authorities, local self-government bodies, the business sector and civil society. Consolidation the efforts of all stakeholders will make it possible to develop an inclusive environment that facilitates veterans' reintegration into full social and economic life and strengthens the resilience and social cohesion of Ukrainian society in the post-war period.

Under the Law of Ukraine «On the Status of War Veterans and Guarantees of Their Social Protection», war veterans are recognized as persons who took part in the defense of their homeland or in combat operations on the territory of other states. This category includes combatants, persons who acquired disabilities as a result of war, and war participants [3].

For all groups of veterans, it is advisable to implement individualized reintegration measures, as each service member faces unique life circumstances, risks, and post-war challenges that require a differentiated approach. The process of returning to civilian life is complex, multidimensional, and long-term, as it encompasses medical, psychological, social and economic components of adaptation.

Upon returning to civilian life, most veterans require comprehensive physical and mental health recovery, including access to rehabilitation and psychosocial services. The subsequent stage, which is also among the most challenging, is social adaptation. This process involves rebuilding social connections, integrating into professional and community life, and developing a new identity beyond military service.

Considerable challenges emerge in the field of professional retraining and employment. Veterans often do not possess skills that are directly applicable to the civilian labor market or encounter psychological barriers that hinder their return to employment. The situation is further exacerbated by the need to formalize benefits and statuses, obtain legal advice and access social services, which requires effective navigation of the institutional environment.

In this context, state policy should prioritize the development of a professional retraining system for veterans that meets the current demands of the labor market. At the same time, it is essential to promote veteran entrepreneurship through financial support mechanisms, mentoring programs and simplified regulatory procedures. Equally significant is the introduction of incentive mechanisms for employers to hire veterans, including tax benefits, compensation schemes and institutional partnerships. The comprehensive implementation of these measures will facilitate veterans' effective integration into civilian life and strengthen their socio-economic stability.

According to the Law of Ukraine «On the Status of War Veterans and Guarantees of Their Social Protection», veterans are provided with a broad range of social guarantees, including free prescribed medicines and medical supplies, free medical care, including dental services, utility payment benefits, free public transport, housing provision in specific cases, allocation of land plots for construction or other needs, repair of housing for those requiring improved living conditions, fuel provision, tax and customs benefits, support for entrepreneurial activity and assistance in pursuing higher education [4].

Nevertheless, despite the presence of certain state support mechanisms, Ukraine's system of social protection and reintegration of veterans remains insufficiently developed and lacks effectiveness. Key challenges include limited access to social services, excessive bureaucratic procedures, weak coordination among state institutions, and the insufficient availability of psychological support and professional adaptation programs [5]. Furthermore, the effective

reintegration of veterans requires the active participation not only of the state, but also of local self-government bodies and civil society. Local communities are where veterans' social adaptation takes place most directly, enabling their inclusion in public life and fostering a sense of belonging.

In the post-war period, effective veteran policy will become increasingly important. Therefore, veteran support must be strengthened already at the present stage, as successful reintegration requires coordinated state action, strong public institutions, and a comprehensive social protection system.

References

1. The Ministry of Veterans Affairs is developing a new state veteran policy taking into account the needs and demands of the veteran community. URL: <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/minveteraniv-formue-novu-derzhavno-veteransku-politiku-z-urahuvannyam-potreb-ta-zapitu-veteranskoi-spilnoti--maksim-kushnir>.
2. Social protection of the population as a component of the state's social policy. URL: <https://komspip.rada.gov.ua/uploads/documents/30089.pdf>.
3. The Law of Ukraine «On the Status of War Veterans and Guarantees of Their Social Protection». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>.
4. Social guarantees and benefits for veterans. URL: https://veteranfund.com.ua/legal_consultations/social-garnt-pilgi/#2.
5. Ukrainian Veterans Foundation. The role of the state in the social reintegration of veterans. URL: <https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf>.

Oksana CHERNUSHKINA

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics,
Khmelnyskyi National University, Khmelnytskyi, Ukraine*

Olha ROMANIUK

*10th-grade student
Municipal Institution of General Secondary Education «Lyceum No. 1
named after Volodymyr Krasyskyi of the Khmelnytskyi City Council»,
Khmelnyskyi, Ukraine*

STRATEGIC PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S LABOR POTENTIAL IN THE PERIOD OF POST-WAR REVIVAL

In the modern conditions of socio-economic development in Ukraine, the problem of forming, preserving, and effectively using labor potential acquires particular relevance, as human capital serves as the key factor for ensuring economic growth, increasing the state's competitiveness, and realizing its strategic goals. Under the conditions of full-scale war, the Ukrainian economy has undergone significant transformations accompanied by substantial losses of human capital, the destruction of production and social infrastructure, labor market deformation, and an overall decline in the level of economic activity among the population.

The post-war revival of Ukraine directly depends on the state's ability to ensure the restoration of labor potential, its qualitative modernization, and effective integration into new economic conditions. As noted in research by international organizations, economic recovery will require significant investment in human capital and the creation of conditions for the efficient use of labor resources [1].

In scientific literature, labor potential is considered an integral socio-economic category reflecting a set of quantitative and qualitative characteristics of the economically active population that determine its capacity for productive labor. The main components of labor potential include the level of education, professional training, health status, demographic characteristics, motivation to

work, and the capacity for innovative activity [2]. As emphasized in scientific studies, the development of labor potential directly depends on the effectiveness of state policy in the spheres of education, employment, social protection, and demographic development.

The current state of Ukraine's labor potential is characterized by the presence of deep structural problems that have significantly worsened under wartime conditions. One of the key trends is the reduction in population size, driven by both natural demographic processes and large-scale external migration [3]. A significant portion of Ukrainian citizens, predominantly of working age, was forced to go abroad, leading to a substantial decrease in the economically active population. A particularly negative phenomenon is the "brain drain" of youth and highly qualified specialists, which poses a threat of losing the country's intellectual potential and reducing its innovative capacity [4].

An important aspect is also the transformation of the labor market, manifesting in changes to the employment structure, the growth of remote work, the development of digital professions, and the emergence of new forms of labor organization. Simultaneously, there is a mismatch between labor demand and supply, caused by the insufficient adaptation of the education system to modern economic needs. A significant portion of workers lack the necessary competencies to work in a digital economy, which limits their employment opportunities and reduces overall labor productivity [5].

Youth play a weighty role in forming promising labor potential, serving as the foundation of the future labor market and the driver of innovation and entrepreneurship. However, the results of current research indicate an intensification of migration orientations among the younger generation. A significant number of students are considering the possibility of obtaining an education abroad with subsequent employment, which creates risks of losing the state's intellectual resources. As part of the conducted study, an author's survey of students (163 participants) was organized to clarify their educational and professional intentions. The results obtained showed that a noticeable share of respondents either allows for the possibility of studying outside the country or is purposefully planning such a step. The main motives for this choice were a higher standard of living, broader employment opportunities, as well as factors of stability and security. At the same time, only a portion of those surveyed associate their future with Ukraine, which underscores the need to form an effective state policy oriented toward creating favorable conditions for the self-realization of youth within the country.

In the context of Ukraine's post-war revival, the formation of strategic priorities for the development of labor potential, aimed at overcoming existing problems and ensuring sustainable economic development, acquires special significance. One of the key directions is stimulating the return of labor migrants, which involves creating favorable conditions for employment, increasing wage levels, developing social infrastructure, and ensuring an appropriate standard of living for the population [6].

No less important as a strategic priority is the modernization of the education system, which must be oriented toward the needs of the modern labor market. This involves the implementation of innovative educational technologies, the development of vocational and technical education, strengthening the practical training of students, and expanding cooperation between educational institutions and business. In modern conditions, the development of digital competencies, which are a necessary condition for the successful integration of workers into the new economic reality, is of particular importance.

An essential element of labor potential development is the implementation of the concept of lifelong learning, which involves the constant updating of knowledge and skills throughout one's life [7]. This is especially relevant in conditions of rapid technological change, which requires a high level of adaptability and readiness for professional mobility from workers.

A separate strategic direction is the reintegration of war veterans into civilian life, which involves creating effective mechanisms for their social and professional adaptation. This includes providing psychological support, organizing professional training programs, and facilitating employment.

To overcome demographic challenges, the Cabinet of Ministers of Ukraine approved the Demographic Development Strategy until 2040. The document provides for a complex of measures aimed at stabilizing the population size, supporting families, and stimulating the birth rate. An important direction is also creating conditions for the return of citizens who went abroad, as well as attracting various social groups to active participation in the labor market [8].

Thus, the development of Ukraine's labor potential in the period of post-war revival is a complex and multifaceted problem that requires a systemic approach and coordinated actions from the state, business, and society. The effective implementation of strategic priorities in this area will ensure the restoration of human capital, increase labor productivity, and create the prerequisites for the country's sustainable economic growth.

References

1. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD. 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.
2. Smokvina G. A., Fraiman A. V. Labor Potential of Ukraine: State and Consequences. Modern Management and Socio-Economic Aspects of the Development of the State, Regions, and Business Entities in the Conditions of Transformation of Public Administration: Materials of the II International Scientific and Practical Conference (November 6, 2019). Odesa: Odesa National Polytechnic University, 2019. 150 p. P. 88-91. URL: <http://dspace.opu.ua:8080/jspui/handle/123456789/9523>.
3. Studennikova I. Labor Market in Wartime: Demographic Challenges for Ukraine. Vox Ukraine. 2024. URL: <https://voxukraine.org/en/labor-market-in-wartime-demographic-challenges-for-ukraine>.
4. Katsarova I. Russia's War On Ukraine: Ukrainian Students In The Eu. European Parliamentary Research Service. 2022. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729318/EPRS_ATA\(2022\)729318_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729318/EPRS_ATA(2022)729318_EN.pdf).
5. Kulishov V., Herasymenko Y., Furs O., Pakhomov I. Labour Market of Ukraine and Meeting Post-War Work force Supply Market Demands. Economics Ecology Socium. 2024. Vol. 8, no. 3. P. 27–39. URL: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2024.8.3-3>.
6. Carlsson I., Strahm M. EU Commission proposes extending temporary protection for Ukrainians to March 2027. Reuters. 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/eu-commission-proposes-extending-temporary-protection-ukrainians-march-2027-2025-06-04/>.
7. Benveniste L. Education is a key to jobs, growth, and lifelong learning. World Bank Blogs. URL: <https://blogs.worldbank.org/en/education/education-is-a-key-to-jobs--growth--and-lifelong-learning>.
8. On Approval of the Strategy for Demographic Development of Ukraine for the Period until 2040: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 30, 2024, No. 922-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>.

Віталій БАЗАЛІЙСЬКИЙ

*Аспірант 3-го року навчання
кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА HR-ІНЖИНІРІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТИ МІНІМІЗАЦІЇ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

У сучасних умовах економічної турбулентності та глобальної конкуренції за талановитих фахівців проблема плинності кадрів перетворюється на один із ключових деструктивних чинників для бізнесу. Високий рівень плинності не лише призводить до

значних витрат на найм і адаптацію нових співробітників, але й спричиняє втрату накопичених корпоративних знань. Замість традиційного підходу, який лише реагує на звільнення, дедалі більшої ваги набуває стратегічне управління персоналом та HR-інжиніринг. Ці інструменти допомагають створювати стійкі системи вже на етапі формування команди.

У вітчизняній економіці, де інтелектуальний капітал набуває статусу ключової конкурентної переваги, плинність кадрів більше не є лише статистичним показником. Це одночасно фінансові втрати та ризик для збереження корпоративної пам'яті. Стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM) формує напрямок розвитку, а HR-інжиніринг забезпечує практичні інструменти для створення стійкої та ефективної системи взаємодії з працівниками.

Плинність кадрів є одним із найбільших викликів для організацій, оскільки вона безпосередньо впливає на витрати, ефективність роботи, збереження інституційної пам'яті та здатність конкурувати на ринку. В умовах сучасної нестабільності ринку праці компаніям необхідно впроваджувати системні підходи до управління талантами. Одним із таких прогресивних рішень є стратегічне управління людськими ресурсами, доповнене HR-інжинірингом – методологією, яка включає переосмислення HR-функцій через використання технологій, аналітики та оптимізацію процесів.

HR-інжиніринг являє собою комплекс підходів і засобів, спрямованих на розробку, реінжиніринг і вдосконалення HR-процесів через застосування аналітичних моделей та цифрових технологій. На відміну від традиційного HR, цей підхід розглядає організацію як цілісну систему взаємопов'язаних алгоритмів, що дозволяє оптимізувати її функціонування на основі системного аналізу [1, с. 144-150].

Стратегічне управління людськими ресурсами включає такі ключові аспекти:

- узгодження HR-процесів із загальною стратегією компанії;
- довгострокове прогнозування та планування потреб у персоналі;
- розробку системи ціннісних пропозицій для працівників (Employee Value Proposition, EVP);
- впровадження моделей компетенцій у робочі процеси;
- формування й розвиток організаційного потенціалу.

Стратегічне управління – це не про термінове закриття вакансій, а про прогнозування компетенцій, які будуть потрібні компанії в перспективі трьох років. Коли HR-стратегія органічно вплетена в бізнес-план, кожен співробітник чітко усвідомлює свою роль у загальному процесі, що природно сприяє зростанню лояльності (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика класичного HR-менеджменту та стратегічного HR-інжинірингу в контексті мінімізації плинності персоналу

Характеристика	Класичний HR-менеджмент	Стратегічний HR-інжиніринг
Фокус	Адміністрування персоналу	Проектування результативних систем
Прийняття рішень	На основі досвіду/інтуїції	На основі Data Science та метрик
Реакція на плинність	Вихідне інтерв'ю	Прогностичне моделювання ризиків
Інструментарій	Локальні положення	HR-архітектура та цифрові екосистеми

Головним завданням є трансформація підходу від виконання оперативних функцій з управління персоналом до стратегічного управління людським капіталом як ключовим ресурсом компанії (рис. 1).

Якщо порівнювати стратегію з архітектурою, то HR-інжиніринг можна трактувати як ретельний процес створення ключових вузлів та механізмів, які забезпечують ефективність і функціональність всієї системи. Це підхід, орієнтований на практичне застосування, який

спирається на об'єктивні дані, числові індикатори, алгоритми та продумане проектування робочих процесів (workflow), що забезпечує їх гнучкість і прозорість.



Рисунок 1 – Стратегічне управління людськими ресурсами та HR-інжиніринг як інструменти мінімізації плинності кадрів

Сутність HR-інжинірингу розкривається через кілька ключових напрямків [2, с. 3054-3055]:

1. Проектування робочих місць. Цей аспект передбачає детальну оптимізацію робочого навантаження співробітників для того, щоб мінімізувати ризики професійного вигорання. Це дозволяє створити умови для максимальної продуктивності та психологічного комфорту в робочому середовищі.

2. Алгоритмізація процесу адаптації (Onboarding). Комплексний підхід до організації і реалізації адаптаційних програм значно зменшує ймовірність швидкого звільнення нових працівників у перші 90 днів після їхнього прийняття на роботу. Стандартизовані процедури адаптації дозволяють новачкам легше інтегруватися в колектив та опанувати свої обов'язки.

3. Застосування Data-driven методів. Використання інструментів прогнозової аналітики відіграє важливу роль у передбаченні можливих проблем. Наприклад, визначення потенційного ризику звільнення окремих співробітників на ранніх етапах дозволяє керівництву вчасно вжити заходів для їх утримання.

HR-інжиніринг охоплює такі ключові напрями [3]:

- процесний інжиніринг, який передбачає перепроєктування HR-процесів задля підвищення ефективності;
- аналітичний інжиніринг, що зосереджений на розробці HR-аналітики та прогнозних моделей;
- цифровий інжиніринг, який включає впровадження систем HRIS, ATS, LMS та People Analytics;
- культурний інжиніринг, спрямований на управління поведінковими моделями та розвиток корпоративної культури.

Основні причини плинності персоналу на підприємстві:

- низький рівень залученості співробітників;
- відсутність можливостей для професійного розвитку;
- недостатнє або неправильно структуроване матеріальне чи нематеріальне стимулювання;
- конфліктні ситуації або неефективне управління;
- токсична атмосфера чи середовище, що суперечить цінностям компанії.

Наслідки плинності персоналу охоплюють як прямі витрати (проведення рекрутингових кампаній, адаптація нових працівників), так і непрямі (зниження загальної продуктивності, втрата експертного досвіду, падіння мотивації команди).

Методи аналізу плинності персоналу наступні:

- розрахунок коефіцієнта плинності персоналу;
- використання моделей прогнозування (лінійна регресія, класифікація ML);
- побудова теплових карт ризиків (heatmaps);
- аналіз тривалості роботи співробітників у компанії;
- дослідження кореляцій між різними HR-показниками.

Головна мета стратегічного управління людськими ресурсами в HR-інжинірингу – створення інтегрованих, вимірюваних та автоматизованих HR-систем. Стратегічне управління людськими ресурсами разом із HR-інжинірингом створює дієву основу для зниження плинності кадрів. Застосування аналітики, цифрових технологій та впровадження всебічних змін у корпоративній культурі дозволяє організаціям не лише зменшити ризики, пов'язані з персоналом, але й зміцнити стійкість і конкурентоспроможність системи управління талантами.

Впровадження HR-інжинірингу допомагає трансформувати хаотичне управління персоналом у впорядковану систему, де кожен елемент сприяє загальній стабільності компанії. Навіть незначне зниження плинності кадрів на 5–10% здатне вивільнити ресурси, яких може вистачити на повне оновлення відділу розробок або реалізацію масштабної маркетингової стратегії.

Таким чином, HR-інжиніринг є важливим інструментом сучасного управління персоналом. Він допомагає створювати ефективну робочу екосистему, що підкріплюється технологіями, аналітикою і механізмами, спрямованими на досягнення довгострокових результатів.

Література

1. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Базалійський В. П. Управління людськими ресурсами в системі HR-інжинірингу за умов цифровізації бізнес-процесів. 2024. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 1. Т. 3. С. 143-152 <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2024/VKNU-ES-2024.pdf>

4. Базалійська Н.П., Базалійський В.П. Аналіз управління людськими ресурсами машинобудівного підприємства з використання HR-технологій в системі HR-інжинірингу. Наукові інновації та передові технології. № 12 (52). 2025. С. 3053-3065. <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/415>

3. Богуш, Л. (2024). HR-інжиніринг: функції, сфери застосування в управлінні підприємством і зайнятістю. Економіка та суспільство, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24>

Олександр ГОРБАТЮК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Яна ЗЕМЛЯК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних обставинах перетворення економічних відносин та активного розвитку цифрових технологій аграрний сектор України потребує впровадження новітніх підходів до управління людськими ресурсами. Важливої актуальності набуває удосконалення цифрового підходу в системі HR-інжинірингу аграрних підприємств, оскільки саме ефективне

управління персоналом забезпечує підвищення конкурентоспроможності, продуктивності праці та адаптивності підприємств до змін зовнішнього оточення. Дата підхід HR-процесів сприяє оптимізації кадрового забезпечення, автоматизації управлінських рішень та формуванню сучасної системи взаємодії між працівниками і керівництвом підприємства.

Для результативного функціонування в сучасній бізнес-екосистемі підприємствам необхідно формувати ефективні та стійкі бізнес-моделі, орієнтовані на забезпечення стабільної діяльності й подальшого розвитку, а також такі, що сприятимуть їх виокремленню на ринку та досягненню довгострокових конкурентних переваг [1].

Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах високого рівня невизначеності, сезонності виробництва, дефіциту кваліфікованих кадрів та посилення глобальної конкуренції. У таких умовах традиційні методи кадрового менеджменту вже не забезпечують необхідної ефективності. Саме тому HR-інжиніринг розглядається як комплексний механізм реорганізації та вдосконалення системи управління персоналом на основі сучасних цифрових технологій, аналітичних інструментів та інноваційних управлінських рішень.

Підприємництво як форма економічної діяльності виступає фундаментом господарського механізму, у центрі якого знаходиться підприємець. Важливість активного розвитку підприємницької діяльності в аграрному секторі зумовлюється необхідністю вирішення ключових завдань галузі, зокрема забезпечення продовольчої безпеки держави, охорони навколишнього природного середовища, підтримки сталого розвитку сільських територій та підвищення рівня добробуту населення. Питання аналізу та оцінювання підприємницької діяльності загалом уже сформовані у науковій та практичній площині. Водночас постійний розвиток економічних процесів і цифрових технологій актуалізує потребу у впровадженні нових інноваційних підходів до трактування сутності підприємницької діяльності, а також у розробленні сучасних методичних засад емпіричного аналізу та оцінки діяльності суб'єктів аграрного сектору економіки. Пошук актуальних методів, інструментів і технологій отримання достовірної інформації про функціонування господарюючих суб'єктів є важливою основою для прийняття ефективних управлінських рішень [2].

Цифровий підхід у системі HR-інжинірингу аграрних підприємств передбачає використання автоматизованих HRM-систем, технологій штучного інтелекту, HR-аналітики, електронного документообігу, платформ дистанційного навчання персоналу та цифрових засобів оцінювання ефективності працівників. Використання таких інструментів дозволяє значно скоротити часові витрати на кадрові процедури, підвищити якість управлінських рішень, забезпечити прозорість кадрової політики та покращити систему мотивації персоналу.

Особливого значення цифровий HR-інжиніринг набуває для аграрних підприємств через специфіку їх діяльності. Значна територіальна розосередженість виробничих підрозділів, сезонний характер робіт, потреба в оперативному управлінні трудовими ресурсами та необхідність швидкої адаптації працівників до нових технологій вимагають впровадження сучасних цифрових платформ управління персоналом. Це забезпечує можливість оперативного моніторингу кадрового потенціалу, планування потреб у персоналі, контролю продуктивності праці та організації ефективної внутрішньої комунікації.

Удосконалення цифрового підходу в системі HR-інжинірингу також сприяє формуванню стратегічної кадрової політики аграрних підприємств. Завдяки HR-аналітиці керівництво отримує можливість прогнозувати потреби у трудових ресурсах, аналізувати рівень залученості персоналу, визначати фактори плинності кадрів та оцінювати ефективність програм професійного розвитку працівників. Це дозволяє забезпечити більш раціональне використання людського капіталу та підвищити ефективність функціонування підприємства загалом.

На додаток, цифровізація HR-процесів сприяє розвитку корпоративної культури та підвищенню рівня лояльності працівників. Використання сучасних цифрових комунікаційних платформ забезпечує швидкий обмін інформацією, покращує координацію між структурними підрозділами та створює умови для ефективної взаємодії працівників незалежно від їх місцезнаходження. Це є особливо важливим для аграрних підприємств, діяльність яких часто охоплює значні території та різні виробничі об'єкти.

На формування корпоративної культури аграрного підприємства впливає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають рівень її ефективності та стійкості. Водночас існують ключові критерії, що характеризують силу та результативність корпоративної культури, серед яких важливе місце займають спільність цінностей та інтересів працівників, відповідність корпоративної культури стратегічним цілям підприємства, а також її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Корпоративна культура має бути узгодженою з місією, стратегічними пріоритетами та цілями підприємства, забезпечуючи їх підтримку й ефективну реалізацію. Важливий вплив на процес формування та розвитку корпоративної культури здійснює сучасне бізнес-середовище, яке визначає вимоги до управлінських підходів, комунікацій та організаційної поведінки персоналу. Саме тому цінності корпоративної культури багатьох підприємств часто мають схожі риси, оскільки формуються під впливом аналогічних економічних, соціальних та ринкових умов. У процесі формування корпоративної культури вітчизняним підприємствам доцільно не лише використовувати зарубіжний досвід, але й враховувати національні особливості українського менталітету, специфіку суспільної свідомості, трудової поведінки та психологічні аспекти взаємодії персоналу. Такий підхід сприятиме створенню ефективної системи корпоративних цінностей, підвищенню рівня організаційної згуртованості та забезпеченню сталого розвитку підприємства [3].

Разом з тим впровадження цифрового підходу в системі HR-інжинірингу супроводжується певними проблемами, серед яких недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, обмежені фінансові ресурси для впровадження сучасного програмного забезпечення, низький рівень технічної оснащеності окремих підприємств та опір змінам з боку працівників. У зв'язку з цим важливим напрямом розвитку аграрних підприємств є формування цифрової HR-стратегії, спрямованої на інтеграцію сучасних інформаційних технологій у систему управління персоналом та підвищення цифрової культури працівників.

Таким чином, удосконалення цифрового підходу в системі HR-інжинірингу аграрних підприємств у сучасних умовах господарювання є важливою передумовою підвищення ефективності управління людськими ресурсами, забезпечення інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій аграрного сектору. Використання цифрових HR-технологій сприяє оптимізації кадрових процесів, розвитку трудового потенціалу та формуванню гнучкої системи управління персоналом, здатної ефективно реагувати на виклики сучасного економічного середовища.

Література

1. Організаційно-економічні засади оцінювання впливу військової агресії та компенсаційної політики на розвиток аграрного підприємництва в Україні. монографія / Пугачов М.І., Жук В.М., Шпикуляк О.Г. та ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 308 с.
2. Моніторинговий аналіз та оцінка тенденцій розвитку підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції за умов воєнного стану і повоєнних трансформацій / [М.Й.Малік, Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк та ін.] : монографія; за ред. М.Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 88 с.
3. Ведерніков, М., Базалійська, Н., Волянська-Савчук, Л., Вознюк, Р., & Клімас, В. (2024). Формування та розвиток корпоративної культури сучасному бізнес-середовищі підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 330(3), 157-164.

Дмитро КОБЕЦЬ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Крістіна ВОЙТЕНКО

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ HR-ESG У СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Глобальний економічний простір змінюється, і ці зміни ставлять перед бізнесом принципово нові вимоги – насамперед щодо прозорості та врахування нефінансових факторів у прийнятті управлінських рішень. У цьому контексті концепція сталого розвитку, закріплена у стратегічних документах ООН [1], набуває особливого практичного значення: вона вимагає від підприємств збалансованого підходу до економічних, соціальних та екологічних інтересів. Конкретним механізмом реалізації цієї концепції виступає ESG-підхід, що об'єднує екологічні, соціальні та управлінські параметри в єдину систему корпоративного управління. В умовах загостреної конкуренції за інвестиції та людський капітал підприємства змушені переосмислювати власні управлінські механізми та приводити їх у відповідність до сучасних стандартів підзвітності.

Особливо актуальним у цьому контексті є питання інтеграції ESG-показників у систему стратегічного управління людськими ресурсами. Персонал залишається головним носієм інновацій, корпоративної культури та соціальної стабільності – і саме тому цей напрям заслуговує на окрему увагу. Традиційні системи HR-менеджменту здебільшого зосереджені на операційній ефективності, тоді як сучасні умови вимагають стратегічного переосмислення самої ролі управління людськими ресурсами у забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу [2].

Для того щоб включити ESG-метрики у стратегічне управління людським капіталом, необхідно сформувати системну модель, яка забезпечує узгодженість між корпоративною стратегією, HR-стратегією та системою оцінки ефективності. В основу моделі покладено принципи цілісності та стратегічної узгодженості. Вона передбачає поетапний розвиток і визначає конкретні способи інтеграції ESG-критеріїв у кожен з HR-процесів – від планування робочої сили до мотивації та оцінки результатів діяльності (рис. 1).

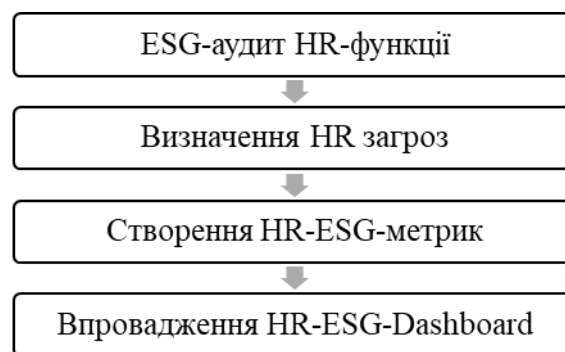


Рисунок 1 – Модель інтеграції HR-ESG у стратегічне управління персоналом

Джерело: розроблено авторами

Перший етап моделі – ESG-аудит HR-функції, який передбачає перевірку відповідності чинної кадрової політики принципам сталого розвитку. Мета такої оцінки з'ясувати, чи реально впроваджені відповідні заходи, чи є вони корисними для прийняття рішень і чи інтегровані у стратегічні операції підприємства. Наступний крок – виявлення явних і прихованих загроз у сфері HR, що можуть підірвати соціальну репутацію організації.

Прикладами таких ризиків є дискримінація, дефіцит компетенцій у сфері сталого розвитку, низька мотивація персоналу або нехтування етичними стандартами.

На третьому етапі формуються HR-ESG-метрики, безпосередньо пов'язані зі стратегічним планом компанії. Для цього доцільно застосовувати методологію збалансованої системи показників, яка дозволяє органічно поєднати фінансові та нефінансові фактори в єдиній логічно обґрунтованій архітектурі. Завершальним кроком є впровадження HR-ESG-Dashboard – інструменту, що забезпечує безперервний моніторинг ключових показників ефективності та підтримує коригування стратегічних рішень у реальному часі.

Ключова відмінність запропонованої моделі від існуючих підходів полягає в тому, що HR-ESG-заходи розглядаються не як елемент звітності, а як повноцінна складова системи стратегічного управління. Таким чином, HR-менеджмент набуває статусу одного з центральних інструментів реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

Для практичної реалізації моделі пропонуємо матричний підхід, що дозволяє встановити зв'язки між ESG-параметрами, HR-показниками та кінцевими результатами бізнесу. Відповідну матрицю наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Матриця інтеграції ESG-показників у стратегічне управління персоналом

ESG-вимір	HR-KPI	Очікуваний бізнес-результат
Екологічний	Частка дистанційної роботи; рівень участі персоналу в екологічних програмах	Зниження операційних витрат; формування позитивного іміджу
Соціальний	Індекс залученості персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; гендерний баланс	Підвищення продуктивності праці; зменшення витрат на рекрутинг; стабілізація кадрового складу
Управлінський	Частка працівників, охоплених комплаєнс-навчанням; інтеграція ESG у систему преміювання	Зниження правових та репутаційних ризиків; підвищення довіри інвесторів

Джерело: розроблено авторами

Як видно з матриці, кожен вимір ESG може бути пов'язаний з конкретними HR-показниками, що відображають ефективність управлінських рішень на стратегічному рівні. Такий підхід забезпечує прозорість управління та дозволяє обґрунтувати інвестиції у розвиток людського капіталу. Важливо, щоб кореляція між HR-ESG-показниками та фінансовими результатами стала предметом регулярного аналізу – це дасть змогу оцінити реальний внесок соціальних та управлінських факторів у прибутковість компанії, рентабельність власного капіталу та її ринкову вартість.

Впровадження запропонованої моделі матиме комплексний позитивний ефект як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У короткостроковому періоді це виражатиметься у підвищенні прозорості управління персоналом та покращенні внутрішніх комунікацій, що позитивно відобразиться на корпоративній культурі. У довгостроковій перспективі модель формує стійку основу для досягнення конкурентних переваг.

Економічний ефект від впровадження може проявлятися у кількох вимірах: скороченні витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, оптимізації витрат на навчання завдяки компетентнісному підходу, а також зростанні продуктивності праці внаслідок підвищення залученості персоналу. Соціальний ефект полягає у формуванні безпечного та інклюзивного робочого середовища, покращенні якості трудового життя та зміцненні взаємної довіри між керівництвом і працівниками.

Окремої уваги заслуговує репутаційний ефект: підприємства, які системно інтегрують принципи ESG у кадрову політику, поступово формують образ відповідального роботодавця. Це створює відчутні конкурентні переваги як у взаємодії із зацікавленими сторонами, так і в залученні інвестиційного капіталу. Отже, інтеграція ESG-показників у стратегічне

управління людськими ресурсами – це не просто HR-інструмент, а повноцінний актив для формування довгострокової бізнес-цінності.

Підсумовуючи, варто зазначити, що ESG-підхід є закономірним етапом еволюції корпоративної соціальної відповідальності і вирізняється системністю, вимірюваністю та глибокою інтеграцією у стратегічне управління. Соціальні та управлінські виміри ESG безпосередньо корелюють із функціонуванням HR-системи, що відкриває можливість включення відповідних показників до структури HR-KPI. Аналіз існуючих підходів до оцінки кадрової політики виявив їх суттєве обмеження: переважна орієнтація на кількісні параметри ефективності не дозволяє повноцінно відобразити внесок HR-функції у забезпечення сталого розвитку підприємства [3].

Запропонована концептуальна модель інтеграції HR-ESG передбачає поетапне впровадження принципів сталого розвитку у стратегічну архітектуру управління персоналом. Розроблена матриця «ESG – HR-KPI – Бізнес-результат» може слугувати інструментом для обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків між екологічними, соціальними та управлінськими факторами і показниками бізнес-ефективності. Практичне значення мають запропоновані підходи до формування системи HR-ESG-метрик із використанням цифрових інструментів моніторингу, що підвищують прозорість управлінських рішень.

Отримані результати можуть бути використані для вирішення широкого кола управлінських завдань – від удосконалення стратегічного планування та модернізації систем оцінки персоналу до підготовки нефінансової звітності та підвищення якості корпоративного управління. Запропонована модель є універсальною і може застосовуватися підприємствами різних галузей при розробці ESG-стратегій, впровадженні систем мотивації та інструментів HR-аналітики. Її практичне впровадження сприятиме зниженню кадрових ризиків, підвищенню залученості персоналу та зміцненню репутаційного потенціалу організації.

Література

1. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (2015). Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. <https://docs.un.org/en/A/RES/70/1>
2. Бабаєв, В. Ю., Клименко, Н. Г., Берлізова, В. А., & Тимоха, Д. А. (2025). Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління*, 1(80), 132-152. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08>
3. Будякова, О. Ю., & Конченко, Д. Р.. (2024). Сучасні тенденції визначення принципів ESG у корпоративному сталому розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету Серія: «Економіка і менеджмент»*, (60). <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-1>

3. DATA-DRIVEN В ЕКОНОМІЦІ, БІЗНЕСІ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

Кристіна ФРАНЧУК

*здобувачка вищої освіти,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

ПРОФЕСІЙНИЙ ПІДБІР ТА ВІДБІР КАДРІВ І ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

У сучасному бізнес-середовищі, що стрімко розвивається через призму соціоекономічних динамічних процесів, одним із найважливіших чинників успіху компанії є мистецтво добору найкращих працівників. Від того, наскільки ефективно побудовано процес добору персоналу, залежить успішне функціонування компанії в цілому, її стабільний розвиток, якість окремих робочих процесів, конкурентоспроможність на ринку тощо. Щоправда на ефективність означеного бізнес-процесу в Україні наразі впливають безліч зовнішніх чинників, які значно ускладнюють процес добору працівників, і головний з яких – повномасштабна війна, що докорінно змінила життя кожного українця та процес функціонування усіх без винятку компаній. На жаль, деякі компанії були змушені призупинити власну діяльність, а величезна чисельність кваліфікованих працівників виїхала за кордон у пошуках перш за все безпеки. Як наслідок, на ринку праці значно зросла конкуренція за талановитих фахівців і спеціалістів. Все це ще раз підтверджує актуальність обраної теми дослідження та окреслює потребу в подальших дослідженнях в напрямку аналізу сучасних практик добору персоналу задля виявлення проблемних аспектів та розробки механізму удосконалення.

Підбір персоналу – це один з етапів системи управління персоналом, що включає в себе методи, використовувані організаціями з метою забезпечення найкращого складу потенційної кваліфікованої робочої сили, кандидатів з якої вони зможуть за необхідності найняти.

За словами А.Я. Кібанова, у кадровому менеджменті підбір персоналу має одне з вирішальних значень. Інколи всю систему роботи з кадрами порівнюють з їх підбором та розстановкою. Дійсно, стан підприємства значною мірою залежить від роботи його персоналу, тому немає більш важливої діяльності, ніж підбір працівників, в основі якого лежать ділові якості кандидатів та їх відповідність посаді, яку вони займають.

За словами О.В. Крушельницької, підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації.

На думку Х.Т. Грехема і Р. Беннетта, підбір персоналу – це перший етап процесу заповнення вакансій, який містить вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, встановлення контактів із цими претендентами та отримання від них заповненої анкети претендента на посаду.

В.Р. Веснін вважає, що підбір персоналу є процесом вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою направлення його на виконання обов'язків на

певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності.

Підбір та найм персоналу як один із найважливіших елементів системи управління персоналом організації представляють значний інтерес через все зростаючу значущість людських ресурсів, інтелектуального капіталу у підтримці конкурентоспроможності організації. Якщо в минулому конкурентна перевага однієї компанії перед іншою розглядалася переважно з технічного погляду, тобто з позиції наявності та ступеня використання новітніх технологій виробництва, обладнання, то зараз найважливішою конкурентною перевагою стає персонал компанії, який вирізняється високим рівнем професійних компетенцій. Значущість процесів підбору та відбору персоналу важко переоцінити, оскільки від них багато в чому залежить подальша діяльність компанії.

На сучасному кадровому ринку є хороша тенденція використовувати як новітні наукові досягнення, так і перевірені класичні методи підбору персоналу. Поєднання цих оціночних розробок дає ефективну схему діяльності, що допомагає фахівцям із персоналу в їх непростій роботі.

З розвитком ринкових відносин у нашій країні змінилося ставлення до підбору персоналу. Кожне підприємство розробляє власну стратегію розвитку ресурсного потенціалу, адекватного можливостям, що відкриваються в нестабільному зовнішньому середовищі, і досягнення бажаних результатів шляхом професійного управління цим ресурсом.

З огляду на те, що загальна кількість стратегій для кожної галузі обмежена ключовими стратегіями для реальних умов, а найцінніший ресурс виробництва – персонал, будь-яка стратегія розвитку підприємства повинна передбачати адекватну концепцію розвитку людського ресурсу й максимальне використання професійних знань і навичок персоналу. Основу концепції управління персоналом будь-якого підприємства на сьогодні складає особистість працівника, роль якого зростає. Це актуальна проблема у сучасного управління персоналом.

Складність підбору персоналу полягає насамперед у необхідності систематизації дій кадрового складу та керівництва під час організації цього процесу. Створення певного алгоритму дій під час підбору та найму персоналу дає можливість ефективно здійснювати цей процес. Саме тому актуальними є питання формування системи підбору та найму персоналу, що дає змогу зменшити витратність цих заходів та знизити плинність персоналу.

Виняткова важливість підбору персоналу для підприємства чи організації полягає в такому:

1) у процесі підбору відсіваються гірші і невідповідні кандидатури на наявні вакансії. Це допомагає організації (підприємству) уникати можливих проблем, які могли б виникнути в майбутньому через неправильний вибір певного кандидата (наприклад, невідповідність професійних або особистісних характеристик вимогам вакантної посади, несумісність із робочим колективом або цінностями компанії, неможливість протистояти стресам на робочому місці тощо);

2) грамотно організована процедура підбору персоналу дає змогу організації (підприємству) масу часу і зусиль, які зазвичай витрачаються під час пошуку необхідного кандидата. Іншими словами, науково обґрунтована процедура відбору підвищить ефективність роботи відділу з управління персоналом і дасть змогу працівникам цього відділу приділяти більше уваги іншим проблемам (таким як, наприклад, адаптація, навчання і розвиток персоналу, стимулювання їх праці та ін.);

3) правильно підібраний співробітник буде якісно виконувати свої посадові обов'язки. Його сумлінне та відповідальне ставлення до роботи принесе користь усій організації: ефективність її функціонування буде зростати;

4) правильно підібраний працівник без певних труднощів увійде в трудовий колектив. Це, у свою чергу, принесе користь усім учасникам трудового процесу: сформовані зв'язки в трудовому колективі не будуть порушені (а це значить, що ефективність його роботи, як мінімум, не знизиться, а, можливо, навіть підвищиться), новий працівник буде відчувати себе затишно з перших днів роботи (що дасть змогу скоротити терміни його адаптації), а керівництво організації буде позбавлене необхідності вирішувати різного роду конфлікти, які могли б виникнути в разі неправильного вибору кандидата;

5) і, нарешті, сам працівник буде отримувати повне задоволення від своєї роботи, що дуже важливо.

Адже більшість людей багато часу проводять на роботі, вона є одним з їхніх життєвих пріоритетів.

Найм на роботу починається з детального визначення того, хто потрібний організації. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, який описує основні функції працівника, що займає це робоче місце. І під час відбору керівник повинен визначити, наскільки цей кандидат здатний виконувати ці функції. З метою полегшення набору багато організацій стали створювати додатково до посадової інструкції документи, що описують основні характеристики, які повинен мати працівник для успішної роботи на цій посаді, – кваліфікаційні карти і профілі особистості.

Кваліфікаційна карта – це набір кваліфікаційних характеристик, таких як освіта, спеціальні навички (знання мов, володіння комп'ютером, керування вантажним автомобілем), які повинен мати працівник, що займає цю посаду. Кваліфікаційна карта є інструментом, який багато в чому полегшує процес відбору кандидатів. Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів порівняння їх між собою.

У вітчизняній та зарубіжній практиці існує багато механізмів, які забезпечують високу якість персоналу вже з моменту прийому на роботу. Важливими елементами таких механізмів і технологій є відбір, професійний відбір та процедура прийому на роботу.

Відбір персоналу являє собою систему заходів, які сприяють формуванню такого складу персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям та завданням фірми. У найзагальнішому вигляді відбір персоналу – це ідентифікація, зіставлення, співвідношення найбільш загальних вимог, які висуває організація, сфера діяльності персоналу, з характеристиками конкретної людини.

У процесі відбору людей на посади вирішуються завдання комплектування персоналом, виходячи з найбільш загальних вимог до людини як носія визначених соціальних якостей, враховуючи також стан здоров'я майбутнього працівника, вік, рівень освіти, громадянство, стаж роботи тощо. Такий відбір сприяє успіху у пошуку спеціалістів, здатних до роботи на підприємстві, а не до виконання конкретного виду професійної діяльності

Пріоритетом на даний час є те, як ми зможемо вдосконалити підбір персоналу. Приведемо 10 найсучасніших методів:

1. Інклюзивні та зрозумілі вакансії.

Складні, "канцелярські" формулювання у вакансіях можуть зменшити кількість відгуків. Наприклад, слово "молодий" може відлякати досвідченого спеціаліста, а "енергійна дівчина" – порушити принципи рівності. Рішення – писати вакансії людською мовою, без стереотипів і зайвих вимог.

2. Таргетована реклама у соцмережах

Таргетинг дозволяє показувати вакансію саме тим, хто вам потрібен: маркетологам у Києві або інженерам у Харкові з певним досвідом. Для цього можна використовувати рекламні кабінети Facebook, Instagram, LinkedIn. Навіть невеликий бюджет у \$50 може дати десятки релевантних кліків, якщо правильно налаштувати аудиторію.

3. Відеоінтерв'ю та автоматизовані співбесіди

Коли кандидатів багато, допомагають сервіси, які дозволяють проходити співбесіди асинхронно – наприклад, Spark Hire. А деякі системи з AI можуть навіть оцінювати невербальну поведінку: як людина тримається, як говорить. Це не замінює живе спілкування, але пришвидшує відбір.

4. Гіг-економіка і фріланс

Знайти фахівця на тиждень можна за годину. Платформи Upwork, Fiverr, Freelancehunt і Kabanchik дозволяють найняти фахівця без довготривалих зобов'язань. Це корисно для коротких задач: дизайн, копірайтинг, техпідтримка або верстка.

5. Робота з пасивними кандидатами

Людина може не шукати роботу, але відповісти на пропозицію. Такі фахівці часто більш досвідчені. Щоб їх залучити, варто використовувати персональні повідомлення в LinkedIn або email, а також будувати стосунки заздалегідь – наприклад, зберігати в CRM людей, які колись відмовились, але лишилися у полі зору.

6. Реферальні програми

Коли ваші співробітники рекомендують знайомих, вони зазвичай приводять людей, які їм імпонують. Це означає більшу культурну відповідність. Але важливо мати зрозумілі правила, наприклад: бонус виплачується через 3 місяці роботи рекомендованого фахівця, і всі знають про статус відбору.

7. Комунікація через месенджери

Листи залишаються без відповіді? Напишіть у Telegram або Viber. Люди охочіше відповідають на короткі повідомлення, ніж на офіційні email. Крім того, зручніше домовитися про дзвінок, надіслати документ чи лінк на тестове завдання.

8. Рекрутинг через соцмережі

Instagram – для креативу, LinkedIn – для B2B-посад, TikTok – для молоді аудиторії. Розповідь про компанію у форматі Reels або сторіз може викликати більше довіри, ніж 5 абзаців тексту на job-сайті. А Facebook-групи – досі популярне місце для пошуку фахівців.

9. Моніторинг бренду роботодавця

Кандидати читають відгуки. Якщо на DOU або Google Maps про вашу компанію написано щось неприємне – ви можете не отримати жодного резюме. Варто регулярно перевіряти публічну інформацію, відповідати на коментарі, оновлювати профілі на job-платформах.

10. Автоматизація рекрутингу (ATS, чат-боти тощо)

Коли відгуків багато, кандидатів – десятки, а вакансій – кілька, без автоматизації рекрутинг перетворюється на складну ручну роботу. Саме тому сучасні методи підбору персоналу все частіше базуються на ATS-системах, AI-рішеннях і чат-ботах.

ATS (Applicant Tracking System) допомагає структурувати процес: від першого контакту до виходу кандидата на роботу. Усі етапи, комунікації та рішення зберігаються в одному місці, а команда бачить єдину картину.

І тут важливо зазначити: автоматизація не означає “без людей”. Це про те, щоб люди встигали більше – завдяки системі, яка бере на себе рутину.

На основі досліджених методів підбору персоналу можна стверджувати, що їх досить багато, тому вибір повинен ґрунтуватися на специфіці компанії, яка здійснює пошук кадрів. Підбір персоналу в сучасних умовах має бути досить професійним, тому що від цього залежить репутація й економічне становище компанії. У сьогоденних реаліях успіх будь-якої компанії залежить саме від якості, надійності та різноманітних психологічних і професійних можливостей персоналу.

Розвиток цифрових технологій змінив підхід рекрутерів до кандидатів. Будь то соціальні мережі, онлайн-PR або цифровий брендинг, особливо для молодих талантів, цифрові методи допомагають рекрутерам виділитися з натовпу та знайти найкращих співробітників.

Саме тому необхідно впроваджувати нові високоефективні методи, які дозволять підтримувати конкурентоспроможність та економічні відносини компанії в умовах розвитку інноваційної економіки. І не потрібно забувати про те, що персонал – це є головний ресурс компанії, тому його підбором не можна нехтувати, слід намагатися максимально ефективно використовувати всі можливості для цього

Література

1. Вонберг, Т., Дмитрук, С., & Крочак, В. (2023). СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>
2. Ведерніков, М., Волянська-Савчук, Л., Глушко, Т., Зелена, М., & Данілкова, А. (2021). Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 290(1), 239-251 DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-42>
3. Водянка Л. Д. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації / Л. Д. Водянка, Д. В. Ратушняк, О. О. Лусте // Бізнес Інформ. – 2022. – № 1. – С. 403–409. – DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409>
3. Hurma // 10 сучасних методів підбору персоналу: – URL: <https://hurma.work/blog/top-metodiv-suchasnogo-rekrutingu/>

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Катерина ЧЕРНЮХ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ РЕЗИЛЬЄНТНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПЛИННІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах турбулентності глобального економічного середовища, зростання невизначеності ринкових процесів та посилення конкуренції за людський капітал особливої ваги набуває здатність підприємств забезпечувати внутрішню стабільність і водночас адаптивність до змін. Одним із ключових нематеріальних факторів такої стійкості виступає корпоративна культура, яка дедалі частіше розглядається не лише як система цінностей і норм поведінки, а як стратегічний ресурс довгострокового розвитку організації.

У цьому контексті актуалізується концепт резильєнтної корпоративної культури, що відображає здатність організаційної системи зберігати функціональну ефективність, відновлюватися після внутрішніх і зовнішніх шоків та забезпечувати високий рівень залученості персоналу навіть у кризових умовах. Особливої значущості зазначена проблема набуває для виробничих підприємств, де стабільність кадрового складу прямо впливає на якість продукції, продуктивність праці та загальну конкурентоспроможність.

Одним із критичних індикаторів ефективності управління персоналом виступає плинність кадрів, яка в умовах недостатньо розвиненої корпоративної культури може набувати системного характеру, спричиняючи втрати знань, зниження ефективності бізнес-процесів та додаткові витрати на найм і адаптацію працівників. Саме тому дослідження взаємозв'язку між рівнем розвитку корпоративної культури та динамікою плинності персоналу є актуальним науково-практичним завданням.

Дану тематику досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема питання корпоративної культури та організаційної поведінки ґрунтовно розроблені у працях Е.

Шейна, який заклав базові підходи до розуміння структури та рівнів корпоративної культури, а також Дж. Коттера і Дж. Хескетта, які досліджували її вплив на ефективність організацій. Значний внесок у вивчення взаємозв'язку культури організації та результативності діяльності зробив Д. Денісон, який обґрунтував модель вимірювання організаційної культури та її вплив на бізнес-показники. Серед вітчизняних учених суттєвий внесок у розвиток теорії управління персоналом і корпоративної культури зробили такі дослідники, як О. Єськов, В. Савчук, І. Петрова, Г. Назарова, Л. Балабанова та інші, які розглядають особливості формування ефективних HR-систем в умовах трансформаційної економіки України. Окремо слід відзначити сучасні дослідження, присвячені концепції організаційної резильєнтності, які розглядають здатність підприємств адаптуватися до кризових умов, зберігаючи при цьому стабільність кадрового потенціалу та ефективність внутрішніх процесів.

Теоретико-методологічне осмислення резильєнтної корпоративної культури потребує комплексного підходу, що базується на поєднанні положень теорії організаційної поведінки, стратегічного менеджменту, психології управління та сучасних концепцій HR-менеджменту. Особливу увагу слід приділити аналізу еволюції поняття корпоративної культури, визначенню її структурних рівнів, а також дослідженню механізмів її впливу на поведінку працівників і рівень плинності персоналу [1, с. 74].

Окремим важливим напрямом є вивчення факторів формування організаційної резильєнтності, серед яких ключову роль відіграють лідерство, комунікаційна відкритість, система мотивації, рівень довіри в колективі та здатність організації до навчання і самовідновлення. Саме ці елементи формують основу стійкої корпоративної культури, здатної забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Резильєнтна організаційна культура є сучасною еволюційною формою корпоративної культури, що формується як відповідь на зростання турбулентності зовнішнього середовища, кризові явища в економіці та підвищення рівня невизначеності в діяльності підприємств. Її сутність полягає у здатності організації зберігати стабільність базових цінностей і внутрішньої єдності, одночасно забезпечуючи гнучке реагування на зміни, відновлення після стресових ситуацій та адаптацію до нових умов функціонування [1].

У науковій літературі резильєнтність організації трактується як інтегральна властивість соціально-економічної системи, що відображає її спроможність протистояти зовнішнім і внутрішнім шокам, мінімізувати негативні наслідки криз та підтримувати ефективність діяльності. У контексті організаційної культури ця властивість трансформується у систему норм, цінностей і поведінкових моделей, які забезпечують стійкість людського капіталу та узгодженість дій персоналу в умовах змін [2, с. 872].

Сутність резильєнтної організаційної культури проявляється через її подвійний характер: з одного боку, вона виконує функцію стабілізації, зберігаючи ключові ідентифікаційні елементи організації (місію, цінності, етичні стандарти), а з іншого – забезпечує адаптивність, сприяючи швидкому реагуванню на виклики середовища, трансформації управлінських практик та інноваційності поведінки персоналу [2]. Звичайна корпоративна культура та резильєнтна корпоративна культура відрізняються насамперед за рівнем адаптивності, реакцією на зміни зовнішнього середовища та здатністю забезпечувати стійкість організації в умовах невизначеності.

Звичайна корпоративна культура формується як система усталених цінностей, норм поведінки та традицій, що регулюють внутрішню взаємодію працівників і забезпечують відносну стабільність функціонування підприємства. Вона переважно орієнтована на підтримання внутрішнього порядку, дотримання встановлених правил і процедур, а також на збереження організаційної ідентичності в умовах відносно стабільного середовища. Така культура ефективна в ситуаціях низької динаміки змін, однак може виявлятися недостатньо гнучкою під час кризових явищ або різких трансформацій ринку [3, с. 333].

Резильєнтна корпоративна культура, навпаки, формується як динамічна система,

здатна не лише підтримувати стабільність базових цінностей організації, але й забезпечувати її швидку адаптацію до змін, відновлення після криз та трансформацію управлінських процесів. Вона орієнтована на розвиток гнучкості мислення працівників, підвищення рівня залученості персоналу, відкритість комунікацій і здатність організації до навчання та самовдосконалення [3, с. 19].

Ключова відмінність між цими двома типами культур полягає у підході до змін: якщо звичайна корпоративна культура здебільшого спрямована на збереження стабільності та мінімізацію відхилень від встановлених норм, то резильєнтна культура розглядає зміни як природний стан розвитку організації та джерело її конкурентних переваг (таблиця 1) [1, с. 74].

В умовах сучасного ринку праці працівники стають більш мобільними, вимогливими та орієнтованими не лише на рівень заробітної плати, а й на якість робочого середовища, можливості розвитку, психологічний комфорт і відчуття приналежності до організації. У таких умовах саме корпоративна культура значною мірою визначає, чи буде працівник мотивованим, залученим до робочого процесу та лояльним до роботодавця.

Особливої уваги потребує той факт, що слабо сформована або суперечлива корпоративна культура може призводити до негативних наслідків для організації. Серед них – зниження рівня мотивації персоналу, погіршення внутрішніх комунікацій, зростання конфліктності в колективі, а також підвищення плинності кадрів. Навпаки, сильна та ціннісно узгоджена корпоративна культура сприяє формуванню стабільного колективу, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці [4].

Таблиця 1 – Порівняння звичайної та резильєнтної корпоративної культури

Критерій	Звичайна корпоративна культура	Резильєнтна корпоративна культура
Основна орієнтація	Стабільність, дотримання правил і традицій	Адаптація до змін, стійкість у кризах
Ставлення до змін	Обережне, часто опір змінам	Сприйняття змін як можливості розвитку
Гнучкість управління	Низька або середня	Висока, швидке коригування процесів
Комунікації	Формалізовані, вертикальні	Відкриті, горизонтальні та гнучкі
Рівень залученості персоналу	Переважно середній	Високий, активна участь працівників
Поведінка персоналу	Орієнтація на інструкції та регламенти	Ініціативність, самостійність, відповідальність
Навчання і розвиток	Періодичне, формальне	Безперервне, інтегроване в роботу
Реакція на кризи	Повільна, реактивна	Швидка, проактивна
Мотивація персоналу	Переважно матеріальна	Комбінована (матеріальна + нематеріальна)
Плинність персоналу	Часто вища через слабку залученість	Нижча завдяки лояльності та стабільності

В умовах постійних змін зовнішнього середовища, впровадження нових технологій та трансформації організаційних структур питання утримання кваліфікованого персоналу набуває стратегічного значення. Організації змушені конкурувати не лише продуктами чи послугами, а й як роботодавці, пропонуючи працівникам неформальні переваги, серед яких важливе місце займає сприятливий психологічний клімат, можливості самореалізації та стабільність внутрішнього середовища. Усі ці аспекти безпосередньо формуються під впливом корпоративної культури [6, с. 102].

Крім того, сучасні дослідження в галузі менеджменту та організаційної поведінки підтверджують, що корпоративна культура є одним із ключових чинників формування поведінкових моделей працівників. Вона впливає на те, як співробітники приймають рішення, взаємодіють у команді, реагують на зміни та ставляться до організаційних цілей. Таким чином, корпоративна культура виступає своєрідним «невидимим регулятором» внутрішнього життя організації.

Вплив корпоративної культури на поведінку та утримання персоналу є надзвичайно актуальним у сучасних умовах. Його значення полягає у необхідності глибшого розуміння механізмів формування ефективного організаційного середовища, підвищення рівня залученості працівників та зниження кадрових ризиків. Результати такого аналізу можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом та підвищення загальної ефективності діяльності організації [5].

Корпоративна культура є одним із ключових факторів, що визначає особливості поведінки працівників в організації. Вона охоплює систему цінностей, норм, правил, традицій і моделей взаємодії, які формують внутрішнє середовище підприємства. Її вплив проявляється у всіх аспектах трудової діяльності персоналу – від щоденної дисципліни та стилю спілкування до рівня мотивації, ініціативності та командної взаємодії [7, с. 74].

Подана нижче таблиця 2 дозволяє систематизувати основні елементи корпоративної культури та показати, яким чином кожен із них впливає на поведінкові моделі працівників.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у зниженні плинності кадрів, оскільки вона формує внутрішнє середовище організації та безпосередньо впливає на задоволеність, мотивацію і лояльність працівників. Її значення полягає в тому, що вона виступає неформальним механізмом утримання персоналу, який доповнює матеріальні стимули та управлінські інструменти.

Таблиця 2 – Роль корпоративної культури у формуванні поведінки працівників в організації

Елемент корпоративної культури	Як впливає на поведінку працівників	Результат для організації
Цінності організації	Формують базові орієнтири поведінки, визначають «що правильно, а що ні»	Єдність дій персоналу, узгодженість рішень
Норми та правила	Регулюють щоденну поведінку, дисципліну та виконання обов'язків	Стабільність робочих процесів, зменшення конфліктів
Стиль керівництва	Визначає рівень свободи, ініціативності та відповідальності працівників	Підвищення або зниження мотивації та залученості
Комунікаційна культура	Формує відкритість або закритість спілкування між працівниками та керівництвом	Ефективність обміну інформацією, швидкість прийняття рішень
Організаційний клімат	Впливає на емоційний стан працівників і відчуття комфорту	Лояльність, задоволеність роботою
Традиції та ритуали	Формують відчуття приналежності до колективу	Зміцнення командного духу
Система мотивації	Стимулює певні моделі поведінки (активність, ініціативність)	Підвищення продуктивності праці
Приклад керівництва	Поведінка керівників задає «еталон» для працівників	Формування корпоративних стандартів поведінки

Передусім, сильна корпоративна культура сприяє формуванню емоційної прив'язаності працівників до організації. Коли працівники поділяють цінності компанії, відчувають підтримку та повагу, вони більш схильні залишатися в колективі навіть за наявності альтернативних пропозицій на ринку праці. Це суттєво знижує рівень добровільних звільнень. Важливим аспектом є створення сприятливого психологічного клімату. Корпоративна культура, яка базується на довірі, відкритості та співпраці, зменшує рівень стресу, конфліктів і професійного вигорання. У результаті працівники відчувають комфорт і стабільність, що позитивно впливає на їх рішення залишатися в організації [5].

Корпоративна культура також забезпечує чіткість очікувань і правил поведінки, що знижує невизначеність у роботі. Працівники краще розуміють свої ролі, обов'язки та перспективи розвитку, що підвищує їхню впевненість у майбутньому та зменшує бажання змінити місце роботи. Не менш важливою є роль культури у підтримці розвитку персоналу. Організації, які формують культуру навчання, самореалізації та кар'єрного зростання, утримують працівників завдяки можливості професійного розвитку. Це особливо актуально для молодих спеціалістів, які орієнтовані на перспективи [4].

Крім того, корпоративна культура впливає на репутацію роботодавця. Позитивний імідж організації сприяє не лише залученню нових працівників, але й утриманню існуючих, оскільки співробітники відчувають гордість за свою приналежність до компанії.

Корпоративна культура є одним із ключових чинників зниження плинності кадрів. Вона забезпечує формування стабільного, мотивованого та лояльного колективу, що дозволяє організації зменшити витрати на підбір і адаптацію персоналу та підвищити загальну ефективність діяльності.

Таким чином, узгоджена взаємодія всіх рівнів прояву резильєнтної організаційної культури створює передумови для підвищення адаптивності підприємства, зміцнення його внутрішньої стійкості та зниження рівня плинності персоналу в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Література

1. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник НАН України*. 2021. Вип. 8. С. 74–82. <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074>
2. Філюк Г., Кеба Д. Операціоналізація резильєнтності підприємства на основі методології теорії обмежень в умовах бані-реальності. *Сталий розвиток економіки*. 2026. №1 (58). С. 872-878. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-116>
3. Бобринцев П. В. Управління резильєнтністю підприємств у контексті стратегічних викликів бізнес-середовища: теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 8. С. 333-342.
4. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Корпоративна культура як елемент системи стратегічного управління машинобудівним підприємством. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Випуск 59. С. 32-44. <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/222110>
5. M. Vedernikov, I. Sandyga, L. Volianska-Savchuk, O. Chernushkina, M. Zelena and O. Koshonko, "Specificity of Corporate Culture Modeling at Industrial Enterprises in Conditions of Digital Business Transformation," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 595-600, doi: 10.1109/ACIT49673.2020.9208925.
6. Шипа Н., Калініченко А. Проблеми плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 102–107. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.102-107>
7. Смолінська Н., Грибик І. Управління опором змінам з боку працівників у процесі цифрової трансформації підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic*

sciences. 2026. № 1. С. 74-81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-9>

8. Duchek S., Raetze S., Scheuch I. The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No. 2. P. 387–423. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>

9. Muadzah S., Suryanto S. Organizational culture and resilience : systematic literature review. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*. 2024. 8(2), 1426-1440. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4175>

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Карина НЕДОБОРСЬКА

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ КАДРОВОГО КОНТРОЛІНГУ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Сучасні умови функціонування підприємств транспорту та комунальної інфраструктури характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, зростанням вимог до якості послуг, обмеженістю фінансових ресурсів та посиленням конкуренції за кваліфікований персонал. У таких умовах ефективність діяльності організації дедалі більше визначається не лише техніко-економічними параметрами, а й якістю управління людськими ресурсами як ключовим стратегічним активом.

Підприємства, зокрема і критичної міської інфраструктури, функціонують в умовах підвищеної відповідальності за безперервність і безпеку транспортного обслуговування населення. Це зумовлює необхідність забезпечення стабільного кадрового складу, оптимального рівня продуктивності праці та ефективного використання трудового потенціалу. Водночас на практиці системи управління персоналом на подібних підприємствах часто мають фрагментарний характер і не забезпечують належного рівня аналітичної підтримки управлінських рішень.

У цьому контексті особливої значущості набуває впровадження кадрового контролінгу як сучасного інструменту інформаційно-аналітичного забезпечення управління людськими ресурсами. Кадровий контролінг дозволяє інтегрувати планування, моніторинг, аналіз та оцінювання HR-процесів у єдину систему, забезпечуючи керівництво релевантною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Його застосування сприяє підвищенню прозорості кадрових процесів, оптимізації витрат на персонал, зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності використання людського потенціалу.

Значний внесок у дослідження проблем управління людськими ресурсами, розвитку HR-менеджменту та окремих аспектів кадрового контролінгу зробили такі вітчизняні вчені, як А. М. Колот, О. А. Грішнова, В. А. Савченко, В. М. Данюк, Л. В. Балабанова, О. І. Амоша, В. М. Геєць, І. П. Мігус, О. В. Крушельницька, С. М. Ткачук, Н. М. Внукова та Л. Г. Мельник. Однак, виникає нагальна потреба у подальшому поглибленні теоретико-методичних підходів та розробці практичних інструментів підвищення ефективності управління людськими ресурсами, зокрема шляхом імплементації сучасних систем кадрового контролінгу, адаптованих до специфіки діяльності підприємств міського транспорту.

Перехід від адміністративного управління кадрами до сучасного HR-менеджменту є важливим етапом еволюції концепцій управління людськими ресурсами, що відображає зміну підходів до ролі працівника в організації. Адміністративна модель управління

персоналом, яка домінувала у XX столітті, була орієнтована переважно на облік кадрів, дотримання трудового законодавства, контроль дисципліни та виконання формальних процедур. Працівник у цій системі розглядався здебільшого як ресурс, що підлягає регламентації та адміністративному контролю [1, с.281]. З розвитком ринкової економіки та ускладненням організаційних структур виникла потреба у більш гнучких підходах до управління персоналом. Це зумовило трансформацію кадрового адміністрування в HR-менеджмент, який почав розглядати людські ресурси як стратегічний актив підприємства. Основна увага поступово змістилася з виконання обліково-контрольних функцій на розвиток потенціалу працівників, підвищення їх мотивації, залученості та продуктивності праці [2, с. 184].

HR-менеджмент передбачає інтеграцію кадрової політики у загальну стратегію розвитку організації. У його межах з'явилися нові функції, такі як управління талантами, розвиток корпоративної культури, формування систем навчання та оцінювання персоналу, а також впровадження мотиваційних механізмів, орієнтованих на результативність. Перехід від адміністративного управління кадрами до HR-менеджменту відображає якісну зміну парадигми: від бюрократичного контролю до стратегічного управління людським капіталом, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації [3, с. 13].

Розвиток концепції «людського капіталу» став одним із ключових етапів еволюції сучасного управління людськими ресурсами та формування нової економічної парадигми, в межах якої працівник розглядається не як витратний ресурс, а як носій знань, навичок і компетенцій, що створюють додану вартість для організації.

Початки формування цієї концепції пов'язані з роботами економістів другої половини XX століття, які обґрунтували, що інвестиції в освіту, професійний розвиток і здоров'я працівників безпосередньо впливають на зростання продуктивності праці та економічний розвиток загалом. У межах цього підходу людський капітал почав трактуватися як сукупність знань, умінь, досвіду, інтелектуальних і творчих здібностей людини, що мають економічну цінність [4, с. 53]. Подальший розвиток концепції призвів до інтеграції її положень у практику управління організаціями. Підприємства почали розглядати витрати на навчання, підвищення кваліфікації, розвиток персоналу та формування корпоративної культури як довгострокові інвестиції, а не як поточні витрати. Це сприяло зміні підходів до кадрової політики, орієнтації на розвиток компетенцій та формування конкурентних переваг через персонал.

У сучасних умовах концепція людського капіталу доповнюється елементами інноваційної економіки, цифровізації та знаннєвої парадигми розвитку. Особливого значення набувають креативність працівників, здатність до навчання протягом життя, адаптивність до змін і володіння цифровими компетенціями. Таким чином, людський капітал розглядається як основний стратегічний ресурс організації, що визначає її ефективність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [6, с. 108].

Еволюція концепцій управління людськими ресурсами відображає поступовий перехід від суто адміністративних підходів до стратегічного та людиноцентричного бачення ролі персоналу в організації. Зміна економічних умов, розвиток технологій, посилення конкуренції та зростання значення знань як ключового ресурсу зумовили трансформацію підходів до управління працівниками.

Сучасні організації функціонують у середовищі, де ефективність персоналу безпосередньо визначає їхню конкурентоспроможність, а витрати на людські ресурси стають однією з ключових статей стратегічного управління. Глобалізаційні процеси призвели до уніфікації підходів у менеджменті, зокрема до поширення практик стратегічного управління персоналом, заснованих на аналітиці, прогнозуванні та контролі витрат і результативності. У цьому контексті кадровий контролінг виступає не лише інструментом обліку, а й системою підтримки управлінських рішень, що дозволяє забезпечити баланс між витратами на персонал і досягнутими результатами діяльності організації [7, с.244].

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобальної конкуренції, стрімкою цифровізацією бізнес-процесів та трансформацією підходів до управління організаціями. У цих умовах людські ресурси набувають статусу ключового стратегічного чинника розвитку підприємств, а ефективність їх використання безпосередньо впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність компаній. Відповідно, зростає потреба у впровадженні сучасних інструментів управління персоналом, серед яких важливе місце займає кадровий контролінг [10, с. 84].

Кадровий контролінг розглядається як комплексна система інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом, що поєднує елементи планування, моніторингу, аналізу та контролю кадрових процесів. Його основна функція полягає у забезпеченні керівництва достовірною та своєчасною інформацією щодо стану людських ресурсів, витрат на персонал, продуктивності праці та ефективності кадрових рішень. У сучасних організаціях він виступає важливим інструментом підтримки стратегічного управління та оптимізації використання людського капіталу.

Зарубіжна практика свідчить, що кадровий контролінг активно розвивається у країнах Західної Європи та Північної Америки, де він інтегрований у загальну систему корпоративного управління. У провідних міжнародних компаніях він базується на використанні HR-аналітики, цифрових технологій, систем KPI та збалансованих показників ефективності. Такий підхід дозволяє не лише контролювати витрати на персонал, але й прогнозувати потреби в кадрах, оцінювати ризики та підвищувати якість управлінських рішень [6, с. 108].

Особливістю сучасного розвитку кадрового контролінгу є його тісний зв'язок із цифровою трансформацією бізнесу. Використання великих даних (Big Data), автоматизованих HR-систем та штучного інтелекту дозволяє значно розширити аналітичні можливості управління персоналом. Це сприяє переходу від традиційного адміністративного обліку кадрів до стратегічного управління людськими ресурсами на основі даних.

Водночас впровадження кадрового контролінгу в організаціях різних країн відбувається нерівномірно, що зумовлено особливостями економічного розвитку, рівнем цифровізації та корпоративної культури. У цьому контексті особливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду, який дозволяє виявити ефективні практики, визначити проблемні аспекти та окреслити можливості їх адаптації до інших економічних умов.

Німецька модель кадрового контролінгу вважається класичною та найбільш системно розробленою у світовій практиці управління персоналом. Саме в Німеччині контролінг як управлінська концепція отримав найбільш чітке теоретичне та прикладне оформлення, а згодом був адаптований і до сфери управління людськими ресурсами [3, с. 13].

Ключовою особливістю німецького підходу є його інтеграція у загальну систему корпоративного контролінгу підприємства. HR-контролінг розглядається не ізольовано, а як складова єдиної інформаційно-аналітичної системи управління, що забезпечує зв'язок між стратегічними цілями організації та кадровими ресурсами. Основний акцент робиться на плануванні потреб у персоналі, контролі витрат на людські ресурси та оцінці їх економічної ефективності.

У німецькій моделі широко використовуються показники продуктивності праці, витрат на персонал у структурі собівартості продукції, коефіцієнти плинності кадрів, а також індикатори ефективності навчання та розвитку співробітників. Важливим є принцип «прозорості витрат», який дозволяє керівництву чітко оцінювати фінансове навантаження, пов'язане з персоналом. Окрему роль відіграє прогнозування кадрових потреб на основі стратегічного планування бізнесу. Таким чином, німецька модель HR-контролінгу орієнтована на довгострокову стабільність, раціональність управлінських рішень та тісну взаємодію між HR-функцією і фінансовим менеджментом [10, с. 84].

Американська модель кадрового контролінгу суттєво відрізняється від європейської, оскільки базується на принципах ринкової ефективності, гнучкості та високого рівня

децентралізації управління. У США акцент робиться не стільки на класичному контролінгу, скільки на розвитку HR-аналітики (Human Resources Analytics) як інструменту прийняття управлінських рішень.

У центрі уваги перебуває використання великих масивів даних (Big Data), алгоритмів прогнозування та цифрових платформ для оцінки ефективності персоналу. Американські компанії активно застосовують системи KPI, OKR (Objectives and Key Results), а також моделі предиктивної аналітики для прогнозування плинності кадрів, продуктивності працівників та потреб у наймі.

Особливістю підходу є орієнтація на бізнес-результат і швидке прийняття рішень. HR-функція розглядається як стратегічний партнер бізнесу, який має безпосередньо впливати на фінансові показники компанії. У таких умовах кадровий контролінг трансформується у цифрову аналітичну систему підтримки управління, де ключову роль відіграють програмні рішення та автоматизовані платформи. Американський підхід характеризується високим рівнем технологічності, орієнтацією на дані та гнучкістю управлінських рішень, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку праці [16, с. 35].

Скандинавська модель кадрового контролінгу базується на принципах соціальної відповідальності, партнерства між роботодавцем і працівником та високого рівня довіри в організаціях. У таких країнах, як Швеція, Норвегія та Данія, управління персоналом має яскраво виражену соціально орієнтовану спрямованість.

Особливістю скандинавського підходу є акцент на довгостроковому розвитку людського капіталу, забезпеченні балансу між роботою та особистим життям, а також інвестуванні в навчання та підвищення кваліфікації працівників. Кадровий контролінг у цьому контексті виконує не лише контрольну, але й розвивальну функцію. У практиці скандинавських компаній широко використовуються показники якості трудового життя, рівня залученості персоналу, задоволеності роботою та організаційного клімату. Важливим елементом є участь працівників у прийнятті управлінських рішень, що підсилює ефективність зворотного зв'язку в системі HR-управління [2, с. 184].

На відміну від більш фінансово орієнтованих моделей, скандинавський підхід робить акцент на сталому розвитку організації через розвиток персоналу. Це дозволяє досягати високого рівня продуктивності праці без надмірного адміністративного контролю, забезпечуючи при цьому стабільність і соціальну відповідальність бізнесу.

Міжнародні корпорації є ключовими драйверами розвитку сучасного кадрового контролінгу, оскільки саме в їхній діяльності найшвидше впроваджуються інноваційні інструменти управління персоналом. Їхній досвід демонструє перехід від традиційного адміністративного обліку кадрів до комплексних цифрових систем HR-аналітики, що забезпечують підтримку стратегічних управлінських рішень.

Одним із базових напрямів кадрового контролінгу в міжнародних компаніях є контроль витрат на персонал. У великих корпораціях витрати на людські ресурси становлять значну частку загальних операційних витрат, тому їхній детальний аналіз є критично важливим. Практика включає структурування витрат на прямі (заробітна плата, премії) та непрямі (навчання, соціальні пакети, адаптація персоналу) компоненти, а також оцінку їхньої ефективності через співвідношення «витрати – результативність». Це дозволяє компаніям оптимізувати бюджетування HR-функції та підвищувати економічну віддачу від інвестицій у персонал [17].

Другим важливим інструментом є система KPI (Key Performance Indicators), яка широко застосовується для вимірювання ефективності працівників і підрозділів. У міжнародних корпораціях KPI інтегруються у загальну систему стратегічного управління та пов'язуються з бізнес-цілями компанії. Наприклад, оцінюються такі показники, як продуктивність праці, рівень виконання планових завдань, плинність кадрів, рівень залученості працівників та ефективність рекрутингу. Використання KPI дозволяє

забезпечити прозорість оцінювання персоналу та підвищити об'єктивність управлінських рішень.

Третім ключовим елементом є розвиток HR-аналізу (Human Resources Analytics), який базується на використанні цифрових технологій, великих даних та аналітичних платформ. Провідні корпорації, такі як Google, Microsoft чи IBM, активно застосовують предиктивну аналітику для прогнозування поведінки працівників, визначення ризиків звільнення, оцінки ефективності найму та планування кадрових потреб. HR-аналітика дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління персоналом, коли рішення приймаються на основі прогнозів, а не лише історичних даних [9, с. 507].

Практики міжнародних корпорацій у сфері кадрового контролінгу демонструють чітку тенденцію до цифровізації, аналітичності та інтеграції HR-функції у загальну систему стратегічного управління бізнесом. Найбільш ефективними є комплексні підходи, що поєднують контроль витрат, систему KPI та сучасну HR-аналітику, оскільки вони забезпечують не лише оцінку поточного стану персоналу, а й прогнозування його розвитку та впливу на результати діяльності компанії.

Література

1. Данілкова А., Шелест Є., Мантур-Чубата О., Зелена М. Роль hr-аналітики у системі контролінгу персоналу та HR-менеджменту підприємства в сучасних бізнес-процесах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. 304(2(2)), 281-285. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-44](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-44)
2. Кобець Д. HR-аналітика і BIG DATA як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. 330(3), 184-189. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27>
3. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С.13-18. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>
4. Занюк А., Ярошенко О. Застосування технологій Big Data у діяльності сучасних підприємств. Матеріали студентської наукової конференції Чернівецького національного університету (квітень-травень 2022 року). Економічний факультет. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. С.53-54.
5. Сердюк О. І., Кремпохая. С. Інноваційні технології в управлінні персоналом. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 10 листоп. 2023 р. Одеса : Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 108-110.
6. Титок В. В., Ємельянова О. М. Контролінг персоналу як інструмент формування сталого персоналу в організації. *Prospects of modern science and education: V Міжнар. науково-практична конференція, 07–10 лют., 2023 р. Стокгольм, Швеція. International Science Group*, 2023. С. 244-247.
7. Славіна Н. Антикризове управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*: зб. за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів, м. Кам'янець-Подільський, 12-13 березн. 2024 р. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. № 23. С. 507-509.
8. Чорна Л. О., Швед В. В., Хідіров Д. С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С. 84-90.
9. Кифяк В., Кіндзерський В., Олійник О. HR-аналітика як інструмент управління ризиками в бізнесі: системний мультирівневий підхід. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics*. 2024. (1), 35–41. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-6>.

10. Даниленко О. А. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-01>

Максим ОСАДЧИЙ

*аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, Україна*

DATA-DRIVEN HR-ІНЖИНІРИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

Трансформація систем управління персоналом у сфері водного транспорту України відбувається під впливом глибоких структурних змін, пов'язаних із цифровізацією економіки, ускладненням виробничих процесів та зростанням ролі людського капіталу як ключового ресурсу конкурентоспроможності підприємств. У цих умовах традиційні адміністративно-організаційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, оскільки не здатні забезпечити необхідний рівень гнучкості, швидкості реагування на зміни та точності прийняття рішень. Саме тому актуалізується впровадження концепції data-driven HR-інжинірингу, яка передбачає системне використання даних, аналітичних інструментів і цифрових технологій для проектування, оптимізації та управління всіма аспектами роботи з персоналом. У контексті підприємств водного транспорту, які характеризуються складною організаційною структурою, високими вимогами до безпеки та необхідністю координації великої кількості процесів, така трансформація набуває особливої ваги, оскільки дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства та розвитком кадрового потенціалу.

Метою дослідження є комплексне обґрунтування теоретичних і прикладних засад впровадження data-driven HR-інжинірингу у систему управління персоналом підприємств водного транспорту України з урахуванням специфіки галузі, сучасних технологічних трендів і вимог до ефективності управлінських процесів. Матеріали та методи дослідження базуються на поєднанні системного, процесного та аналітичного підходів до вивчення управління персоналом, що дозволяє розглядати HR-систему як інтегровану складову загальної системи управління підприємством.

Сутність data-driven HR-інжинірингу полягає у переході від інтуїтивного або нормативного управління персоналом до системи, заснованої на глибокому аналізі даних, що дозволяє не лише фіксувати поточний стан кадрового потенціалу, але й прогнозувати його розвиток у майбутньому [1]. У сфері водного транспорту це має особливе значення, оскільки ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, узгодженості дій працівників і здатності оперативно реагувати на зміни виробничих умов. Використання аналітичних інструментів дає змогу здійснювати комплексну оцінку продуктивності праці, визначати фактори, що впливають на ефективність роботи, прогнозувати потреби у кадрах та оптимізувати процеси їх підбору, адаптації та розвитку [2]. Таким чином, HR-інжиніринг перетворюється на стратегічний інструмент управління, що забезпечує інтеграцію кадрової політики з загальною стратегією розвитку підприємства.

Важливим компонентом реалізації data-driven HR-інжинірингу є впровадження аналітичних платформ, які забезпечують збір, інтеграцію, обробку та інтерпретацію даних з різних джерел, включаючи внутрішні інформаційні системи підприємства, результати оцінювання персоналу, дані про навчання та розвиток працівників, а також зовнішні ринкові показники [3]. У контексті підприємств водного транспорту такі платформи дозволяють створити єдине інформаційне середовище, у межах якого здійснюється моніторинг ключових

показників ефективності роботи персоналу, аналізуються тенденції їх змін та формуються рекомендації щодо оптимізації HR-процесів. Крім того, використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, відкриває нові можливості для автоматизації процесів прийняття рішень, підвищення їх точності та швидкості, а також зниження впливу людського фактору.

Економічна доцільність впровадження data-driven HR-інжинірингу проявляється у комплексному підвищенні ефективності діяльності підприємств водного транспорту, що досягається за рахунок оптимізації витрат на управління персоналом, зростання продуктивності праці та покращення якості управлінських рішень. Використання аналітичних підходів дозволяє виявляти неефективні процеси, визначати резерви підвищення продуктивності та формувати більш обґрунтовані стратегії розвитку кадрового потенціалу. У довгостроковій перспективі це сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня залученості працівників і формуванню стійкої корпоративної культури, орієнтованої на інновації та безперервне вдосконалення [4]. Водночас важливо враховувати, що впровадження таких систем потребує значних інвестицій, розвитку цифрових компетенцій персоналу та формування відповідної організаційної культури.

Узагальнення концепції data-driven HR-інжинірингу у системі управління персоналом підприємств водного транспорту України доцільно представити у вигляді схеми (рис.1).

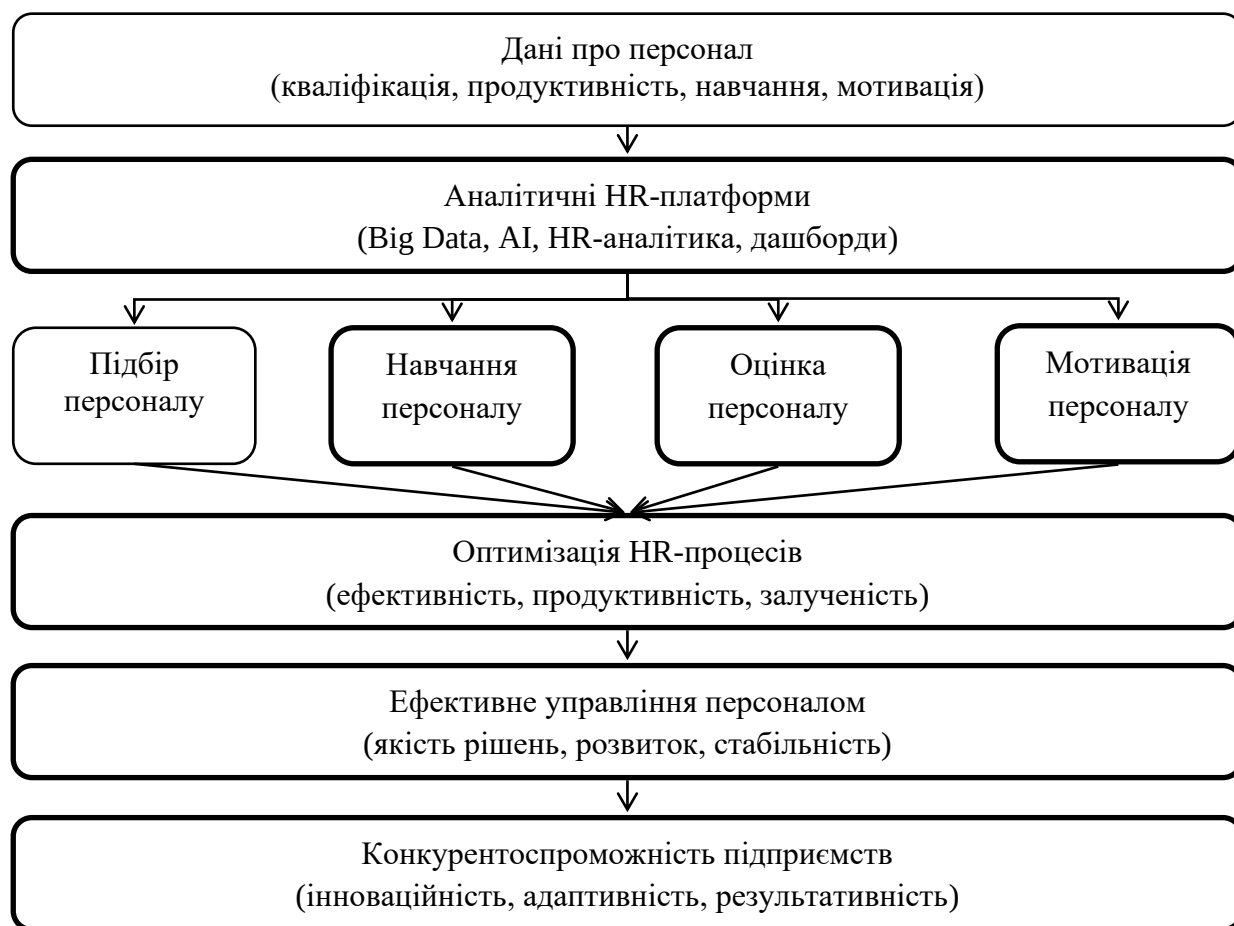


Рисунок 1 – Концепція data-driven HR-інжинірингу у системі управління персоналом підприємств водного транспорту України.

Джерело: розробка автора

Таким чином, впровадження data-driven HR-інжинірингу у систему управління персоналом підприємств водного транспорту України є важливим напрямом їх стратегічної трансформації, що забезпечує підвищення ефективності використання людського капіталу та

адаптацію до сучасних викликів цифрової економіки. Поєднання аналітичних інструментів, цифрових технологій і системного підходу до управління персоналом дозволяє сформулювати нову модель HR-менеджменту, орієнтовану на досягнення довгострокових результатів і забезпечення стійкого розвитку підприємств. У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку практичних механізмів впровадження data-driven HR, оцінку їх ефективності та адаптацію до специфіки функціонування підприємств водного транспорту України.

Література

1. Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 336(6). С. 81-94.
2. Осадчий М. Л. Трансформація підприємницьких моделей водного транспорту України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82.
3. Командровська В., Кривицька Н., Назаренко О. Управління діджиталізацією HR-процесів в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69.
4. Ольвінська Ю. О., Осадчий М. Л. Оцінка платоспроможності та ймовірності банкрутства ДП «МТП «Южний». *Ефективна економіка*. 2021. № 7.

Валерія КОЛОСОК

д.е.н., професор,

директор Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту

Юрій ОРЕХОВ

аспірант кафедри менеджменту і маркетингу,

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»,

м. Дніпро, Україна

DATA-DRIVEN ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ НЕЙРОНЕЧІТКОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

В умовах тривалої макроекономічної турбулентності та високої мінливості ринкового середовища проблема ранньої діагностики кризових станів суб'єктів господарювання набуває критичної важливості. Аналіз статистичних даних Державної судової адміністрації України [1] чітко демонструє стійку, висхідну тенденцію щодо кількості порушених справ про банкрутство вітчизняних підприємств протягом 2019–2026 років. Це свідчить про нагальну потребу в розробці більш чутливих та точних предиктивних систем антикризового управління.

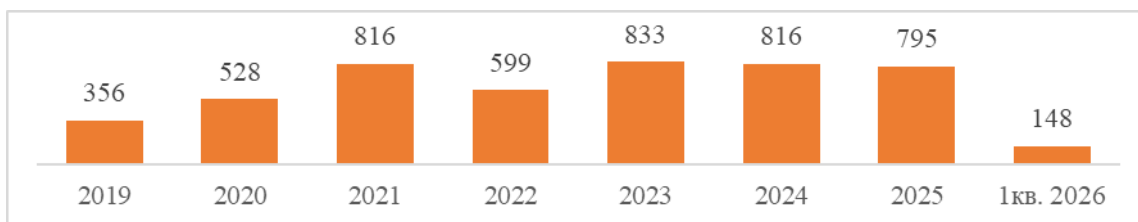


Рисунок 1 – Кількість порушених справ про визнання суб'єкта господарювання банкрутом

Міжнародна та вітчизняна наукова спільнота накопичила значний методологічний апарат для оцінки платоспроможності. Фундаментальні розробки належать класикам фінансового аналізу: Е. Альтману, В. Біверу, Р. Таффлеру, Г. Спрінгейту та Ж. Депаляну. Адаптацією цих концепцій до умов економіки України активно займалися О. Терещенко, Н. Артамонова, Л. Гриценко та інші. Проте, переважна більшість класичних моделей

спирається на жорсткий математичний апарат лінійного дискримінантного аналізу. Пряме застосування таких іноземних моделей без коригування вагових коефіцієнтів під актуальні українські реалії неминує викривляє результати та знижує точність діагностики фінансової стабільності [2-5].

Тому все більшої актуальності набуває впровадження методів штучного інтелекту, зокрема нейронечітких мереж (досліджених у працях Ю. Зайченка, С. Штовби, О. Ротштейна), які здатні виявляти складні, нелінійні взаємозв'язки між фінансовими показниками та адаптуватися до нових даних.

Інформаційною базою для моделювання виступив масив даних річної фінансової звітності підприємств (баланс та звіт про фінансові результати), агрегований Державною службою статистики України [6]. На вхід моделей подавалися 6 ключових індикаторів (базованих на факторах О. Терещенка [7]), що охоплюють показники відношення грошових надходжень до зобов'язань (X_1); відношення валюти балансу до зобов'язань (X_2); відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів (X_3); відношення прибутку до виручки (X_4); відношення виробничих запасів до виручки (X_5); відношення виручки до основного капіталу (X_6) [8] і відповідно до терміну, що лишився до порушення справи про банкрутство дані позначалися такими, що належать до «кризового» або «стабільного» класу.

З метою побудови надійної моделі вибірку було ретельно профільовано від екстремальних аномалій (відкинуто значення поза межами 5-го та 95-го перцентилів) та поділено на три незалежні частини: тренувальну (1365 елементів), валідаційну (477 елемент) та тестову (436 елементів). При цьому було суворо дотримано принципів ізоляції даних для уникнення ефекту «протікання» (data leakage).

Для порівняння, на базі навчальної вибірки спершу було розраховано класичну скор-функцію лінійного дискримінатора Фішера [9]:

$$F = 0.3359 - 0.0075 * X_1 + 0.0132 * X_2 + 0.9604 * X_3 + 0.1991 * X_4 - 0.1912 * X_5 + 0.0652 * X_6, \quad (1)$$

Однак, головним об'єктом дослідження став нейронечіткий класифікатор (ННК). Його фундаментальною відмінністю від лінійних моделей є здатність працювати з лінгвістичними змінними та оперувати імовірнісним розподілом. Кожен фінансовий фактор був розділений на три лінгвістичні терм-множини: «низьке», «середнє» та «високе» значення. Функції належності для крайніх термів мали форму гіперболічного тангенсу, а для середніх – дзвоноподібну форму узагальненої функції Гауса.

Традиційним «вузьким місцем» нейронечітких систем є побудова бази логічних правил (антецедентів і консеквентів), яка зазвичай формується експертами вручну ґрунтуючись на думці експертів [10, 11]. Для подолання цієї суб'єктивності у дослідженні інтегровано концепцію граматичної еволюції (ГЕ). ГЕ – це еволюційний алгоритм, який використовує правила формальних граматик (наприклад, форму Бекуса-Наура) для автоматичної генерації архітектури математичних моделей та алгоритмічних конструкцій. У нашому випадку ГЕ здійснює перебір та еволюцію правил нечіткого виводу, спираючись виключно на об'єктивні історичні дані. Таким чином реалізується парадигма повністю data-driven підходу: система сама «виросла» та відбирає найефективніші правила логічного виводу, мінімізуючи експертний вплив. Застосування подібних еволюційних підходів є сучасним трендом в економіці [12].

В процесі навчання база сформувала 7 правил використовуючи наведені вище фактори та їх терм-множини

1. Якщо X_1 не «середнє», та X_2 не «середнє», та X_3 не «низьке», та X_4 «низьке», та X_5 «низьке», та X_6 не «високе», то клас «КРИЗОВИЙ»

2. Якщо X_1 «високе», та X_2 «високе», та X_3 «високе», та X_4 «середнє», та X_5 не «середнє», то клас «СТАБІЛЬНИЙ»

3. Якщо X1 не «низьке», та X2 не «низьке», та X3 «високе», та X4 не «високе», та X6 «низьке», то клас «СТАБІЛЬНИЙ»

4. Якщо X1 не «низьке», та X2 «середнє», та X3 «високе», та X5 «високе», та X6 «високе», то клас «СТАБІЛЬНИЙ»

5. Якщо X1 «низьке», та X2 «середнє», та X3 «низьке», та X5 «високе», та X6 «низьке», то клас «КРИЗОВИЙ»

6. Якщо X1 не «низьке», та X2 не «високе», та X3 «високе», та X4 не «високе», та X5 «середнє», то клас «СТАБІЛЬНИЙ»

7. Якщо X1 не «низьке», та X2 «низьке», та X3 «високе», та X4 «низьке», та X6 «низьке», то клас «КРИЗОВИЙ»

Таблиця 1 – Показники точності прогнозування ймовірності кризового стану бізнесу ЛД та ННК з ГЕ

Показник точності моделі, %	Вибірка		
	Тренувальна	Валідаційна	Тестова
ЛД	60,00%	58,91%	58,94%
ННК	63,59%	62,05%	60,78%

Проведений порівняльний аналіз наочно довів, що нейронечітка модель із базою правил, оптимізованою за допомогою граматичної еволюції, стабільно перевершує дискримінантний аналіз, демонструючи вищу точність класифікації в середньому на 1-3%.

Окрім метричної переваги, ННК володіє винятковою цінністю для практичного менеджменту. Модель автоматично згладжує екстремальні значення через функції належності, забезпечує високу інтерпретованість логіки прийняття рішень та може використовуватися як ядро для імітаційного сценарного моделювання поведінки бізнесу із розрахунком ймовірностей переходу до кризових станів.

Перспективними векторами подальших наукових пошуків визначено поглиблену інтеграцію алгоритмів граматичної еволюції для багатофакторної оптимізації архітектури мережі; автоматизований пошук ідеального топологічного розташування центрів функцій належності у багатовимірному просторі ознак; вдосконалення семантики бази правил для зменшення обчислювальної складності моделі при роботі з великими масивами фінансових даних та знаходження оптимальних вагових коефіцієнтів для кожного правила в базі.

Література

1. Відомості про справи про банкрутство Державної судової адміністрації України URL: <https://data.gov.ua/dataset/vidomosti-pro-spravi-pro-bankrutstvo-1> (дата звернення: 23.04.2026).
2. Ватченко О. Б. Використання моделей оцінки ймовірності банкрутства на підприємствах України Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронне наукове фахове видання Випуск 6 (17). 2018. С. 132-138.
3. Кучмей О. В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «Укрбуд»). Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2017. № 19. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6037> (дата звернення: 23.04.2026)
4. Іщенко Н.А. Діагностика ймовірності банкрутства підприємства та шляхи його стабілізації. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2017. № 31. С. 256–265.
5. Лепейко Т. Аналіз сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємства Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2011. № (10).
6. База річної фінансової звітності підприємств Державної служби статистики України URL: <https://data.gov.ua/dataset/7436ae83-dfc1-4836-9962-8af3e831c522> (дата звернення: 23.04.2026).

7. Терещенко О.О. «Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства» Економіка України № 8. 2003. С. 38-44
8. О. С. Хринюк, В. А. Бова Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf. (дата звернення: 23.04.2026).
9. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Linear_discriminant_analysis (дата звернення: 23.04.2026).
10. Бідюк П.І., Вертелецький В.В., Жиирова А.О. Аналіз ризику банкрутства підприємств з використанням чітких та нечітких моделей. Економічний вісник НТУУ «КПІ». URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14182/1/70.pdf> (дата звернення: 23.04.2026)
11. S. Kozlovskiy, A. Butyrskiy, B. Poliakov, A. Bobkova, R. Lavrov, N. Ivanyuta Management and comprehensive assessment of the probability of bankruptcy of Ukrainian enterprises based on the methods of fuzzy sets theory. Problems and Perspectives in Management, 17(3), 370-381. doi:10.21511/ppm.17(3).2019.30
12. Tsoulos IG, Tzallas A. A Feature Construction Method That Combines Particle Swarm Optimization and Grammatical Evolution. Applied Sciences. 2023; 13(14):8124. <https://doi.org/10.3390/app13148124> (дата звернення: 23.04.2026).

Злата ВОЛОХОВА

здобувачка вищої освіти

Іван ХИЛЬКО

*старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ HR-СТРАТЕГІЇ ТА МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ДРАЙВЕРИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Сучасний етап розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується високим рівнем непередбачуваності, стрімкою диджиталізацією бізнес-процесів та жорсткою конкуренцією за таланти. У таких умовах традиційні підходи до управління кадрами втрачають свою ефективність, поступаючись місцем комплексним моделям, у яких менеджмент та маркетинг тісно переплітаються. Сьогодні персонал розглядається не просто як ресурс для досягнення цілей організації, а як ключовий внутрішній клієнт та головний капітал компанії [1]. Саме тому синергія менеджменту та маркетингу в площині сучасних HR-стратегій стає фундаментальним фактором виживання, адаптації та стабільного розвитку бізнесу. Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю пошуку та впровадження новітнього інструментарію управління персоналом, який базується на маркетингових принципах залучення, утримання та розвитку висококваліфікованих фахівців.

Трансформація парадигми управління персоналом призвела до виникнення та активного розвитку такого явища, як «маркетинг персоналу» (HR-маркетинг). Цей концептуальний підхід передбачає застосування традиційних маркетингових інструментів у сфері управління людськими ресурсами. Головна ідея полягає в тому, що робоче місце та умови праці розглядаються як специфічний продукт, який компанія має успішно «продати» на ринку праці потенційним та вже наявним співробітникам [2].

Основоположним елементом сучасного HR-маркетингу є формування та просування сильного бренду роботодавця (Employer Branding). Бренд роботодавця – це сукупність функціональних, економічних та психологічних переваг, які отримує працівник від співпраці з конкретною компанією. Серцевиною цього бренду виступає ціннісна пропозиція

роботодавця (EVP – Employee Value Proposition). Дослідження показують, що компанії з чітко сформульованою та привабливою EVP здатні не лише на 50% швидше закривати вакансії, але й суттєво знизити витрати на рекрутинг, оскільки сильний бренд органічно притягує таланти [3]. Ціннісна пропозиція повинна бути унікальною, релевантною цільовій аудиторії кандидатів та, що найважливіше, відповідати реальному стану речей всередині компанії, аби уникнути когнітивного дисонансу в новачків.

У контексті інтеграції маркетингу в HR-процеси сучасний менеджмент активно використовує концепцію «Шляху кандидата» (Candidate Journey), яка є прямою адаптацією класичної маркетингової воронки клієнтського досвіду. Цей шлях охоплює всі точки дотику фахівця з компанією: від першого знайомства з вакансією чи рекламою бренду роботодавця в соціальних мережах, через етапи співбесід та онбордингу, до безпосередньої роботи та, зрештою, процесу звільнення (offboarding). Управління цим шляхом вимагає від HR-менеджерів навичок маркетологів: вміння налаштовувати таргетовану рекламу вакансій, працювати з відгуками на профільних ресурсах (наприклад, на платформах на кшталт «DOU» чи «Robota.ua»), а також створювати якісний контент для корпоративних блогів.

Варто зазначити, що сучасний інструментарій управління персоналом не обмежується лише залученням (Recruitment). Критично важливим фактором розвитку бізнесу є утримання (Retention) ключових фахівців [4]. Для цього застосовується внутрішній маркетинг, який спрямований на підвищення рівня лояльності та залученості співробітників (eNPS – Employee Net Promoter Score). Ефективні HR-стратегії у цьому напрямку включають гейміфікацію робочих процесів, створення індивідуальних планів розвитку (PDP – Personal Development Plan), а також впровадження комплексних програм добробуту (Well-being programs). Утримання талановитих працівників є економічно вигіднішим для бізнесу, ніж постійний пошук нових, адже плинність кадрів супроводжується значними прямими та прихованими фінансовими втратами.

Окремої уваги заслуговує вплив діджиталізації на інструментарій управління персоналом. Сучасний менеджмент неможливий без впровадження автоматизованих систем управління людськими ресурсами (HRIS) та систем управління кандидатами (ATS). Ці цифрові рішення дозволяють збирати масштабні масиви даних (Big Data) для проведення глибокої HR-аналітики. Використання штучного інтелекту в рекрутингу дозволяє автоматизувати рутинний скринінг резюме, прогнозувати успішність кандидатів на посаді та навіть виявляти потенційне емоційне вигорання співробітників ще до того, як воно призведе до зниження продуктивності або звільнення [1].

У реаліях сьогодення, особливо в контексті глобальних криз та соціально-економічної нестабільності, гібридні та віддалені формати роботи стали новим стандартом. Це вимагає від менеджменту розробки нових підходів до контролю та мотивації дистанційних команд. Класичний мікроменеджмент втрачає сенс; на його місце приходить управління за цілями (MBO) та ключовими результатами (OKR). У таких умовах маркетингова комунікація всередині команди, прозорість прийняття рішень та постійний зворотний зв'язок (Continuous Feedback) стають основними інструментами підтримки корпоративної культури та ефективності бізнесу [4].

Додатково варто зауважити, що в межах реалізації сучасних HR-стратегій особливого значення набуває концепція «Human-centricity» (людиноцентричність). У межах цього підходу менеджмент фокусується на створенні унікального досвіду співробітника (Employee Experience), що безпосередньо впливає на якість кінцевого продукту та рівень клієнтського сервісу. Використання аналітичних інструментів дозволяє компаніям переходити від інтуїтивного управління до прийняття рішень на основі даних (Data-driven management) [1]. Зокрема, аналіз воронки найму та вартості залучення одного фахівця дозволяє оптимізувати маркетинговий бюджет компанії, спрямований на просування вакансій у цифровому середовищі, та забезпечити вищу якість рекрутингу.

Крім того, розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації неможливий без впровадження гнучких систем професійного навчання та перепідготовки (Reskilling та Upskilling). Сучасний HR-менеджмент інтегрує освітні платформи в загальну екосистему бренду роботодавця, що дозволяє не лише оперативно закривати дефіцит компетенцій, але й підвищувати привабливість компанії для представників поколінь Z та Alpha, які ставлять безперервний саморозвиток у пріоритет при виборі місця роботи [4]. Важливим інструментом тут виступає корпоративне менторство, яке в поєднанні з принципами внутрішнього маркетингу забезпечує високу швидкість адаптації персоналу та стабільність бізнес-процесів у кризові періоди.

Також не слід ігнорувати роль соціальної відповідальності як вагової складової стратегічного маркетингу персоналу. Участь компанії в екологічних та соціальних ініціативах стає потужним маркетинговим сигналом на ринку праці, що дозволяє залучати «ціннісно-орієнтованих» співробітників, чия особиста місія збігається з корпоративною [3]. Це не лише зміцнює внутрішню корпоративну культуру, але й формує позитивний імідж бізнесу в очах зовнішніх стейкхолдерів. Сучасний інструментарій управління персоналом стає багаторівневою системою, де кожне управлінське рішення проходить крізь фільтр маркетингової доцільності та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства [2].

Таким чином, менеджмент та маркетинг є невіддільними факторами стійкого розвитку сучасного бізнесу, особливо коли мова йде про управління людським капіталом [5]. Інтеграція маркетингових підходів у сферу HR трансформувала традиційне адміністрування кадрів у стратегічне управління та маркетинг персоналу.

Сучасні HR-стратегії, що базуються на формуванні сильного бренду роботодавця (EVP), управлінні досвідом співробітника та використанні високотехнологічного цифрового інструментарію, дозволяють компаніям успішно конкурувати за кращих фахівців на ринку. Зрештою, бізнес, який ставиться до своїх працівників з такою ж увагою, як і до зовнішніх клієнтів, забезпечує собі високий рівень інноваційності, гнучкості та економічної ефективності у довгостроковій перспективі.

Література

1. Валінкевич Н. В., Тищенко С. В. Забезпечення безпеки та страхування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-64>
2. Шульга О. В. Інтелектуальний капітал: сутність та напрями використання. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 4. С. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.028>
3. Дьома А. Ю. HR-стратегія кадрового забезпечення підприємства в умовах воєнного стану і забезпечення сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення : кваліф. робота. Хмельницький : ХНУ, 2024. 74 с. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7cfe6503-16f5-45a2-a02e-08255450edb9/content> (дата звернення: 26.04.2026).
4. Ковальчук О. І., Содома Р. І., Павліш Т. О. HR-менеджмент та HR-стратегії в IT-аутсорсингу та фриланс-проектах в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-111>
5. Хилько І. І., Венгура Л. О. HR-інжиніринг: можливості та перспективи в управлінні людськими ресурсами. *Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 13–14 листоп. 2025 р. Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 163–165. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c2cc4f73-a226-4df9-b831-fbed5d3b71e5/content> (дата звернення: 26.04.2026).

Олександр КЛИМЧУК

д.е.н., професор,

професор кафедри публічного управління та менеджменту

Владислав СТОЛЯР

здобувач вищої освіти,

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,

м. Вінниця, Україна

ОМНІКАНАЛЬНА СИСТЕМА КЛІЄНТСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОДАЖАХ НЕРУХОМОСТІ: DATA-DRIVEN ПІДХІД

Цифровізація в управлінні підприємствами, зокрема на ринку нерухомості кардинально змінює характер взаємодії між агентством і клієнтом. Сучасний покупець чи продавець нерухомості одночасно присутній у різних каналах – онлайн-порталах (OLX, LUN.ua), соціальних мережах (Instagram, Facebook), месенджерах (Telegram, Viber) – і очікує узгодженого, персоналізованого сервісу в кожному з них. Водночас переважна більшість вітчизняних агентств нерухомості функціонує в логіці мультиканальності: формально присутні у багатьох каналах, проте не забезпечують єдину клієнтську траєкторію між ними. Результатом є фрагментованість клієнтського досвіду, дублювання звернень і системна втрата лідів на «стиках» між каналами [1, 2].

Концепція омніканальності принципово відрізняється від мультиканального підходу: вона передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії в єдину систему з централізованою пам'яттю про клієнта. Клієнт, який написав у Telegram-чат і наступного дня зателефонував, отримує однаково якісний персоналізований сервіс – агент бачить повну хронологію попередньої взаємодії і може спиратися на неї. За даними дослідження HubSpot «State of Sales 2024» [3], компанії, що впровадили CRM-інтеграцію між усіма каналами комунікації, фіксують суттєво вищий рівень конверсії лідів та утримання клієнтів порівняно з тими, що використовують ізольовані, не пов'язані між собою канали взаємодії.

Ключовим нормативом омніканальної системи є стандарт першого контакту. Дослідження Harvard Business Review [4] переконливо свідчить: компанії, що відповідають на запит клієнта протягом перших 5 хвилин, мають у 21 раз більше шансів перевести лід у кваліфіковану розмову, ніж ті, що відповідають через 30 хвилин, і в 100 разів більше шансів, ніж ті, що відповідають через добу. У розробленій омніканальній матриці комунікацій для агентства нерухомості цей норматив є обов'язковим стандартом для всіх вхідних каналів, а CRM-система автоматично фіксує порушення часового регламенту та надсилає нагадування відповідальному агенту.

Технологічною основою омніканальної системи є CRM-платформа з повною інтеграцією каналів надходження заявок. Для українського ринку нерухомості ефективним рішенням є KeyCRM – вітчизняна платформа, що забезпечує підключення Instagram Direct, Telegram, Viber, OLX та IP-телефонії в єдину систему управління клієнтськими комунікаціями. Серед ключових функцій виокремлюються:

- автоматична фіксація ліда з будь-якого каналу без ручного введення даних;
- єдина картка клієнта з повною хронологією всіх взаємодій та нотатками агента;
- автоматизовані тригери – follow-up нагадування після показу об'єкта, повторний контакт у разі відсутності відповіді, NPS-розсилка після закриття угоди;
- воронки продажів із контролем конверсії на кожному етапі та аналітикою джерел лідів.

За даними National Association of Realtors [5], впровадження CRM з інтеграцією комунікаційних каналів є одним із ключових факторів підвищення ефективності роботи агентів нерухомості та скорочення циклу угоди. Практика свідчить, що повноцінна

налаштована омніканальна CRM-система потребує 4–8 тижнів впровадження, що охоплює технічне налаштування інтеграцій, навчання команди стандартам роботи та адаптацію існуючих бізнес-процесів агентства до нової операційної моделі взаємодії з клієнтами.

Необхідно підкреслити, що ефективність омніканальної CRM-системи безпосередньо залежить від дисципліни команди у дотриманні стандартів фіксації даних: кожен незафіксований контакт є втраченою аналітичною одиницею, що знижує точність сегментації клієнтської бази та якість управлінських рішень.

Для ефективної роботи формується омніканальна матриця комунікацій агентства нерухомості (табл. 1).

Таблиця 1 – Омніканальна матриця комунікацій агентства нерухомості

Етап воронки	Канал	Комунікаційне завдання	Норматив / CRM-дія
Первинне залучення	Соціальні мережі / OLX	Відповідь на коментар або Direct; перехід у месенджер	До 5 хв; автофіксація ліда в CRM
Кваліфікація запиту	Телефон / месенджер	З'ясування мети, бюджету, термінів; заповнення CRM-профілю	До 24 год; профіль клієнта заповнено
Підбір та презентація	Особиста зустріч + email	Показ об'єктів; надсилання підбірки після показу	Follow-up дзвінок через 2 год після показу
Переговори та прийняття рішення	Телефон / особиста зустріч	Відпрацювання заперечень; узгодження умов і вартості	Протокол у CRM; нагадування через 48 год
Закриття угоди	Особиста зустріч / email	Підписання договору; координація сторін угоди	Угода закрита в CRM; автозапуск пост-угодного скрипту
Постпродажний супровід	Телефон / CRM-автоматизація	NPS-опитування; запит відгуку і рекомендацій	NPS-дзвінок через 3 дні після угоди

Джерело: розроблено авторами на основі [3, 4, 5] та практичного досвіду АН «Мансарда».

Наведена матриця охоплює шість ключових етапів воронки продажів і шість комунікаційних каналів:

- 1) телефон;
- 2) месенджери;
- 3) електронна пошта;
- 4) соціальні мережі;
- 5) особиста зустріч;
- 6) CRM-автоматизація.

Для кожного перетину «етап × канал» визначено конкретне комунікаційне завдання, обов'язкову фіксуючу дію в CRM та часовий норматив відповіді. Включення автоматизованих тригерів є принциповим: система самостійно нагадує агенту про наступний крок, унеможливаючи розрив у клієнтській траєкторії. Застосування матриці у практиці АН «Мансарда» дозволило стандартизувати взаємодію з клієнтом на всіх етапах воронки та суттєво скоротити кількість «забутих» лідів – звернень, які фіксувались, але не отримували своєчасного опрацювання через відсутність системи нагадувань.

Критичним елементом системи є стандартизована кваліфікація клієнта. Одна з найпоширеніших причин низької конверсії – здійснення підбору об'єктів без глибокого розуміння справжнього запиту. Клієнт, який каже «хочу двокімнатну квартиру до 70 тис. доларів», може насправді мати пріоритет безпеки для дитини, а не конкретний метраж [6]. Розроблений стандарт кваліфікації охоплює серію відкритих запитань щодо мети придбання, обов'язкових і бажаних критеріїв об'єкта, бюджету та термінів прийняття рішення, усі відповіді фіксуються у CRM-профілі клієнта. З огляду на те, що цикл прийняття управлінського рішення на основі у сфері нерухомості може тривати від кількох тижнів до

кількох місяців, системна підтримка контакту через регулярні заплановані точки дотику є обов'язковою умовою утримання клієнта у воронці [4, 7].

Завершення угоди є не кінцем, а початком довгострокових відносин з клієнтом. Більшість агентств повністю зупиняють комунікацію після підписання договору, тоді як саме цей момент є найкращим для формування лояльності і збору рекомендацій. Запропонований стандарт пост-угодної комунікації охоплює три обов'язкові точки контакту: дзвінок через тиждень після угоди, NPS-опитування через 3–4 тижні та цільовий запит рекомендацій через 1–2 місяці. За даними Salesforce «State of Sales» [8], переважна більшість провідних менеджерів з продажу системно використовують пост-угодні комунікації як інструмент формування бази повторних звернень і реферального трафіку. Ефективність усієї системи вимірюється через KPI-панель: конверсія лідів за кожним каналом, середній час першої відповіді, кількість точок контакту на одну угоду, NPS-індекс та частка рекомендаційного трафіку в загальному потоці лідів [5, 9].

Таким чином, омніканальна система клієнтських комунікацій є цілісною data-driven архітектурою управлінських рішень – від стандарту першого контакту до постпродажного NPS-моніторингу. На відміну від стихійної мультиканальності, що характерна для більшості вітчизняних агентств нерухомості, омніканальна модель забезпечує вимірюваний приріст конверсії, скорочення циклу угоди та формування бази лояльних клієнтів як головного джерела рекомендаційного трафіку. Запропонована модель є відтворюваною та масштабованою і практично апробована на базі АН «Мансарда» (м. Вінниця) в умовах конкурентного та цифровізованого українського ринку.

Перспективи подальшого розвитку омніканальних систем у сфері нерухомості пов'язані із застосуванням штучного інтелекту на кількох рівнях. По-перше, AI-чат-боти у месенджерах здатні автоматизувати первинну кваліфікацію клієнтів у позаробочий час, збираючи структурований запит і формуючи CRM-профіль ще до першого живого контакту з агентом. По-друге, предиктивна аналітика клієнтської бази дозволяє прогнозувати готовність клієнта до угоди на основі патернів взаємодії – частоти відкриттів листів, реакцій на підбірки, активності у переписці – та своєчасно ескалювати лід до активного агента. По-третє, персоналізовані рекомендаційні системи на основі обробки масивів даних дозволяють автоматично формувати релевантні підбірки об'єктів під індивідуальний профіль клієнта. Впровадження цих інструментів забезпечить перехід агентств від реактивного до проактивного управління клієнтськими відносинами.

Література

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. New Jersey : Wiley, 2017. 208 p.
2. Климчук О. В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції*, м. Київ, 15 березня 2021 року. Київ: ITTA, 2021. С. 199–201.
3. HubSpot Inc. State of Sales Report 2024. Boston: HubSpot, 2024. 74 p. URL: <https://8348499.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/8348499/PDFs/State%20of%20Sales%20Report%202024%20-%20FINAL.pdf>.
4. Oldroyd J., McElheran K., Elkington D. The Short Life of Online Sales Leads. Harvard Business Review. 2011. March. URL: <https://hbr.org/2011/03/the-short-life-of-online-sales-leads>.
5. National Association of Realtors (NAR). 2024 REALTOR Technology Survey. Washington: NAR, 2024. URL: <https://www.nar.realtor/sites/default/files/documents/2024-technology-survey-report-08-08-2024.pdf>.
6. Zeithaml V., Bitner M., Gremler D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. New York : McGraw-Hill, 2018. 752 p.

7. Климчук О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні: конспект лекцій. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с. URL: <https://surl.it/rrcxff>.
8. Salesforce Inc. State of Sales. 5th ed. San Francisco : Salesforce, 2022. 82 p. URL: https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_gb/www/pdf/state-of-sales-5th-edition.pdf.
9. Ільїн В. В., Бугай В. З. Менеджмент: підручник. 4-те вид. Київ: Видавничий дім «Слово», 2020. 512 с.

Дмитро КОБЕЦЬ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Дмитро МИГАЛІЙ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

DATA-DRIVEN ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ

В умовах цифрової трансформації підходи до управління персоналом суттєво змінюються. Все більше організацій переходять від рішень, заснованих на досвіді та інтуїції, до рішень, що спираються на дані. При цьому важливий не сам обсяг зібраної інформації, а здатність перетворювати її на конкретні управлінські висновки. Тому data-driven підхід у HR-менеджменті доцільно розглядати як зміну самої логіки управління: HR-функція перетворюється зі службової у стратегічну, а рішення ухвалюються на основі виявлених закономірностей, а не фрагментарного досвіду. Дослідження підтверджують, що впровадження HR-аналітики підвищує якість управлінських рішень і сприяє більш точному узгодженню кадрової політики зі стратегічними цілями організації [1].

Ефективність data-driven HR значною мірою залежить від здатності поєднувати різні джерела даних – не лише з HRIS-систем, а й із платформ управління продуктивністю, навчальних середовищ, комунікаційних інструментів і зовнішніх джерел. Таке поєднання дозволяє будувати більш повні моделі, які враховують динаміку стану працівників і контекст їхньої діяльності. Водночас важливо забезпечувати узгодженість даних: навіть незначні розбіжності у визначеннях показників або часових межах можуть суттєво спотворити результати аналізу.

Ключова перевага предиктивної аналітики порівняно з дескриптивною полягає в тому, що вона не просто фіксує минулі події, а оцінює ймовірність їх виникнення в майбутньому. Це дозволяє виявляти приховані залежності між поведінковими та організаційними параметрами, які не є очевидними при традиційному аналізі. Емпіричні дослідження показують, що ефективне використання великих масивів даних дає змогу не лише виявляти фактори ризику, але й оцінювати їхню відносну вагу в конкретних умовах [2]. Особливо це важливо, коли вплив окремих змінних є нелінійним або проявляється лише у взаємодії з іншими параметрами.

У задачах прогнозування плинності персоналу показано, що такі традиційні фактори як рівень заробітної плати або стаж, мають обмежену пояснювальну здатність без урахування контекстуальних змінних: внутрішньої мобільності, участі в навчанні, характеру відносин із керівництвом. Алгоритми машинного навчання дозволяють виявляти складні комбінації таких факторів і визначати так звані «порогові ефекти» – ситуації, коли незначна зміна одного параметра різко підвищує ймовірність звільнення. Це відкриває можливості для більш точкового управлінського впливу, орієнтованого не на усереднені показники, а на конкретні групи ризику.

Важливою проблемою є інтерпретованість результатів предиктивних моделей. Складні алгоритми (ансамблеві методи або нейронні мережі) часто видають точні прогнози, але не пояснюють, чому саме вони такі. Це ускладнює їх практичне використання в HR. Застосування підходів explainable AI дозволяє розкласти вплив окремих факторів і сформулювати зрозумілі пояснення для менеджерів. При цьому наукові дослідження підкреслюють, що ефективність HR-аналітики залежить від її інтеграції в систему управління ризиками і стратегічного планування, а не від використання як окремого інструменту [3].

Впровадження предиктивної аналітики також змінює вимоги до фахівців з персоналу. З'являється потреба у спеціалістах, які поєднують знання у сфері HR з навичками аналізу даних. Разом з тим ефективність аналітичних рішень значно залежить від загального рівня аналітичної культури в організації: навіть найточніші моделі не принесуть користі, якщо менеджери не вміють або не хочуть спиратись на дані при прийнятті рішень.

Варто також враховувати часову динаміку HR-процесів: наприклад, ефект від інвестицій у навчання персоналу може проявитися із запізненням, яке варіюється залежно від специфіки діяльності. Це вимагає використання моделей, здатних аналізувати часові ряди та виявляти відкладені залежності. Поєднання статистичних методів із алгоритмами машинного навчання підвищує складність аналізу, але забезпечує більш точні та обґрунтовані прогнози.

Критичним обмеженням для застосування предиктивної аналітики є якість вхідних даних. Фрагментованість, неповнота та систематичні викривлення HR-даних можуть призводити до хибних висновків. Особливу проблему становлять приховані змінні, тобто фактори, що реально впливають на поведінку працівників, але не фіксуються в інформаційних системах. Тому важливо не лише вдосконалювати технічні системи збору даних, але й розширювати перелік вимірюваних показників, включаючи якісні характеристики й індикатори організаційного клімату.

Окремим аспектом є етичні ризики, пов'язані з використанням алгоритмічних моделей. Якщо навчальні дані містять упередження, модель може їх відтворювати і посилювати, що веде до несправедливих рішень щодо окремих груп працівників. Це вимагає запровадження механізмів аудиту алгоритмів і забезпечення прозорості процесу прийняття рішень. В умовах посилення регуляторних вимог до обробки персональних даних ці питання мають не лише етичний, але й правовий характер.

На практиці предиктивна аналітика демонструє найбільшу ефективність там, де накопичено значні масиви історичних даних, а також існує чіткий зв'язок між характеристиками працівників і результатами їхньої діяльності. У таких умовах аналітика дозволяє точніше прогнозувати і раціональніше розподіляти ресурси. Водночас у стратегічних аспектах (розвиток лідерства, формування організаційної культури) роль аналітики є допоміжною. Це підкреслює необхідність поєднання кількісних і якісних підходів.

Перспективним напрямом розвитку data-driven HR є інтеграція аналітичних моделей із системами підтримки прийняття рішень. За такого поєднання предиктивна аналітика стане не лише інструментом аналізу, але й безпосередньо впливатиме на операційну діяльність: планування кар'єри, розподіл завдань, управління ефективністю. Це підвищить швидкість реагування та знизить вплив суб'єктивних факторів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що впровадження предиктивної аналітики в управління людським капіталом формує передумови для переходу до проактивної моделі HR-менеджменту, де проблеми попереджаються, а не усуваються постфактум. Проте ефективність цього переходу визначається комплексом факторів: якістю даних, рівнем аналітичної культури в організації, здатністю інтерпретувати результати та інтегрувати аналітику в стратегічне управління. Все це вказує на перспективність подальших досліджень, спрямованих на розробку інтегрованих моделей оцінювання ефективності data-driven HR.

Література

1. Котовська І. HR-аналітика як складова системи управління персоналом: оцінка впливу на ефективність управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-201>
2. Кобець Д. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 330(3). С. 184-189. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27>
3. Кифяк В., Кіндзерський В., Олійник О. HR-аналітика як інструмент управління ризиками в бізнесі: системний мультирівневий підхід. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2024. № 1. С. 35-41. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-1-6>
4. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

Ольга КОПИЛОВА

к.е.н., доцент кафедри економіки і фінансів

Володимир ІВАНЦОВ

аспірант кафедри економіки і фінансів,

Одеський національний морський університет,

м. Одеса, Україна

DATA-DRIVEN ПІДХІД В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ

В умовах підвищеної турбулентності глобальної морської кон'юнктури питання управління фінансово-економічною безпекою (ФЕБ) судноплавних компаній набуває системно важливого значення. Судноплавні компанії, як ключові учасники транснаціональних логістичних ланцюгів, характеризуються значною чутливістю до кризових явищ, що підвищує актуальність завдання з пошуку ефективних підходів до управління ФЕБ. Особливо гостро дане питання постає перед українськими компаніями галузі морського транспорту.

Специфіка діяльності судноплавства характеризується тим, що генерує надзвичайно великі обсяги даних з різних джерел, які неможливо опрацювати вручну – датчики суден, інформація з портів, терміналів, дані супутникових систем моніторингу тощо. Ефективне використання та інтерпретація цієї інформації дозволить судноплавним компаніям вийти на новий рівень результативності та забезпечити стійкість фінансово-економічної безпеки.

Data-driven підхід у прийнятті управлінських рішень – це стратегія управління, за якої рішення базуються на ґрунтовному аналізі великих масивів даних, а не лише на інтуїції чи особистому досвіді керівника. Цей підхід передбачає використання методів описової та прогнозової аналітики для перетворення набору даних на дієві інструменти, які стимулюють ефективність, інновації та зростання бізнесу, що є ключовими умовами високого рівня фінансово-економічної безпеки. Порівняння двох підходів до управління фінансово-економічною безпекою судноплавних компаній – підходу, заснованого на суб'єктивному досвіді та припущеннях, і Data-driven підходу, – свідчить про очевидні переваги останнього (табл.1).

Data-driven підхід у стратегічному управлінні фінансово-економічною безпекою судноплавних компаній дозволяє забезпечити наступні показники ефективності стратегічного управління ФЕБ:

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз підходу, заснованого на суб'єктивному досвіді та припущеннях, та Data-driven підходу в управлінні фінансово-економічною безпекою

Критерій порівняння	Підхід, заснований на суб'єктивному досвіді та припущеннях	Data-driven підхід
Прийняття рішень	Базується на інтуїції, особистому досвіді менеджменту та суб'єктивних судженнях	Базується на емпіричних доказах, глибокому аналізі великих масивів даних і наукових методах
Здатність ефективно обробляти складні багатовимірні набори даних	Не здатні	Здатні, виявляють приховані закономірності, можливості та загрози
Точність оцінки ризиків	Низька, обмежена людськими спроможностями	Висока, дозволяє кількісно оцінювати ризики та розробляти превентивні заходи управління
Швидкість прийняття рішень	Низька	Зростає на 60%
Реакція на загрози	Реактивна (після виникнення інцидентів)	Проактивна (використання предиктивної аналітики для виявлення загроз)
Операційні витрати	Високі	Знижуються на 30%
Конкурентоспроможність	Знижується	Підвищується на 40%
Прозорість	Низька	Висока, створення точних звітів, фінансова прозорість
Персоналізація	Складність персоналізації послуг для всіх категорій клієнтів	Можливість створювати персоналізовані умови для клієнтів
Стабільність системи прийняття рішень	Вразливість до «людського фактору» і помилок	Мінімальний вплив «людського фактору», стабільна робота автоматизованих систем прийняття рішень

Джерело: систематизовано автором за даними [1-3]

– фінансова стійкість – аналітика великих масивів даних забезпечує оптимізацію структури капіталу та може зменшити непродуктивні операційні витрати. Регулярний розрахунок та автоматизований моніторинг показників рентабельності, ліквідності та левериджу в режимі реального часу допомагає виявити «вузькі» місця у фінансовій стійкості. Також Data-driven підхід сприяє точності фінансових розрахунків і мінімізації помилок в документації.

– стійкість до ризиків – використання Data-driven підходу дозволяє здійснювати кількісну оцінку ризиків та їх раннє виявлення, що сприяє проактивному ризик-менеджменту і мінімізує негативний вплив факторів ризику (коливання фрахтових ставок, цін на паливо, аварії, технічні збої, макроекономічні ризики).

– результативність інноваційного розвитку – Data-driven підхід стимулює впровадження інновацій та використання таких IT-рішень, як блокчейн й інтернет речей для безпеки документообігу і моніторингу стану флоту в режимі реального часу. Використання автоматизованих систем та генеративного штучного інтелекту підвищує якість аналітики на 80%, що позитивно впливає на рентабельність бізнес-процесів судноплавних компаній.

– стратегічна адаптивність – стратегічна гнучкість досягається шляхом збільшення швидкості прийняття управлінських рішень, що завдяки Data-driven підходу та обробці

даних у режимі реального часу зростає на 60%. Це дозволяє судноплавним компаніям максимально оперативно реагувати на геополітичні, макроекономічні та регуляторні (нові вимоги щодо декарбонізації флоту) виклики, і є запорукою довгострокової фінансово-економічної стійкості й безпеки. [1; 4]

Використовуючи можливості великих даних, проводиться аналіз діяльності судноплавних компаній на основі кількісних показників (ключові KPI) та якісних характеристик (масштаб діяльності, інтеграція ланцюгів постачання, рівень капітальних інвестицій у «зелені» технології, ринкова спеціалізація та ступінь технічної й інноваційної автономності), що сприяє формуванню стратегічного бачення ризиків та можливостей, тобто знаходженню прибуткових спеціалізованих сегментів ринку, в яких конкуренти ще не здійснюють діяльність.

Варто зазначити, що для забезпечення високого рівня фінансово-економічної безпеки судноплавних компаній в управлінські рішення необхідно інтегрувати різні потоки інформації, які здійснюватимуть різносторонній захист від ризиків:

- операційні дані – обробка таких операційних даних як обсяги споживання палива, швидкість судна, стан двигунів, погодні умови тощо дозволяє планувати маршрути з мінімальними витратами палива та простоями, знижувати витрати на ремонт суден і обладнання, оптимізувати ефективність доставки та роботу з контрагентами.

- фінансові та ринкові дані – аналізуючи масиви даних про динаміку фрахтових ставок, курси валют, ціни на паливо, кредитні рейтинги, вартість капіталу (WACC) є можливість реагувати на волатильність ринків. Це дозволить управляти ризиками доходів, оцінювати чутливість акцій компанії до ринкових коливань, приймати обґрунтовані рішення щодо купівлі-продажу суден та інших активів, а також запобігати фінансовому шахрайству.

- ESG-дані – наразі екологічні, соціальні та управлінські показники є одними з найважливіших факторів забезпечення інвестиційної привабливості судноплавної компанії. Необхідність відповідати міжнародним екологічним стандартам потребує глибокого аналізу даних про викиди парникових газів, частку «зеленого» палива та відновлювальної енергії. Data-driven підхід дає можливість здійснювати моніторинг та аналітику вуглецевої інтенсивності та енергоефективності суден, що сприяє адаптивності до вимог ІМО (Міжнародної морської організації) та MARPOL (Міжнародної конвенції по запобіганню забрудненню з суден), при цьому уникаючи штрафів за надмірні викиди. [3; 5; 6]

Таким чином, у сучасному світі використання Data-driven підходу є важливим інструментом для реагування на волатильність та наростаючі виклики. Досягнення високого рівня фінансово-економічної безпеки судноплавних компаній неможливе без аналізу аналітики великих даних, яка дозволяє компанії пристосувати власну бізнес-модель до вимог регуляторів, інвесторів та клієнтів, а також формує аргументоване підґрунтя для прийняття виважених рішень, оптимізації процесів та прогнозування майбутніх сценаріїв.

Література

1. Пархоменко Н.О. Цифрові драйвери економічної безпеки підприємницької діяльності у стратегічному розвитку міжнародного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №24. С. 7-13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.24.7>.
2. Wang H., Sun Q., Wang S. Data-driven models for optimizing second-hand ship trading strategies under contextual information. *Naval Research Logistics (NRL)*. 2025. №72(2). P. 275–291. DOI: <https://doi.org/10.1002/nav.22223>.
3. Data-Driven Freight Management: A Guide to Optimizing Your Supply Chain. URL: <https://modaltrans.com/blog/data-driven-freight-management>.
4. Zhu J. Shipping Route Optimization and Risk Management based on Big Data Analysis. *Frontiers in Sustainable Development*. 2025. №5(7). P. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.54691/e85j4985>.
5. Самойлов О.О., Дощенко Г.Г. Потреба у великих і якісних обсягах даних для навчання штучного інтелекту: огляд SCADA як головне джерело даних для прогнозування

технічного огляду судна. *Прикладні питання математичного моделювання*. 2025. Т. 8. №1. С. 197-206. DOI: <https://doi.org/10.32782/mathematical-modelling/2025-8-1-19>.

6. Bai X., Cheng L., Iris Ç. Data-driven financial and operational risk management: Empirical evidence from the global tramp shipping industry. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2022. Vol. 158. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102617>.

Артем КУРИЛОВ

здобувач вищої освіти

Іван ХИЛЬКО

*старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій*

*Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

DATA-DRIVEN ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ МЕРЕЖЕВОГО ПЛАНУВАННЯ (CPM/PERT) В ІТ-ПРОЄКТАХ

Сучасні ІТ-проекти часто зазнають затримок через неточне планування та суб'єктивні оцінки термінів виконання робіт. За даними галузевих досліджень, більше половини ІТ-проектів виходять за межі запланованих термінів або бюджету, і значна частина цих випадків пов'язана саме з відсутністю формалізованого підходу до мережевого планування. Один із способів вирішити цю проблему застосування методів мережевого планування, зокрема методу критичного шляху (CPM) та методу оцінки й перегляду програм (PERT). Ці інструменти дозволяють структурувати роботи проекту, визначити найбільш ризиковані ділянки та обґрунтовано планувати терміни завершення. У поєднанні з data-driven підходом вони набувають нових можливостей, замість суб'єктивних оцінок використовуються реальні дані про виконання попередніх задач [1].

Типова ситуація в ІТ-проекті: команда виконує десятки взаємопов'язаних задач, і затримка хоча б однієї з них може відсунути дату релізу. Постає питання, які задачі є критичними, а які мають запас часу? Задача полягає в тому, щоб побудувати мережеву модель проекту, де кожна робота пов'язана із залежними від неї задачами, і на основі цієї моделі визначити: критичний шлях, резерви часу для некритичних робіт та ймовірнісний прогноз дати завершення з урахуванням можливих відхилень. Додатковою умовою є необхідність автоматичного оновлення цієї моделі при надходженні нових фактичних даних, що перетворює статичний план на живий інструмент управлінських рішень [2].

Мета дослідження полягає в тому, щоб проаналізувати, як методи CPM і PERT можуть покращити якість управлінських рішень в ІТ-проектах, і показати практичну цінність їх інтеграції з реальними даними систем відстеження задач. Досягнення цієї мети передбачає розгляд теоретичних основ обох методів, аналіз їх переваг і обмежень, а також визначення конкретних сценаріїв застосування в умовах сучасної ІТ-розробки.

Data-driven підхід у мережевому плануванні. Класичний PERT покладається на експертні оцінки, які часто виявляються занадто оптимістичними. Data-driven підхід замінює їх статистикою реальних даних: системи на зразок Jira зберігають час виконання кожної задачі за всіма попередніми спринтами. На основі цих даних можна автоматично формувати реалістичніші оцінки тривалості, одразу позначати роботи з нестабільною швидкістю виконання як ризикові та будувати динамічний CPM, який оновлюється щодня відповідно до фактичного прогресу. Такий підхід фактично перетворює мережеве планування з одноразової вправи на початку проекту на безперервний процес моніторингу та коригування [3].

Інтеграція такого підходу з гнучкими методологіями (Agile/Scrum) дозволяє поєднати переваги обох світів: коротку ітераційну розробку та математично обґрунтоване

довгострокове планування. Кожен завершений спринт стає джерелом нових даних для уточнення мережевої моделі, що поступово підвищує точність прогнозів протягом усього проєкту. За оцінками дослідників, впровадження аналітичного планування на основі даних скорочує часові втрати на 15–20 % і знижує ризик зриву термінів релізу [4].

Метод критичного шляху (CPM). CPM будує мережевий граф проєкту: вузли – це роботи або події, а стрілки залежності між ними. Для кожної роботи розраховуються два показники: найраніший можливий час початку та найпізніший допустимий час початку, щоб не затримати весь проєкт. Різниця між ними показує резерв часу. Роботи без резерву утворюють критичний шлях: саме вони визначають тривалість усього проєкту, і будь-яка затримка на цьому шляху автоматично зсуває дату завершення [1].

На практиці в IT-розробці критичний шлях зазвичай проходить через архітектурне проєктування, розробку ключових модулів і фінальне тестування. Знаючи цей шлях, менеджер може зосередити увагу команди саме на цих задачах і не витрачати зайві ресурси на роботи з великим резервом. Це дозволяє раціонально розподіляти навантаження між розробниками та своєчасно залучати додаткові ресурси туди, де вони справді потрібні. Сучасні інструменти: MS Project, Jira, Azure DevOps – автоматично розраховують критичний шлях і оновлюють його при зміні фактичних даних [5].

Метод PERT і врахування невизначеності. Головна слабкість CPM в тому, що він вимагає точно знати тривалість кожної роботи, що в IT-розробці майже неможливо. PERT вирішує це, запитуючи у виконавця три оцінки: оптимістичну (скільки займе, якщо все піде добре), песимістичну (скільки в найгіршому випадку) та найбільш імовірну. З цих трьох значень розраховується середньозважена очікувана тривалість, а розкид між оптимістичною і песимістичною оцінками дозволяє оцінити ступінь ризику кожної задачі [4].

Підсумовуючи очікувані тривалості та ризики по всьому критичному шляху, можна отримати не просто одну дату завершення, а діапазон із певною ймовірністю. Наприклад: «проєкт завершиться за 25 днів з ймовірністю 90 %». Це значно корисніша інформація для стейкхолдерів, ніж одна точна, але ненадійна дата. Крім того, знаючи, які саме роботи мають найбільший розкид оцінок, менеджер може заздалегідь організувати буферний час або залучити додаткових виконавців саме для цих задач [4].

Методи CPM і PERT дають менеджеру IT-проєкту чітке розуміння того, які роботи є критичними, де є резерв часу і з якою ймовірністю буде виконано план. Data-driven підхід робить ці методи практично застосовними: замість експертних здогадок у розрахунки йдуть реальні дані з трекерів задач, що робить прогнози точнішими та управлінські рішення робить більш обґрунтованішими. Разом вони формують систему, яка не лише планує, а й навчається на кожному новому проєкті, поступово підвищуючи точність оцінок і знижуючи невизначеність. IT-фахівці, які поєднують розуміння методів дослідження операцій із практичними навичками роботи з даними, отримують вагомую перевагу при управлінні складними IT-проєктами та здатні будувати подібні аналітичні системи з нуля.

Література

1. Ємець О. О. Методи оптимізації та дослідження операцій : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2019. Ч. 2. 139 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8599> (дата звернення: 22.04.2026).
2. Зайченко Ю. П. Дослідження операцій : підручник. 7-ме вид., перероб. та допов. Київ : Видавничий дім «Слово», 2006. 688 с.
3. Аверьянова О. В. Управління IT-проєктами : навч. посіб. для студентів спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 152 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1546697f-b66b-41e3-bfb1-7ceebd1fd7d7/content> (дата звернення: 21.04.2026).
4. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square : PMI, 2021. 274 p.

Ірина ЛАБУНЕЦЬ,
*аспірантка, молодший науковий співробітник,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»,
м. Одеса, Україна*

DATA-DRIVEN ПІДХІД В ОБГРУНТУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ВІДРОДЖЕННЯ МОРСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ

Бізнес-середовище морського транспорту наразі характеризується доволі об'ємною кількістю даних, які вимушені проходити через складні процеси фільтрації, верифікації та аналізу для перетворення сирової інформації в стратегічний актив. У відродженні та розвитку морського транспорту і логістики в контексті розвитку внутрішнього ринку шляхом залучення інвестицій, важливим чинником є створення прозорої цифрової екосистеми, яка дозволить зменшити інвестиційні ризики через об'єктивний аналіз даних та забезпечить синергію між державним стратегічним плануванням та приватним капіталом. Така екосистема стає платформою для реалізації Data-driven підходу, в якому кожне інвестиційне рішення базується на аналізі майбутніх подій (моделюванні), що є критично важливим в умовах високої турбулентності ринку. Стратегічна цінність цього підходу підтверджується і кількісно: повноцінна цифровізація морської галузі здатна забезпечити приріст ВВП на 0,5-0,7% [1].

Хоча сам термін «Big Data» з'явився в сер. 1990 років, активно його стали використовувати Дж. Мейші в контексті обробки масивних неструктурованих наборів даних. Саме розвиток інтернету та електронної комерції у 2000-ні роки призвів до експоненційного зростання обсягів даних [2]. Подальший розвиток цього напрямку призводить до появи у 2010-ті роки концепції «Data-driven strategy», яка стає загальноприйнятою в бізнес-середовищі. Ця концепція характеризується активним використанням даних для прийняття стратегічних рішень в усіх сферах діяльності, від маркетингу та продажів до управління операціями та розробки продуктів [3].

Відповідно до [3] ключові аспекти успішного Data-driven підходу є, по-перше, чітке розуміння бізнес-цілей, тобто стратегія має бути спрямована на досягнення конкретних бізнес-цілей; по-друге, якісні дані повинні бути достовірними та актуальними; по-третє, залучення кваліфікованих аналітиків, здатних не лише обробляти, а й фахово інтерпретувати результати; по-четверте, ефективна візуалізація та комунікація, що забезпечують доступність і зрозумілість аналітичних висновків для всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Показовим є те, що попри широке визнання цих принципів, розрив між декларованими пріоритетами та реальними інвестиціями залишається суттєвим: за даними Gartner, майже 80% керівників ланцюгів постачань планували впровадження генеративного штучного інтелекту у 2024 році, проте в середньому виділяли під це лише близько 6% бюджету трансформацій [4]. Це ще раз підкреслює необхідність саме Data-driven обґрунтування інвестиційних рішень як інструменту подолання зазначеного розриву. Наслідки ігнорування цифровізації також підтверджено емпірично: дослідження Accenture свідчать, що 76% логістичних компаній розглядають відсутність фокуса на розвитку цифрових можливостей як серйозну загрозу для бізнесу [5].

Окремим стратегічним пріоритетом реалізації зазначеного підходу набуває забезпечення кібербезпеки морського цифрового простору. Оскільки інвестиційні інструменти (смарт-контесії, цифрові страхові фонди) стають похідними від якості аналітичних даних, інформаційний захист морських портів та цілісність логістичних баз даних стають одним з гарантів інноваційної привабливості галузі. Запровадження приведених в науковій статті [6] методів кіберзахисту дозволяє трансформувати цифрову

вразливість у конкуренту перевагу, забезпечуючи стабільність внутрішнього ринку в умовах глобальних гібридних загроз.

Література

1. Баришнікова В. В., Сінченко Д. Л. Моделі цифрової трансформації портової діяльності у світовій практиці та адаптація до умов України. *Стала економіка*, 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14258728>
2. Omar Y. M., Minoufekar M., Plapper P. Business analytics in manufacturing: Current trends, challenges and pathway to market leadership. *Operations Research Perspectives*, 2019. № 6. pp. 100-127.
3. Федірець О.В., Нечипоренко В.В., Поповиченко Г.С., Гніденко В.І. Сутність «Data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*, 2025. № 1. Том 2 (283/2). С. 35-51. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-35-51
4. Gartner. Дані щодо впровадження GenAI у ланцюгах постачань, 2024–2025. URL: <https://www.tot.com.ua/post/shcho-take-velykyi-rozryv-u-2025-rotsi>
5. Accenture. Дослідження цифровізації логістичних компаній. URL: <https://www.searates.com/ua/blog/post/dznaites-pro-ostann-logstichn-tendenc-razom-z-searates>
6. Алексеєвська Г., Михайленко В., Бондаренко О. Концептуальні підходи щодо управління кіберризиками у морській інфраструктурі в умовах цифровізації. *Economic Synergy*, 2025. № 3. С. 81-96. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-7>

Олена МОСКВІЧОВА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі

Максим ЛОШКАРЬОВ

здобувач вищої освіти,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

м. Київ, Україна

DATA-DRIVEN УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТІЙКОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням невизначеності, порушенням глобальних ланцюгів постачання та підвищенням рівня ризиків, що актуалізує проблему забезпечення стійкості логістичного бізнесу. В умовах цифрової трансформації ключового значення набуває використання data-driven підходу, що передбачає прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних, прогнозування та цифрових технологій.

Концепція data-driven management – управління на основі даних, що дає змогу прогнозувати попит, виявляти вузькі місця у ланцюгах постачання, формувати гнучкі сценарії дій у кризових ситуаціях [1]. Однією з найактуальніших тенденцій є створення цифрових двійників логістичних систем (Digital Twins), які дозволяють моделювати рух вантажів, оптимізувати маршрути, прогнозувати перебої у постачанні та мінімізувати вплив людського фактора [2].

Варто зазначити, що воєнний стан в Україні став потужним каталізатором розвитку цифрової логістики. Руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів, дефіцит ресурсів та необхідність оперативного постачання гуманітарних вантажів зумовили потребу у швидкому впровадженні цифрових інструментів управління. Згідно з даними Navis Group (Україна) у 2024 році, обсяг логістичних послуг, орієнтованих на цифрові рішення, зріс на понад 20% порівняно з 2023 роком [2].

Логістика в умовах війни виконує не лише економічну, а й стратегічну функцію – підтримує обороноздатність держави, координує гуманітарні потоки й сприяє відновленню критичних галузей економіки. Застосування GPS-навігації, цифрових карт транспортних коридорів і аналітичних платформ моніторингу ризиків забезпечує координацію поставок у режимі реального часу [3].

Сучасні цифрові платформи дозволяють інтегрувати величезні масиви інформації – від структурованих звітів про вантажообіг і складські запаси до неструктурованих потоків даних із IoT-сенсорів, GPS-моніторингу та зворотного зв'язку від клієнтів [4]. Завдяки впровадженню штучного інтелекту та машинного навчання, ці дані перестають бути просто статистикою: вони перетворюються на інструмент для виявлення глибинних закономірностей і надточного прогнозування [5]. Така глибока технологічна інтеграція забезпечує перехід від простого аналізу (data-driven) до цілісної екосистеми Smart Logistics. У цій новій парадигмі логістична система набуває ознак «інтелекту»: вона здатна самостійно адаптуватися до змін, миттєво реагувати на виклики та мінімізувати ризики, фокусуючись на максимальній швидкості та гнучкості всіх операційних процесів.

Цифрові платформи Smart Logistics дозволяють обробляти великі обсяги як структурованих даних (інформація про маршрути, вантажообіг, запаси), так і неструктурованих (дані від сенсорів IoT, GPS-трекінгу, електронні замовлення, коментарі клієнтів). Штучний інтелект і алгоритми машинного навчання допомагають виявляти приховані закономірності у логістичних потоках, що значно підвищує точність прогнозів і ефективність управління. Таким чином, інтеграція вказаних технологій не лише підвищує операційну ефективність логістичних процесів, але й формує основу для нової парадигми data-driven logistics, орієнтованої на гнучкість, швидкість та мінімізацію ризиків [3].

В контексті кризових явищ останніх років, традиційні підходи до управління логістичним бізнесом, орієнтовані на оптимізацію витрат та мінімізацію запасів (модель Just-in-Time (JIT)), виявилися недостатньо ефективними в умовах глобальних криз. Висока залежність від стабільності поставок та обмежена гнучкість логістичних систем зумовлюють необхідність переходу до більш адаптивних моделей управління.

У сучасних умовах відбувається трансформація логістичних моделей у напрямі переходу від Just-in-Time до Just-in-Case (JIC), що передбачає підвищення рівня стійкості через формування резервів, диверсифікацію поставальників та розвиток альтернативних логістичних маршрутів.

Технологічним ядром нової моделі управління JIC (виступає синергія штучного інтелекту (ШІ) та адитивних технологій. Впровадження ШІ-аналітики стає вирішальним фактором продуктивності: кожен відсоток зростання проникнення інтелектуальних систем у бізнес-процеси транснаціональних компаній (ТНК) корелює із приростом загальної факторної продуктивності на 14,2%. Завдяки переходу до JIC ТНК отримують змогу скоротити логістичні витрати на 85%, що робить регіональні ланцюги не лише стійкішими, а й дешевшими за глобальні аналоги [6].

Реалізація цієї трансформації неможлива без використання data-driven підходу, який забезпечує: збір і обробку великих обсягів даних; прогнозування попиту та ризиків; оптимізацію логістичних процесів; підвищення прозорості ланцюгів поставок.

Застосування аналітики даних дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані управлінські рішення та мінімізувати негативний вплив кризових явищ.

Тобто, можна сказати, що фундаментальне зміщення акцентів від моделі Just-in-Time (JIT) до стратегії Just-in-Case (JIC) знаменує собою перехід логістичного менеджменту від пріоритету граничної економії до пріоритету гарантованої життєздатності. В умовах високої невизначеності та воєнних ризиків, характерних для сучасного етапу розвитку України, концепція JIC стає безальтернативною основою для формування стратегічних резервів та диверсифікації маршрутів. Проте, на відміну від традиційного накопичення запасів, сучасна модель JIC базується на інтелектуальному прогнозуванні: синергія штучного інтелекту та

аналітики великих даних дозволяє перетворити надлишковість на керовану гнучкість. Таким чином, парадигма Smart Logistics виступає головним фасилітатором цього переходу, забезпечуючи цифрову прозорість ланцюгів постачання, де безпека та швидкість адаптації стають ключовими детермінантами конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобальних трансформацій.

Важливим аспектом є також інтеграція цифрових технологій, зокрема систем управління ланцюгами постачання, платформ моніторингу та інструментів предиктивної аналітики. Це сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій та забезпеченню їх стійкості.

Data-driven підхід також виступає важливим інструментом реалізації принципів сталого розвитку. Аналіз даних дозволяє:

- оцінювати екологічний вплив логістичних процесів;
- оптимізувати використання ресурсів;
- знижувати вуглецевий слід;
- підвищувати соціальну відповідальність бізнесу.

Таким чином, цифровізація та використання даних забезпечують інтеграцію економічних, екологічних та соціальних аспектів у систему управління логістичним бізнесом.

Перспективи розвитку цифрової логістики України у післявоєнний період пов'язані з відновленням транспортної інфраструктури, модернізацією систем управління потоками та інтеграцією в європейський цифровий простір. У 2024 році Європейська комісія оголосила про розширення програм цифрового моніторингу транспортних потоків для України, що відкриває шлях до підключення до систем e-Freight та e-CMR.

Розвиток хмарних рішень, штучного інтелекту та аналітики великих даних сприятиме створенню інтелектуальних логістичних хабів, які забезпечуватимуть прогнозування, відстеження та управління ризиками в реальному часі. Згідно з аналітикою ITU (2025), рівень цифрової готовності транспортної інфраструктури України перевищує 68%, що створює основу для впровадження європейських стандартів [2].

В свою чергу ефективне впровадження Smart Logistics можливе за умови комплексного вирішення існуючих проблем, що передбачає розробку цілісних стратегічних заходів. Для цього необхідна координація та синергія зусиль держави, освітніх установ і бізнес-структур. Основні стратегічні напрями включають [7; 8]:

- технологічну модернізацію: інвестиції у хмарні технології та створення єдиних баз даних для забезпечення сумісності систем і стандартизації обміну інформацією між партнерами;
- розвиток людського капіталу: запуск освітніх програм з Data-driven Logistics та кібербезпеки для підготовки фахівців, здатних ефективно працювати з ШІ та IoT;
- посилення кіберстійкості: активне впровадження технології блокчейн для підвищення цілісності даних, а також розвиток багаторівневих систем кіберзахисту IoT-мереж;
- регуляторну гармонізацію: формування нормативно-правової бази щодо етичного та безпечного використання автономних транспортних засобів і стандартизацію правил обміну логістичними даними на міжнародному рівні.

Реалізація такого підходу дозволить оптимізувати операційну ефективність, скоротити витрати та генерувати конкурентні переваги для суб'єктів логістичної діяльності в умовах глобального цифрового простору.

Отже, впровадження data-driven підходу є ключовим чинником трансформації логістичного бізнесу в умовах цифрової економіки. Перехід від моделі Just-in-Time до Just-in-Case, розвиток цифрових технологій та орієнтація на принципи сталого розвитку формують нову парадигму управління логістикою, спрямовану на забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств.

Література

1. Криворучко О.М., Кривенко Л.Ф. (2025). Концептуальні аспекти формування системи транспортно-логістичного обслуговування. Економіка транспортного комплексу, Вип. 45. С. 344–353. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.344>.
2. Сарахман О.М. (2025) Еволюція логістики: від традиційних моделей до цифрових систем управління ланцюгами постачання. Економічний простір. №207. С. 137-142.
3. Грудцина, Ю. В., Москвічова, О. С., & Расшивалов, Д. П. (2026). Забезпечення резильєнтності глобальних ланцюгів постачання виробничих підприємств засобами цифровізації логістичних процесів. Актуальні питання економічних наук, (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18744545>.
4. Idrissi Z., Sadiq M., Ouahidi B. Blockchain, IoT and AI in logistics and transportation: A systematic literature review. Logistics Research, 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949899624000182>
5. Helo P., Thai V. Logistics 4.0 – Digital transformation with smart connected assets. Journal of Manufacturing Systems, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2024.06.013>
6. Дроздовський, Я. (2025). Цифрова стійкість проти стратегій ізоляції: нові моделі управління глобальними ланцюгами створення вартості. Економіка та суспільство, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-29>.
7. Global Market Insights. AI in Logistics and Supply Chain Market Size & Share. 2024. URL: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/ai-in-logistics-and-supply-chain-market>.
8. Wang L., Zhang Y., Sun P. Application of IoT technology in maritime logistics management. Journal of Marine Science and Application, 2025, № 24(1), С. 33–48. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43926-025-00167-9>.

Андрій ОРЕЛ

*здобувач ступеня «доктор філософії»,
спеціальність 051 Економіка,*

*Черкаський державний технологічний університет,
м. Черкаси, Україна*

ЗАСТОСУВАННЯ DATA-DRIVEN ПІДХОДУ ДЛЯ ТИПОЛОГІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА РІВНЕМ ВТРАТ І ПОТЕНЦІАЛОМ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасні умови функціонування економіки України формуються під впливом масштабних структурних трансформацій, спричинених військовими діями, що обумовлює необхідність переосмислення підходів до аналізу та управління регіональним розвитком. Повоєнне відновлення регіонів характеризується високим рівнем невизначеності, асиметрією ресурсного забезпечення та диференціацією соціально-економічних показників. У таких умовах особливої актуальності набуває застосування data-driven підходу, який забезпечує формування управлінських рішень на основі об'єктивних даних, аналітичних моделей і цифрових інструментів.

У науковій літературі data-driven decision making розглядається як важливий елемент розвитку цифрової економіки та сучасних управлінських підходів. Зокрема, Ф. Провост і Т. Фосетт визначають, що «data-driven decision making – це практика прийняття рішень на основі аналізу даних, а не виключно на інтуїції», підкреслюючи доцільність використання аналітики даних у процесі прийняття рішень [1]. Розвиваючи цю позицію, Е. Капоб'янко зазначає, що data-driven підхід передбачає використання даних та аналітичних методів для підтримки процесів прийняття рішень у складних системах, зокрема шляхом інтеграції різномірної інформації [2]. Крім того, Р. Круз та А. Розаріо підкреслюють, що data-driven decision making ґрунтується на систематичному використанні даних і аналітичних інструментів для обґрунтування управлінських рішень та виявлення нових закономірностей, що є особливо актуальним в умовах динамічного середовища [3].

В українському науковому дискурсі питання цифровізації економіки та використання аналітики даних також активно досліджуються. Так, Я. Яковенко, М. Білик та Є. Олійник обґрунтовують значення Big Data і штучного інтелекту як важливих інструментів цифрової трансформації та інноваційного розвитку бізнес-структур, наголошуючи на їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності, формуванні нових бізнес-моделей та забезпеченні сталого розвитку в умовах цифрової економіки [4]. Н. Буркіна акцентує увагу на можливостях цифрової економіки та аналітики даних для розвитку підприємницької діяльності, підкреслюючи їх значення для підвищення ефективності управління та обґрунтування управлінських рішень [5]. Водночас Р. Резніков і С. Турлакова обґрунтовують доцільність застосування методів data science, зокрема економетричного моделювання та аналітики даних, для дослідження складних економічних процесів і підтримки прийняття рішень [5]. Н. Іванова, у свою чергу, розглядає цифрові технології як важливий чинник розвитку економіки та підвищення ефективності функціонування господарських систем в умовах цифровізації [6].

У контексті повоєнного відновлення України особливо важливою є проблема типологізації регіонів за рівнем втрат і потенціалом розвитку. Значна територіальна диференціація соціально-економічних показників, масштабів руйнувань та ресурсного забезпечення обумовлює необхідність застосування комплексних аналітичних підходів. Data-driven підхід дозволяє інтегрувати різноманітні джерела даних (офіційна статистика, супутниковий моніторинг, адміністративні реєстри, відкриті дані міжнародних організацій) та формувати багатовимірні моделі оцінювання.

Ключовим етапом типологізації регіонів є формування системи індикаторів, що відображають рівень втрат і потенціал відновлення регіонів. До них належать: валовий регіональний продукт, рівень зайнятості, обсяг інвестицій, рівень руйнування інфраструктури, демографічні показники, міграційні потоки, інноваційна активність. Використання методів кластерного аналізу, індексного оцінювання та багатофакторного моделювання дозволяє здійснити типологізацію регіонів та визначити їхні стратегічні позиції.

Таблиця 1 – Типологізація регіонів України за рівнем втрат і потенціалом повоєнного відновлення (data-driven підхід)

Тип регіону	Характеристика втрат	Соціально-економічний стан	Потенціал відновлення
I. Критично постраждалі	Значні руйнування інфраструктури, депопуляція	Глибока економічна депресія	Низький
II. Вразливі	Часткові руйнування, відтік населення	Нестабільна економічна динаміка	Середній
III. Адаптивні	Обмежені втрати	Відносна стабільність	Високий
IV. Донорські (опорні)	Мінімальні втрати	Зростаюча економіка	Дуже високий

Джерело: Власна розробка автора

Представлена типологія має не лише описовий, але й прикладний характер. Її формування ґрунтується на принципах data-driven підходу, що передбачає використання агрегованих індикаторів та алгоритмів класифікації. З наукової точки зору, таблиця відображає багатовимірну структуру регіонального розвитку, де кожен тип регіону визначається комбінацією показників, що характеризують рівень втрат та потенціал відновлення.

Перший тип – критично постраждалі регіони – характеризується найбільшою глибиною економічного спаду, значними демографічними втратами та руйнуванням інфраструктури. Для них пріоритетним є забезпечення базових умов життєдіяльності та відновлення критичної інфраструктури. Другий тип – вразливі регіони – має середній рівень

втрат, однак стикається з проблемами відтоку населення та нестабільності економічного розвитку. У цьому випадку важливим є стимулювання зайнятості та відновлення виробничих потужностей.

Адаптивні регіони демонструють здатність до швидкого пристосування до кризових умов, що зумовлює високий потенціал їхнього відновлення. Для них доцільним є розвиток інноваційної діяльності та цифрових технологій. Опорні (донорські) регіони виступають драйверами економічного зростання, формуючи ресурсну базу для підтримки інших територій.

З методологічної точки зору, дана типологія може бути реалізована за допомогою алгоритмів кластеризації (k-means, hierarchical clustering) або побудови інтегральних індексів. Вона також може бути доповнена використанням методів машинного навчання для прогнозування сценаріїв розвитку.

Важливим аспектом дослідження повоєнного розвитку регіонів є системна ідентифікація ключових ризиків, що формують невизначеність соціально-економічних процесів. Вважаємо, що доцільно виокремити чотири базові групи ризиків, які можуть бути формалізовані засобами data-driven підходу:

1. Демографічні ризики. Демографічні втрати проявляються у скороченні чисельності населення, зміні його структури та зниженні відтворювального потенціалу регіонів. Основними індикаторами виступають рівень смертності, народжуваність та дисбаланс вікової структури. У межах data-driven підходу ці процеси формалізуються через демографічні індекси і прогнозні моделі, що дозволяє оцінювати довгострокові наслідки для ринку праці та соціальної сфери.

2. Міграційні ризики. Внутрішня та зовнішня міграція зумовлює нерівномірний розподіл людського капіталу між регіонами, посилюючи диспропорції розвитку. Це призводить до дефіциту робочої сили в постраждалих регіонах і перевантаження інфраструктури в приймаючих. Data-driven підхід передбачає використання мобільних даних, реєстрів та ГІС для моделювання міграційних потоків і кластеризації «зон відтоку» та «зон притоку» населення.

3. Інституційні ризики. Інституційна нестабільність проявляється у зниженні ефективності управління, нерівномірності реформ та слабкій координації між рівнями влади, що уповільнює відновлення. У data-driven підході вони оцінюються через індикатори ефективності управління, виконання бюджетних програм та швидкість реалізації проєктів, а використання цифрових дашбордів забезпечує оперативний моніторинг.

4. Інвестиційні ризики. Обмеженість інвестиційних ресурсів проявляється у високій вартості капіталу та низькій привабливості постраждалих регіонів. Data-driven підхід дозволяє оцінювати інвестиційну привабливість через багатофакторні моделі, що включають ризикові індекси, кредитні рейтинги та сценарне моделювання доходності.

Таким чином, загальною методологічною особливістю data-driven підходу є перехід від описового аналізу ризиків до їх кількісної формалізації та прогнозування. Це дозволяє трансформувати ризики з якісної категорії у вимірювані змінні, що можуть бути включені до аналітичних моделей.

Узагальнено інтеграцію ризиків у data-driven модель можна подати у вигляді логічної схеми: Ризики → Дані → Аналітичні моделі → Сценарії розвитку → Управлінські рішення.

Зауважимо, що демографічні дані формують основу довгострокового прогнозування людського капіталу; міграційні дані дозволяють моделювати просторову мобільність населення; інституційні показники відображають ефективність управління; інвестиційні індикатори визначають економічну спроможність регіонів.

Отже, data-driven підхід забезпечує не лише фіксацію ризиків, але й їх перетворення на керовані аналітичні параметри, що дозволяє здійснювати сценарне моделювання розвитку регіонів України. Це створює основу для переходу від реактивної до проактивної моделі регіональної політики, у якій управлінські рішення базуються на прогнозованих даних, а не на постфактум оцінках. У цьому контексті аналітика даних виконує подвійну функцію: по-

перше, забезпечує діагностику поточного стану, по-друге, формує інструментарій стратегічного планування повоєнного відновлення, підвищуючи його обґрунтованість та ефективність.

Переконані, що застосування data-driven підходу для типологізації регіонів України дозволяє забезпечити комплексний аналіз соціально-економічного стану територій, ідентифікувати ключові проблеми та визначити пріоритети розвитку. Інтеграція аналітики даних у процеси державного управління сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню сталого розвитку економіки. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення методів збору та обробки даних, розроблення інтегрованих інформаційних систем і впровадження інструментів штучного інтелекту в сферу регіонального управління.

Література

1. Provost F., Fawcett T. Data Science and its Relationship to Big Data and Data-Driven Decision Making. *Big Data*. 2013. № 1(1). P. 51-59. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1089/big.2013.1508>.
2. Capobianco E. Data-driven clinical decision processes: it's time. *Journal of Translational Medicine*. 2019. Vol. 17. No.44. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12967-019-1795-5>.
3. Cruz R.N., Rosário A.T. Data-Driven Decision-Making in Marketing: A Systematic Literature Review of Emerging Themes and Research Gaps. *Data-Driven Insights with Predictive Marketing Analysis*. 2025. No. 13(12). URL: <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/12/1114>.
4. Яковенко Я., Білик М., Олійник Є. Штучний інтелект, Big Data і відповідальне споживання як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3681>.
5. Буркіна Н. Можливості цифрової економіки та аналітики даних для підприємств України. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3(35). С. 119-126. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7749>.
6. Резніков Р.Б., Турлакова С.С. Методи та моделі Data Science в сучасній економіці. *Економічний простір : Збірник наукових праць*. 2024. № 19. С. 104-113. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1539>.
7. Іванова Н.С. Технологічна складова цифрових рішень в Україні: тенденції розвитку. *Modern Economics*. 2024. № 45. С. 41-48. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/ua/technological-component-of-digital-solutions>.

Віталій БАКАЙ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

Дар'я БУДРІНА

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ЗНАЧЕННЯ HR-АНАЛІТИКИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються стрімкою цифровізацією, зростанням ролі даних у прийнятті управлінських рішень та трансформацією підходів до управління людськими ресурсами. У цих умовах HR-аналітика набуває особливої актуальності як інструмент, що забезпечує перехід від інтуїтивного управління персоналом до data-driven моделі прийняття рішень.

Зростаюча конкуренція на ринку праці, дефіцит кваліфікованих кадрів, підвищення рівня мобільності робочої сили та вплив демографічних змін вимагають від підприємств

більш точного прогнозування потреб у персоналі та оцінювання його ефективності. HR-аналітика дозволяє виявляти закономірності у поведінці працівників, аналізувати рівень продуктивності, плинності кадрів, залученості та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту та великих даних у сферу управління персоналом сприяє автоматизації HR-процесів і підвищенню їх ефективності. Це особливо важливо в умовах сучасної економіки, де людський капітал розглядається як ключовий стратегічний ресурс розвитку організацій. Тому, дослідження значення HR-аналітики є актуальним і своєчасним, оскільки воно спрямоване на вдосконалення системи управління персоналом в умовах цифрової трансформації економіки та посилення ролі інноваційних підходів у HR-інжинірингу.

В умовах глобалізації та обмеженості ресурсів людський капітал стає ключовим чинником конкурентоспроможності організації. Управління персоналом виступає інструментом реалізації стратегії, яка має бути формалізованою та зрозумілою для всіх працівників. Узгодження діяльності персоналу зі стратегічними цілями підвищує ефективність роботи, що потребує відповідності компетенцій посадовим вимогам і обґрунтованого прийняття управлінських рішень. У сучасних компаніях це забезпечується шляхом використання HR-аналітики [1].

HR-аналітика у сфері управління людськими ресурсами – це процес збору, обробки та аналізу даних про персонал і HR-процеси з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення ефективності HR-менеджменту. Вона базується на використанні методів і інструментів аналізу даних для вирішення актуальних проблем у сфері управління персоналом. HR-аналітика дає змогу виявляти приховані залежності та чинники впливу, визначати причини проблем і здійснювати комплексну оцінку стану системи управління персоналом [2].

HR-аналітика як процес охоплює кілька послідовних етапів: збір, обробку та аналіз даних про персонал, які слугують основою для прийняття управлінських рішень. Далі застосовуються інструменти бізнес-аналітики та data science для формування нової інформації, що поглиблює розуміння HR-процесів. На цій основі здійснюється аналітична оцінка, яка дозволяє визначити ефективність кадрових рішень і напрямки їх удосконалення.

Значення HR-аналітики у сучасному управлінні персоналом є вагомим, оскільки вона забезпечує прийняття обґрунтованих рішень, підвищує продуктивність праці та сприяє утриманню цінних працівників. У довгостроковій перспективі її використання дозволяє підвищити ефективність діяльності організації, досягти стратегічних цілей і зміцнити конкурентні позиції [3]. Тому, HR-аналітика виступає інструментом трансформації даних про персонал у практичні управлінські рішення, забезпечуючи можливості прогнозування, роботи з великими обсягами інформації та підвищення якості управління людським капіталом.

Основними цілями здійснення HR-аналітики є [2]:

1. Стратегічне прогнозування потреб у персоналі (як кількісне, так і якісне), що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо найму, відбору або вивільнення працівників і передбачати можливий дефіцит чи надлишок кадрів.
2. Систематична оцінка ефективності персоналу через аналіз продуктивності праці, якості виконання завдань, потенціалу до розвитку та виявлення проблемних аспектів з подальшим формуванням рекомендацій.
3. Оптимізація HR-процесів шляхом скорочення зайвих адміністративних процедур, автоматизації рутинних операцій та підвищення загальної ефективності управління.
4. Підтримка стратегічного управління персоналом через використання аналітичних даних для розробки кадрових програм і планів.
5. Визначення впливу HR-стратегій на результати діяльності організації, зокрема на її фінансові та бізнес-показники.
6. Розвиток і управління талантами, включаючи виявлення перспективних працівників, формування індивідуальних планів розвитку та забезпечення можливостей

професійного зростання.

7. Удосконалення системи оплати праці та мотивації на основі аналізу рівня заробітної плати, ефективності бонусних програм і інших елементів компенсаційного пакета з метою забезпечення конкурентоспроможної винагороди.

Переваги застосування HR-аналітики доцільно розглядати на трьох рівнях: стратегічному, операційному та культурному. На стратегічному рівні HR-аналітика забезпечує узгодження процесів управління талантами з цілями бізнесу, що дає змогу прогнозувати потребу в персоналі, виявляти наявні прогалини у компетенціях працівників і здійснювати ефективне довгострокове кадрове планування. На операційному рівні використання аналітичних підходів сприяє підвищенню результативності HR-процесів, зокрема через визначення найбільш ефективних каналів рекрутингу, оптимізацію витрат на навчання персоналу та виявлення проблемних або неефективних ділянок у роботі. На культурному рівні HR-аналітика дозволяє відстежувати показники залученості працівників, рівності та їхнього добробуту, що сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на створення позитивного досвіду персоналу та його розвиток [4].

Водночас, попри значний потенціал HR-аналітики як інструменту підвищення ефективності управління, її впровадження супроводжується низкою проблем. Однією з основних є недостатній розвиток інформаційної інфраструктури: у багатьох організаціях відсутні інтегровані HR-інформаційні системи, що ускладнює збір, зберігання та обробку даних. Часто дані є фрагментованими, неструктурованими або неповними, що знижує можливості їх ефективного використання [4].

Суттєвим обмеженням є також недостатній рівень аналітичних компетенцій HR-фахівців. Традиційна підготовка орієнтована переважно на комунікаційні та організаційні аспекти, тоді як навички роботи з даними, статистичний аналіз і використання аналітичних інструментів залишаються недостатньо розвиненими [4].

Ще однією проблемою є опір змінам з боку керівників і працівників, оскільки перехід до data-driven підходу потребує відмови від інтуїтивних методів управління та може викликати недовіру до аналітичних рішень. Додаткові труднощі пов'язані з якістю та доступністю даних, низьким рівнем цифровізації бізнес-процесів, відсутністю єдиних стандартів збору інформації, а також питаннями захисту персональних даних [4]. Отже, HR-аналітика є важливим інструментом у системі управління персоналом, який допомагає приймати більш обґрунтовані рішення на основі даних. Її використання дає змогу краще аналізувати HR-процеси, оцінювати працівників і прогнозувати результати їхньої діяльності.

Впровадження HR-аналітики у такі процеси, як підбір, адаптація, оцінювання та розвиток персоналу, підвищує ефективність управління та зменшує вплив суб'єктивних рішень. Також вона позитивно впливає на продуктивність праці, якість підбору персоналу та задоволеність працівників. Водночас існують певні труднощі у впровадженні HR-аналітики, зокрема недостатній рівень цифровізації, нестача необхідних навичок у працівників та опір змінам. Для їх подолання необхідно розвивати інформаційні системи та підвищувати кваліфікацію персоналу. Використання data-driven підходу в управлінні персоналом створює передумови для підвищення ефективності діяльності організацій, зміцнення їх конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Пропозиції та рекомендації щодо впровадження HR-аналітики у систему управління персоналом

1. Впровадження data-driven HR-моделі управління персоналом. Підприємствам доцільно перейти від інтуїтивних рішень до системного використання даних про персонал (ефективність, залученість, продуктивність, плинність кадрів) для обґрунтування управлінських рішень.

2. Інтеграція HR-аналітики в цифрові HR-системи. Рекомендується впроваджувати сучасні HRM/HRIS-платформи, які дозволяють автоматизувати збір, обробку та візуалізацію даних про працівників у режимі реального часу.

3. Розвиток аналітичних компетенцій HR-фахівців. Необхідно підвищувати кваліфікацію HR-менеджерів у сфері роботи з даними, статистики, базового аналізу та використання аналітичних інструментів (Power BI, Excel, Tableau тощо).

4. Запровадження системи ключових HR-показників (HR KPI). Рекомендується формувати чітку систему метрик: рівень плинності кадрів, час закриття вакансій, рівень залученості персоналу, ефективність навчання та адаптації працівників.

5. Використання прогнозової аналітики. Доцільно застосовувати інструменти прогнозування для оцінки ризиків звільнення працівників, потреб у кадрах та планування людських ресурсів.

6. Інтеграція HR-аналітики з бізнес-стратегією підприємства. HR-аналітика повинна бути невід'ємною частиною стратегічного управління організацією та узгоджуватися з фінансовими, маркетинговими та операційними цілями.

7. Забезпечення якості та безпеки HR-даних. Необхідно впровадити політики захисту персональних даних та стандарти їх обробки відповідно до вимог цифрової безпеки.

Узагальнюючи, впровадження HR-аналітики дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, зменшити кадрові ризики та забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Встановлено, що інтеграція HR-аналітики з цифровими технологіями, зокрема системами управління персоналом та інструментами обробки великих даних, сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і забезпечує стратегічну конкурентоспроможність організацій. Таким чином, HR-аналітика виступає важливим фактором модернізації системи управління персоналом, підвищення ефективності використання людського капіталу та формування інноваційної моделі розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

Література

1. Коцур А. Суть та значення HR-аналітики в стратегічному управлінні персоналом. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38641/1/91.pdf>.

2. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації // Економіка та суспільство. 2024. №62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.

3. Коцур А., Островерхов В., Дяків О., Прохоровська С. Аудит персоналу та HR-аналітика як інструменти ефективного управління персоналом організації // Управління персоналом і економіка праці. 2024. №29. С.87. URL: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2024.29.087>.

4. Котовська І. HR-аналітика як складова системи управління персоналом: оцінка впливу на ефективність управлінських рішень // Економіка та суспільство. 2026. №84. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-201>.

Віталій БАКАЙ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

Анна ВІДАЄВИЧ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ІННОВАЦІЙНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОЇ ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Умови глобальної цифровізації, стрімкого впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, Big Data, хмарні обчислення та автоматизація, формують нову

архітектуру економічних систем, у якій традиційні моделі управління втрачають ефективність. Як зазначається в сучасних дослідженнях, цифрова трансформація стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку промислових підприємств.

Водночас економічні системи функціонують в умовах турбулентності та емерджентності, що проявляється у швидкій зміні ринкових умов, появі нових бізнес-моделей та зростанні ризиків невизначеності. У таких умовах особливої значущості набуває концепція резильєнтності, яка передбачає здатність економіки та бізнесу не лише адаптуватися до змін, а й трансформувати їх у джерело розвитку та інноваційного зростання. Окремо слід підкреслити, що цифрові трансформації виступають не лише технологічним, а й інституційним чинником, який змінює логіку стратегічного управління бізнесом, формуючи потребу у нових механізмах забезпечення стійкості та адаптивності. Дослідження показують, що цифровізація безпосередньо впливає на підвищення організаційної гнучкості та здатності підприємств до швидкого реагування на кризові явища. В умовах поєднання турбулентності, емерджентності та цифрових трансформацій виникає необхідність розроблення нових стратегічних механізмів інноваційної резильєнтності, які забезпечать стійкий розвиток економічних систем, підвищення їх конкурентоспроможності та здатності до довгострокового функціонування в умовах глобальних викликів.

Сучасна економічна наука дедалі більше уваги приділяє проблематиці стійкості соціально-економічних систем в умовах високої невизначеності та турбулентності. Концепція інноваційної резильєнтності формується на перетині теорій економічної динаміки, інноваційного розвитку та стратегічного управління. Як підкреслює Н. Талеб, сучасні системи функціонують у середовищі «чорних лебедів», де події мають низьку передбачуваність, але високу впливовість [1]. Це означає, що класичні підходи до прогнозування та планування втрачають свою ефективність, поступаючись адаптивним моделям розвитку.

У свою чергу, Д. Тіс у концепції динамічних спроможностей доводить, що довгострокова конкурентоспроможність підприємств визначається їх здатністю швидко перебудовувати ресурси та компетенції відповідно до змін середовища [3]. Саме ця здатність є основою інноваційної резильєнтності як системної властивості економіки.

Цифрова трансформація є визначальним чинником сучасного етапу розвитку економіки. Вона охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу та державного управління, змінюючи не лише інструменти, а й саму логіку створення вартості. За даними OECD, цифрова економіка формує нову модель конкурентоспроможності, де ключову роль відіграють дані, швидкість прийняття рішень та здатність до інновацій [5]. Це призводить до переходу від традиційних ієрархічних структур до мережових і платформних бізнес-екосистем.

К. Шваб зазначає, що четверта промислова революція стирає межі між фізичним, цифровим та біологічним світом, формуючи нову парадигму економічного розвитку [2]. У цьому контексті цифровізація виступає не лише технологічним трендом, а й системним трансформаційним процесом.

Сучасне економічне середовище характеризується турбулентністю, що проявляється у високій швидкості змін, нестабільності ринків та зростанні кількості кризових явищ. Водночас емерджентність означає виникнення нових властивостей системи, які неможливо пояснити через аналіз окремих її елементів. Поєднання турбулентності та емерджентності створює складне середовище, у якому традиційні лінійні моделі управління стають неефективними. Бізнес змушений переходити до адаптивних стратегій, які враховують нелінійність розвитку процесів та високий рівень невизначеності. У таких умовах стратегічне управління трансформується у процес постійного навчання та адаптації, де ключову роль відіграють інновації та цифрові технології [6].

Формування інноваційної резильєнтності потребує комплексного підходу, що охоплює технологічні, організаційні та управлінські механізми. Цифровізація дозволяє

забезпечити гнучкість бізнес-моделей, автоматизацію операцій та підвищення ефективності управління ресурсами. Вона також сприяє формуванню єдиного інформаційного простору для прийняття управлінських рішень. Використання аналітики великих даних дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити точність стратегічного планування. Data-driven підхід забезпечує перехід від інтуїтивного до доказового управління.

Як зазначає Л. Лігоненко, інноваційна культура є основою довгострокової конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає готовність персоналу до змін та інновацій [8]. Методології agile та lean забезпечують швидке реагування на зміни середовища, мінімізацію втрат та підвищення ефективності процесів. Сучасні підприємства дедалі частіше інтегруються у мережеві структури, що дозволяє підвищити їх стійкість через кооперацію, обмін знаннями та спільне використання ресурсів.

Інновації виступають ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку економіки. За О. Кендюховим, інноваційний розвиток є основою формування довгострокових конкурентних переваг підприємств [7]. Інноваційна активність дозволяє:

- створювати нові ринки;
- підвищувати продуктивність;
- забезпечувати технологічне оновлення;
- формувати нові бізнес-моделі.

Особливо важливу роль відіграють цифрові інновації, які забезпечують прискорення процесів прийняття рішень та підвищення адаптивності економічних систем.

Інноваційна резильєнтність є інтегральною характеристикою сучасних економічних систем, яка визначає їх здатність до виживання, адаптації та розвитку в умовах турбулентного та емерджентного середовища [4]. Формування стратегічних механізмів резильєнтності базується на синергії трьох ключових компонентів:

- цифрової трансформації;
- інноваційного розвитку;
- адаптивного стратегічного управління.

Узгоджена дія цих компонентів забезпечує підвищення стійкості бізнесу та економіки до зовнішніх шоків, а також створює передумови для довгострокового зростання.

У межах формування стратегічних механізмів інноваційної резильєнтності розвитку економіки та бізнесу в умовах турбулентної емерджентності та цифрових трансформацій доцільно виокремити такі практичні рекомендації.

1. Для підприємств та бізнес-структур:

- запроваджувати цифрові екосистеми управління, що інтегрують CRM, ERP та аналітичні платформи для забезпечення єдиного інформаційного простору прийняття рішень;
- активно впроваджувати data-driven підхід у стратегічне та операційне управління, використовуючи аналітику великих даних для прогнозування ризиків і сценарного планування;
- розвивати гнучкі моделі управління (agile, lean) для підвищення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища;
- формувати інноваційну організаційну культуру, що стимулює креативність, експерименти та швидке впровадження інновацій;
- інвестувати в розвиток цифрових компетентностей персоналу, зокрема у сфері штучного інтелекту, аналітики даних та кібербезпеки.

2. Для органів державного управління:

- розробити та впровадити національні стратегії цифрової резильєнтності економіки, орієнтовані на підтримку інноваційних підприємств;
- стимулювати розвиток цифрової інфраструктури (хмарні сервіси, 5G, дата-центри);
- запровадити податкові та фінансові стимули для компаній, що інвестують у цифрову трансформацію та інновації;
- підтримувати розвиток державно-приватних партнерств (PPP) у сфері цифрових технологій та інноваційної економіки.

3. Для освітніх та наукових інституцій:

- оновити освітні програми з урахуванням потреб цифрової економіки та HR-інжинірингу;
- розвивати міждисциплінарні дослідження у сфері економічної резильєнтності, data science та управлінських технологій;
- створювати інноваційні лабораторії та хаби, які забезпечують взаємодію науки, бізнесу та держави.

4. Стратегічні рекомендації системного рівня:

- формувати адаптивні економічні моделі, здатні до швидкої перебудови під впливом турбулентних змін;
- розвивати бізнес-екосистеми, які базуються на співпраці, мережевій взаємодії та спільному створенні вартості;
- інтегрувати принципи управління складними системами (complexity management) у стратегічне планування;
- посилювати роль інновацій як ключового драйвера економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Реалізація зазначених рекомендацій дозволить сформувати ефективні стратегічні механізми інноваційної резильєнтності, що забезпечать здатність економіки та бізнесу не лише адаптуватися до кризових умов, а й перетворювати виклики цифрової епохи на джерело сталого розвитку.

Література

1. Taleb N. N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. New York : Random House, 2007. 400 p.
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 184 p.
3. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 18, no. 7. P. 509-533. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
4. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: Wiley, 2021. 208 p.
5. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook/>
6. Ziyadin S., et al. Digital transformation and business resilience. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2023. Vol. 9, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc9030100>
7. Кендюхов О. В. Інноваційна економіка: теорія і практика розвитку. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.
8. Лігоненко Л. О. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНТЕУ, 2019. 376с.

Ігор ПОНОМАРЕНКО

к.е.н., доцент,

доцент кафедри маркетингу

Анна ІВАНИЦЬКА

здобувач вищої освіти,

Державний торговельно-економічний університет,

м. Київ, Україна

ВПЛИВ ПОВЕДІНКОВОЇ АНАЛІТИКИ НА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Цифрова епоха характеризується накопиченням великих обсягів різномірної інформації, що є цінним ресурсом для оптимізації функціонування у різних видах

економічної діяльності. Для маркетингової сфери поведінкова аналітика є важливим напрямом побудови та реалізації ефективних бізнес-моделей, які враховують специфіку активності окремих категорій споживачів. Завдяки представленому напряму аналізу великих даних компанії отримують можливість орієнтуватися на потреби конкретного споживача. В цифровому середовищі для збору різноманітних даних можливо використовувати системи веб-аналітики, CRM-системи, парсери, офіційні джерела статистичних даних, відкриті репозиторії інформації, платні інформаційні ресурси тощо. Важливим джерелом інформації для компанії виступають власні бази даних, які накопичуються впродовж тривалого періоду функціонування та дозволяють оцінювати у динаміці ключові процеси. Для оцінювання поведінки користувачів збираються різноманітні метрики, серед яких доцільно звернути увагу на переміщення сайтом, кліки, тривалість сесій, патерни покупок. Згідно з накопиченими даними, можливо оцінювати моделі поведінки конкретних споживачів та ідентифікувати специфічні комунікаційні моделі у чітко визначених просторово-часових умовах.

На сучасному етапі розвитку значне розповсюдження набули алгоритми машинного навчання як один з напрямів штучного інтелекту [1]. Зазначені математичні моделі характеризуються значною ефективністю при обробці різноманітної інформації (цифрові дані, текст, фото, відео та аудіо) та дозволяють істотно підвищити ефективність рекомендаційних систем. Машинне навчання дозволяє компаніям переорієнтуватися на гіперперсоналізовані підходи, адаптуючи рекомендації товарів та послуг відповідно до потреб конкретного користувача [2]. Враховуючи психологічний стан потенційного клієнта у конкретний момент часу та проводячи сентиментний аналіз, система запропонує релевантний контент або продукт. Завдяки реалізації запропонованого підходу бренди отримують можливість значно підвищити показники конверсії, утримання клієнтів і зростання їх довічної цінності. Адаптація під систему цінностей та настроїв клієнта дозволяє створити високий рівень довіри, який трансформується в довгострокову лояльність та сприяє формуванню сталого попиту на товари і послуги компанії. Дослідження поведінкової аналітики та формування персоналізованих маркетингових комунікацій на основі алгоритмів машинного навчання реалізується великою кількістю маркетплейсів (Amazon, eBay, AliExpress, Walmart Marketplace, Etsy, Zalando, Mercado Libre, Alibaba).

Література

1. Herhausen, D., Bernritter, S. F., Ngai, E. W., Kumar, A., & Delen, D. (2024). Machine learning in marketing: Recent progress and future research directions. *Journal of Business Research*, 170, 114254.
2. Kumari, R., & Singh, K. (2026). AI-Driven Marketing Automation and Hyper-Personalization Strategies for Enhanced Consumer Engagement. In *Improving Consumer Engagement in Digital Marketing Through Cognitive AI* (pp. 153-176).

Наталія МАГАС

к.е.н., доцент,

*доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів, Україна*

Ярослав ТИЩЕНКО

*здобувач вищої освіти,
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів, Україна*

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА DATA-DRIVEN УПРАВЛІННЯ

Інновації у сучасній економіці виступають базовою передумовою забезпечення сталого розвитку підприємств, підвищення їх ефективності та формування довгострокових

конкурентних переваг. У наукових дослідженнях інновації розглядаються як комплексні зміни, що охоплюють технологічні, організаційні, управлінські та маркетингові аспекти діяльності підприємства.

Як зазначають В. Джеджула, І. Єпіфанова та О. Цвик [1], інноваційна діяльність є одним із ключових чинників конкурентоспроможності, оскільки забезпечує оновлення ресурсного потенціалу та підвищення результативності бізнес-процесів.

Водночас М. Портер [2] підкреслює, що стійкі конкурентні переваги формуються через постійне вдосконалення продукції, технологій та методів управління, що безпосередньо пов'язано з інноваційним розвитком.

У сучасних умовах інновації нерозривно пов'язані з процесами цифровізації, які виступають основою їх ефективного впровадження та формування data-driven моделі прийняття управлінських рішень. Цифрові технології забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, підвищення швидкості обробки інформації та створення нових можливостей для управління підприємством. Впровадження інформаційних систем, аналітики даних, електронних комунікацій та цифрових платформ дозволяє підприємствам не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й формувати нові бізнес-моделі.

Як підкреслюють науковці у дослідженні [3], інноваційна бізнес-модель є результатом інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємства, що забезпечує підвищення його адаптивності до змін ринку.

Погоджуємося із твердженням учених [3], що особливу роль у сучасній економіці відіграє цифровізація як основа інноваційного розвитку підприємства. Використання цифрових технологій дозволяє:

- автоматизувати бізнес-процеси;
- підвищити швидкість прийняття управлінських рішень;
- забезпечити прозорість діяльності;
- покращити взаємодію з клієнтами;
- створити нові канали збуту продукції.

Інновації забезпечують багатовекторний вплив на діяльність підприємства. По-перше, вони сприяють підвищенню якості продукції та послуг, що дозволяє краще задовольняти потреби споживачів. По-друге, впровадження нових технологій забезпечує оптимізацію витрат і підвищення продуктивності. По-третє, інновації створюють умови для формування унікальних конкурентних переваг, які важко відтворити конкурентам.

Розглянемо вплив цифровізації та data-driven підходів на інноваційну діяльність підприємства табл. 1.

Таблиця 1 – Вплив цифровізації та data-driven підходів на інноваційну діяльність підприємства

Напрямок впливу	Прояв	Результат
Автоматизація	впровадження ERP, CRM	зниження витрат
Аналітика	використання Big Data	покращення рішень
Комунікації	цифрові канали	підвищення продажів
Управління	інтеграція систем	ефективність бізнес-процесів

Як зазначає А. Сливоцький [4], підприємства, які активно впроваджують інновації, отримують можливість випереджати конкурентів за рахунок створення нових ринкових можливостей.

Узагальнюючи, слід зазначити, що інновації є ключовим чинником розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Їх впровадження забезпечує підвищення ефективності діяльності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг. Водночас цифровізація виступає фундаментом інноваційних процесів, оскільки створює технологічну базу для реалізації data-driven підходу до

управління. Саме поєднання інноваційного розвитку, цифрової трансформації та аналітики даних формує сучасну модель ефективного підприємства, здатного до довгострокового зростання.

Література

1. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 4. 2017. С. 5–8.
2. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [пер. з англ. А. Олійника, Р. Скальського] Київ : Основи. 1998. 398 с.
3. Волощук Ю. О., Волощук В. Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 23–30.
4. Сливоцький А. Міграція капіталу: Як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів. пер. з англ. Київ. Пульсари. 2001. 296 с.

Ірина ТКАЧЕНКО

к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів та обліку

Володимир КРИВЕНКО,

Павло НЕКРИТИЙ

здобувачі вищої освіти,

Дніпровський державний технічний університет,

м. Кам'янське, Україна

АДАПТИВНІ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю зовнішнього середовища та посиленням кризових явищ, особливої актуальності набуває формування адаптивних моделей стратегічного управління. Вплив ринкової турбулентності, цифрової трансформації економіки, обмеженості ресурсів, а для українських підприємств – також наслідків воєнної агресії, істотно ускладнює процес прийняття управлінських рішень і підвищує вимоги до їх гнучкості, своєчасності та обґрунтованості. За таких умов традиційні моделі управління втрачають ефективність, оскільки не забезпечують належного рівня адаптації до швидкоплинних змін.

Для вітчизняних підприємств зазначені виклики мають системний характер і проявляються у порушенні логістичних ланцюгів, нестабільності фінансових потоків, обмеженому доступі до фінансових ресурсів та зростанні ризиків господарської діяльності. Це зумовлює необхідність переходу до проактивного управління, орієнтованого на формування випереджувальних рішень, здатних забезпечити безперервність функціонування та стійкість розвитку. У цьому контексті адаптивність виступає ключовою характеристикою стратегічного управління, що визначає здатність підприємства до ефективного реагування на зміни середовища [1, 2, 4].

Адаптивну модель стратегічного управління доцільно розглядати як інтегровану, багаторівневу та динамічну систему, що поєднує інформаційні, аналітичні та управлінські процеси. Її функціонування передбачає постійний обмін інформацією, її обробку та трансформацію в управлінські рішення, а також можливість оперативного коригування стратегічних орієнтирів. Важливою характеристикою такої моделі є її відкритість до змін і здатність до безперервного оновлення [2, 3, 4].

Методологічну основу адаптивного управління формує інтеграція системного, процесного, ризик-орієнтованого та інформаційно-аналітичного підходів. Їх поєднання

забезпечує цілісність управлінської системи, безперервність процесів, врахування невизначеності та формування якісної інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень. Важливим аспектом є трансформація інформаційного забезпечення у напрямі використання сучасних інструментів бізнес-аналітики, що дозволяють здійснювати моделювання, прогнозування та сценарний аналіз розвитку підприємства.

Фінансовий аналіз у межах адаптивної моделі набуває стратегічного значення, забезпечуючи комплексну оцінку фінансового стану, визначення рівня фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, а також ідентифікацію ризиків. Його результати використовуються для обґрунтування управлінських рішень щодо інвестування, формування фінансової політики та оптимізації структури капіталу.

Ключовим елементом адаптивності виступає фінансова гнучкість, яка характеризує здатність підприємства оперативно змінювати структуру джерел фінансування, адаптувати напрями використання ресурсів і реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливою складовою є формування фінансових резервів, що забезпечують стабільність функціонування в умовах кризових явищ. Водночас важливим напрямом є забезпечення гнучкого маневрування, що реалізується через диверсифікацію фінансування, перегляд інвестиційної політики та адаптацію бізнес-моделі підприємства.

Застосування сучасних інструментів бізнес-аналітики забезпечує інтеграцію даних, автоматизацію їх обробки та підтримку прийняття рішень у режимі реального часу. Це дозволяє реалізувати сценарний підхід до управління, оцінювати альтернативні варіанти розвитку та обирати оптимальні стратегії.



Рисунок 1 – Структура моделі адаптивної системи стратегічного управління суб'єкта господарювання

Складено авторами за [1, 2, 3, 4].

Отже, інтеграція інформаційно-аналітичного забезпечення, фінансового аналізу, механізмів фінансової гнучкості та інструментів бізнес-аналітики формує основу адаптивної моделі стратегічного управління. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансової стійкості та формуванню здатності підприємств до випереджувального реагування на зміни зовнішнього середовища. Адаптивні моделі виступають важливим інструментом забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах нестабільності.

Література

1. Кононенко, Л., Савченко, В., & Гай, О. (2023). Інформаційне забезпечення стратегічного управління в умовах формування суспільства 5.0. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (16), 244–248. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.32>
2. Бікулов, Д., Олійник, О., Головань, О., Динчев, С., & Бікулов, Р. (2025). Інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту бізнес-процесів: концептуально-методологічні та прикладні аспекти. *Управління змінами та інновації*. <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/224>
3. Гончарук, О., Ландяк, Т., & Мельник, Л. (2025). Використання систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством. *Review of Transport Economics and Management*. <https://pte.ust.edu.ua/article/view/339100>
4. Ткаченко, І. П., Фрунза, С. А., & Гавриш, Г. О. (2024). Фінансова діагностика підприємств України: екстраполяція в бізнес-аналізі. *Бізнес-навігатор*, (2(75)), 419–424. https://business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/75.pdf

Ірина ТКАЧЕНКО

к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів та обліку

Андрій СЕРБІН

здобувач вищої освіти,

Ігор СМІРНОВ

здобувач вищої освіти,

Дніпровський державний технічний університет,

м. Кам'янське, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ ОМНІКАНАЛЬНОГО ПІДХОДУ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання ролі інформаційних технологій підприємства змушені адаптувати свої управлінські системи до нових вимог ринку. Особливого значення набуває інтеграція різних каналів взаємодії з клієнтами та внутрішніх інформаційних потоків, що зумовлює актуальність впровадження омніканального підходу. Його використання сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами та покращенню якості прийняття управлінських рішень.

Метою дослідження є обґрунтування сутності омніканального підходу та визначення особливостей його застосування у системі фінансового менеджменту підприємства.

Омніканальний підхід передбачає інтеграцію всіх каналів комунікації, продажів та обслуговування в єдину узгоджену систему, що забезпечує безперервну взаємодію з клієнтами та ефективне управління інформаційними потоками. На відміну від мультиканального підходу, омніканальність забезпечує цілісність даних і синхронізацію процесів у реальному часі [2]. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства стикаються з істотним ускладненням інформаційного середовища, зростанням обсягів даних та прискоренням бізнес-процесів. Традиційні підходи до управління фінансами, які базуються на фрагментарному використанні інформації та розрізнених каналах її отримання, вже не забезпечують належного рівня оперативності та обґрунтованості управлінських рішень [1, 3]. Це зумовлює потребу у формуванні інтегрованих систем управління, здатних забезпечити цілісність, узгодженість і актуальність фінансової інформації.

З огляду на це, особливої актуальності набуває використання омніканального підходу, який передбачає об'єднання різних каналів комунікації та інформаційних потоків у єдину систему. Якщо раніше омніканальність розглядалася переважно в контексті маркетингу та взаємодії з клієнтами, то нині вона набуває нового значення як інструмент підвищення ефективності управління внутрішніми бізнес-процесами, зокрема фінансовими.

Необхідність застосування омніканального підходу у фінансовому менеджменті обумовлена також потребою у синхронізації даних із різних джерел – бухгалтерського обліку, управлінського обліку, маркетингових систем, CRM та ERP-платформ [2, 4]. Така інтеграція дозволяє формувати єдину інформаційну базу для аналізу, прогнозування та контролю фінансових показників, що значно підвищує якість фінансового менеджменту. У системі фінансового менеджменту застосування омніканального підходу пов'язане з інтеграцією фінансової, маркетингової та операційної інформації. Це дозволяє формувати єдину інформаційну базу для аналізу доходів, витрат, грошових потоків та фінансових результатів діяльності підприємства.

Крім того, сучасне конкурентне середовище вимагає від підприємств швидкої адаптації до змін, що можливе лише за умови доступу до актуальної та повної інформації в режимі реального часу. Саме омніканальний підхід забезпечує таку можливість, створюючи передумови для підвищення ефективності фінансового планування, управління ризиками та оптимізації використання ресурсів (рис.1).

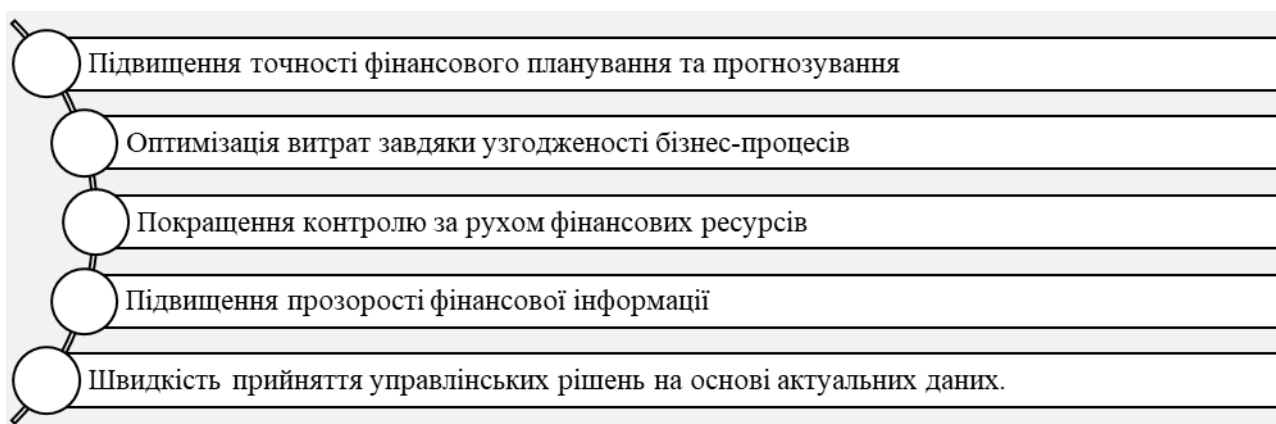


Рисунок 1 – Підвищення ефективності фінансового менеджменту за рахунок імплементації омніканального підходу

Слід зазначити, що омніканальний підхід у системі фінансового менеджменту базується на інтеграції інформаційних потоків, цифрових інструментів та управлінських процесів, що забезпечують цілісне бачення фінансової діяльності підприємства. Його ефективність визначається наявністю та узгодженістю ключових елементів, які формують єдину інформаційно-аналітичну систему управління (табл.1).

Отже, омніканальний підхід у фінансовому менеджменті являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, інтеграція яких забезпечує підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, покращення якості аналітики та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливою перевагою омніканального підходу є можливість використання даних у режимі реального часу, що забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень та підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Завдяки інтеграції інформаційних потоків з різних джерел формується цілісне уявлення про фінансовий стан підприємства, динаміку доходів і витрат, рух грошових коштів, а також поведінку споживачів. Це, у свою чергу, створює передумови для більш точного фінансового планування, прогнозування та своєчасного коригування фінансової стратегії. Крім того, використання омніканального підходу сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, покращенню контролю за використанням ресурсів і зниженню інформаційних асиметрій між різними рівнями управління. Можливість швидкого доступу до релевантних даних дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо їх мінімізації.

Таблиця 1 – Ключові елементи омніканального підходу у фінансовому менеджменті

Елементи	Характеристика
1. Інтегрована інформаційна платформа	Об'єднує дані з різних джерел: бухгалтерського обліку, управлінського обліку, систем продажів, маркетингових інструментів, CRM та ERP-систем. Така інтеграція забезпечує формування єдиного інформаційного середовища, що дозволяє уникнути дублювання даних та підвищити їх достовірність.
2. Система аналітики даних	Включає інструменти обробки, аналізу та візуалізації інформації. Використання сучасних аналітичних методів дозволяє виявляти закономірності, оцінювати фінансові ризики та прогнозувати результати діяльності підприємства.
3. Управління фінансовими потоками в режимі реального часу	Забезпечує оперативний контроль за доходами, витратами та рухом грошових коштів. Це створює можливості для швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.
4. Інтеграція каналів комунікації та прийняття рішень	Передбачає узгодження дій між різними підрозділами підприємства. Це забезпечує єдність фінансової, маркетингової та операційної політики, а також підвищує узгодженість управлінських рішень.
5. Система контролю та управління ризиками	Базується на постійному моніторингу фінансових показників та виявленні відхилень від запланованих значень. Використання омніканального підходу дозволяє підвищити ефективність внутрішнього контролю та мінімізувати фінансові ризики.
6. Цифрова інфраструктура та технологічна база	Включає програмне забезпечення, хмарні сервіси, засоби автоматизації та кіберзахисту. Саме вона забезпечує технічну можливість реалізації омніканального підходу.
7. Людський фактор	Рівень цифрових компетентностей персоналу, здатність працювати з аналітичними системами та приймати рішення на основі даних. Формування відповідної корпоративної культури є необхідною умовою ефективного функціонування омніканальної моделі управління.

Разом з тим, впровадження омніканального підходу супроводжується значними організаційними та технологічними викликами. Насамперед це стосується необхідності інтеграції різноманітних інформаційних систем (ERP, CRM, бухгалтерських і аналітичних платформ), що потребує уніфікації форматів даних, узгодження бізнес-процесів та забезпечення їх безперервної взаємодії [2, 4]. Важливою проблемою є також забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту конфіденційної фінансової інформації в умовах зростання кіберзагроз.

Окремої уваги потребує підготовка персоналу, оскільки ефективне використання омніканальних систем вимагає наявності відповідних цифрових компетентностей, аналітичного мислення та здатності працювати з великими обсягами даних. Крім того, впровадження такого підходу передбачає значні фінансові витрати, пов'язані з модернізацією IT-інфраструктури, впровадженням сучасного програмного забезпечення та підтримкою систем обробки даних.

Таким чином, незважаючи на наявність певних труднощів, омніканальний підхід має значний потенціал для підвищення ефективності фінансового менеджменту, за умови комплексного підходу до його впровадження та належного організаційного забезпечення. Його застосування забезпечує інтеграцію інформаційних потоків, підвищує якість фінансового аналізу та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Водночас успішність його впровадження залежить від рівня цифрової зрілості підприємства та готовності до інноваційних змін.

Література

1. Давиденко, Н., Буряк, А., & Ключка, О. (2025). Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53)), 417-422. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>
2. Ковальчук С.В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу (2025) *Вісник Львівського торговельно-економічного університету* (81), 21-26. <https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/issue/view/144>
3. Остапчук, О., Баксалова, О., & Бабій, І. (2022). Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (2), 167–172. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-22>
4. Ткаченко І.П., Кривенко В.В., Некритий П.Г. Інформаційне забезпечення стратегічного управління: трансформація на основі бізнес-аналітики. *ГРААЛЬ НАУКИ : міжнар. наук. журнал. – Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ«Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці»*, 2026. (65), 205-227. <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/03.04.2026/53>

Олександр БОГАШКО

к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Уманський національний університет,

м. Умань, Україна

Ірина БОГАШКО

здобувачка вищої освіти,

Український державний університет імені Михайла Драгоманова,

м. Київ, Україна

DATA-DRIVEN В HR-ІНЖИНІРИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасний розвиток змінює підходи до управління людськими ресурсами, трансформуючи HR із допоміжної функції в аналітичний центр прийняття стратегічних рішень. Новітня економіка дедалі більше функціонує як система, у якій дані стають ключовим ресурсом управління. Особливо це помітно у сфері управління персоналом, де традиційні інтуїтивні підходи поступово замінюються аналітичними моделями прийняття рішень.

Як зазначає А. Сюкитс, надмірна довіра до data-driven рішень без критичного аналізу може створювати «ілюзію об'єктивності», що підкреслює необхідність збалансованого підходу до використання даних у менеджменті [4]. Таким чином, HR-функція переходить від суб'єктивного управління до системного аналізу даних про людський капітал.

Data-driven HR-інжиніринг можна визначити як систему управління персоналом, у якій усі ключові рішення базуються на аналізі даних, статистичних моделей і цифрових індикаторів поведінки працівників. Розвиток аналітичних здібностей організацій є критичним фактором інноваційності, оскільки дозволяє трансформувати великі масиви даних у стратегічні управлінські рішення [3].

У практичному вимірі HR-аналітика охоплює оцінку продуктивності, прогнозування плинності кадрів, аналіз ефективності навчання та оптимізацію витрат на персонал. Big Data є фундаментом сучасного HR-інжинірингу, оскільки дозволяє аналізувати великі масиви інформації про поведінку, ефективність і розвиток працівників. Використання Big Data Analytics позитивно впливає на інноваційну продуктивність організацій та якість управлінських рішень [4]. Це означає, що сучасний HR більше не працює з окремими показниками, а з комплексними цифровими моделями людської поведінки.

Технології самі по собі не гарантують ефективності управління. Важливішим фактором є формування data-driven культури – середовища, в якому рішення приймаються на основі даних, а не інтуїції. Організації з високим рівнем data-driven культури демонструють кращі управлінські результати та швидше адаптуються до змін. Отже, культура використання даних є не менш важливою, ніж технологічна інфраструктура.

Цифрова трансформація змінює роль HR-функції, перетворюючи її на стратегічний аналітичний центр управління людським капіталом. У цьому контексті HR стає частиною загальної бізнес-аналітичної архітектури підприємства [1]. Сучасна HR-аналітика дозволяє організаціям прогнозувати поведінку працівників, оцінювати ризики звільнень, аналізувати продуктивність і планувати розвиток персоналу. Впровадження HR-аналітики суттєво підвищує ефективність управлінських рішень у процесі цифрової трансформації організацій. Таким чином, HR стає не лише адміністративною, а й аналітичною функцією.

Для оцінки реального стану ринку праці та HR-процесів доцільно використовувати офіційні дані Державної служби статистики України (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка ключових HR-показників України

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова кількість працівників, млн	8,8	8,5	8,7	7,9	8,1	8,3
Рівень зайнятості, %	58,3	56,2	57,7	55,1	56,8	57,9
Рівень безробіття, %	8,2	9,5	9,8	10,5	9,2	8,7
Середня зарплата, грн	10497	11596	14014	13376	15750	18300
Плинність кадрів, %	18	20	19	23	21	19

Джерело: сформовано на основі [2]

Дані свідчать про високу чутливість ринку праці до кризових явищ, особливо у 2022 році, коли спостерігалось падіння зайнятості та зростання безробіття. У 2023–2024 роках відбувається поступове відновлення ринку праці, що свідчить про адаптивність економічної системи. У контексті HR-інжинірингу це означає необхідність переходу до прогнозних моделей управління персоналом.

Попри очевидні переваги, data-driven HR має низку ризиків. А. Сюкитс наголошує, що надмірна віра в дані може призводити до хибних управлінських рішень через ігнорування контексту [4].

До основних ризиків належать:

- низька якість даних;
- недостатня аналітична компетентність;
- кіберризики;
- інформаційне перевантаження.

Data-driven HR змінює саму логіку управління людьми. Рішення більше не є лише результатом досвіду менеджера, а формуються на основі взаємодії людини, даних і алгоритмів.

Отже, Data-driven HR-інжиніринг є ключовою інноваційною стратегією управління людським капіталом у цифровій економіці. Його впровадження забезпечує підвищення точності управлінських рішень, зниження кадрових ризиків та оптимізацію організаційних процесів. У перспективі розвиток HR-аналітики буде тісно пов'язаний із впровадженням штучного інтелекту та автоматизованих систем прийняття рішень.

Література

1. Богашко О. Л. Основні аспекти інноваційного розвитку підприємництва в сучасних умовах технологічного розвитку. *Економічні горизонти*. 2022. № 2(20). С. 83–93. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(20\).2022.263346](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.263346)
2. *Державна служба статистики України*. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

3. Ellmer M., Reichel A. Staying close to business: the role of epistemic alignment in rendering HR analytics outputs relevant to decision-makers. *The International Journal of Human Resource Management*. 2021. Vol. 32, no. 12. P. 2622–2642. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886148>

4. Szukits Á. The illusion of data-driven decision making – The mediating effect of digital orientation and controllers' added value in explaining organizational implications of advanced analytics. *Journal of Management Control*. 2022. Vol. 33. P. 403–446. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00343-w>

Олена КЕНЦ

директор, вчитель вищої категорії, вчитель-методист комунального закладу загальної середньої освіти «Лицей №3 імені Артема Мазура Хмельницької міської ради»

Діана ВОЗНЮК

учениця комунального закладу загальної середньої освіти «Лицей №3 імені Артема Мазура Хмельницької міської ради»

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ: СИНЕРГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ

Сучасна освітня галузь перебуває в умовах значних глобальних трансформацій, детермінованих процесами цифровізації та трансформацією освітніх парадигм. В таких реаліях традиційні методи управління персоналом, які зводяться до адміністрування, виявляються нерелевантними. Відтак, об'єктивно назріла необхідність переходу до концепції HR-інжинірингу, що передбачає систематичне проектування кадрових систем, спираючись на верифіковані дані, алгоритмічні підходи та новаторські управлінські стратегії. Інноваційна освітня структура функціонує в умовах глобального цифрового перетворення, інтенсивного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та динамічних трансформацій ринку праці. За таких обставин кадровий потенціал набуває стратегічного значення як ключовий фактор конкурентоспроможності освітніх інституцій та основоположний елемент формування інноваційного академічного середовища.

Модернізація освітньої галузі вимагає імплементації прогресивних підходів до управління людськими ресурсами, серед яких пріоритетного значення набувають HR-інжиніринг та інноваційний менеджмент. Їхня синергетична взаємодія сприяє оптимізації кадрових процесів, нарощуванню професійних компетентностей, підвищенню адаптивності педагогічних колективів та становленню інноваційної культури організації.

З метою ґрунтовного осмислення інноваційної парадигми, принципово важливим є розрізнення між традиційним менеджментом персоналу та актуальним інжинірингом людських ресурсів в освітніх інституціях (табл. 1).

Таблиця 1 – Трансформація моделей управління людськими ресурсами в освіті

Параметр порівняння	Традиційний HR-менеджмент	Інноваційний HR-інжиніринг
Об'єкт управління	Штатна одиниця (посада)	Компетенція та потенціал розвитку
Методологія	Адміністрування та облік	Проектування та моделювання систем
Прийняття рішень	На основі досвіду керівника	На основі Data Science та People Analytics
Ключовий вектор	Контроль виконання обов'язків	Забезпечення інноваційної резильєнтності
Технологічний стек	Паперовий/електронний архів	AI-платформи, CRM-системи для HR

У контексті розвитку людського капіталу в освітній сфері виокремлюються такі ключові концептуальні напрями [1, с. 5-9]:

1. Диджиталізація систем управління людськими ресурсами. Даний напрям передбачає автоматизацію операційних процесів у сфері персоналу та інтенсивне застосування аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

2. Розбудова цифрової компетентності. Цей вектор зосереджений на формуванні умінь ефективного використання електронних платформ та інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту.

3. Формування гнучкої організаційної культури. Даний напрям акцентує увагу на підвищенні здатності співробітників до швидкої адаптації в умовах постійних змін та інноваційних викликів.

5. Модернізація управління талантами. Включає комплекс заходів зі стимулювання безперервного професійного зростання співробітників та ефективного формування кадрового резерву.

6. Стратегічне планування людських ресурсів. Суть полягає у передбаченні майбутніх потреб у персоналі з урахуванням трансформаційних вимог сучасної цифрової економіки.

Ключові перешкоди та виклики у розвитку систем управління людськими ресурсами (HR-систем) в освітньому секторі (табл. 2):

1. Недостатня розвиненість цифрових компетенцій суб'єктів освітнього процесу.
2. Обмеженість фінансових ресурсів та бюджетних асигнувань.
3. Спротив інноваційним та трансформаційним процесам з боку зацікавлених сторін.
4. Підвищені кібернетичні ризики та загрози інформаційній безпеці.
5. Недостатність кваліфікованих фахівців у галузі управління персоналом та інформаційних технологій.
7. Нерівномірність впровадження та ступінь цифровізації освітніх закладів.

Таблиця 2 – Основні проблеми HR-інжинірингу в освіті

Проблема	Прояв	Наслідки
Низька цифрова грамотність	Недостатнє володіння digital-інструментами	Зниження ефективності
Опір інноваціям	Негативне ставлення до змін	Гальмування трансформації
Кіберризика	Витік інформації	Інформаційна небезпека
Дефіцит кадрів	Нестача фахівців	Зниження якості освіти
Недостатнє фінансування	Обмежені ресурси	Уповільнення цифровізації

Сучасні концепції розвитку людських ресурсів у сфері освіти нерозривно пов'язані з поглибленням математизації та алгоритмізації управлінських процесів. Інтеграція інноваційних підходів в менеджменті та кадровому інжинірингу сприяє трансформації освітньої установи з ригідної структури на адаптивну екосистему, яка не лише ефективно реагує на зовнішні зміни, а й здатна самостійно продукувати інноваційні ініціативи. Подальші наукові дослідження мають бути зосереджені на етичних аспектах застосування штучного інтелекту в контексті оцінювання творчого потенціалу педагогічних працівників [2].

У ході імплементації методологій HR-інжинірингу, що передбачають автоматизоване формування наукових колективів на засадах компетентнісної сумісності, в межах пілотного проекту закладу вищої освіти, було зафіксовано наступні результати (табл. 3).

Аналіз наведених даних демонструє суттєву трансформацію операційної ефективності установи внаслідок імплементації інструментів HR-інжинірингу в освіті. Досягнуті результати класифікуються за трьома основними напрямками: якісним, структурним та економічним.

Таблиця 3 – Динаміка показників після впровадження інноваційного HR-інжинірингу в освіті

Показник	До впровадження	Після впровадження (1 рік)	Відхилення (%)
Коефіцієнт залученості викладачів	0.42	0.78	+85%
Плинність кадрів (High-potentials)	18%	5%	-72%
Середній час на закриття вакансії (днів)	45	12	-73%
Обсяг залучених грантів (млн грн)	2.5	6.8	+172%

1. Якісний прогрес: Залученість та Лояльність. Підвищення коефіцієнта залученості персоналу з 0.42 до 0.78 (зростання на 85%) є індикатором переходу від парадигми пасивного виконання службових функцій до концепції активного інтелектуального партнерства. В освітній сфері визначається пряма кореляція між рівнем залученості викладацького складу та якістю засвоєння навчального матеріалу студентами. Ймовірно, було імплементовано алгоритми автоматизованого зворотного зв'язку та механізми формування індивідуальних траєкторій розвитку, що нівелювало відчуття відчуженості серед співробітників.

2. Структурна стабільність: Утримання талановитих фахівців (HiPo). Скорочення плинності кадрів серед високопотенційних співробітників (High-potentials) на 72% (з 18% до 5%) є ключовим індикатором інституційної інноваційної стійкості. Свідчить, що 18% плинності серед ключових спеціалістів є критичним показником, що характеризується як «витік мізків». Натомість, рівень у 5% відповідає природній ротації персоналу, що сприяє збереженню інституційної пам'яті та розвитку наукових шкіл.

3. Операційна та економічна ефективність. Швидкість підбору персоналу: Зменшення терміну закриття вакансії з 45 до 12 днів (скорочення на 73%) вказує на успішну цифрову трансформацію процесів рекрутингу, що включає застосування предиктивної аналітики та використання баз даних компетенцій. Збільшення обсягу залучених грантів на 172% (з 2.5 до 6.8 млн грн) є безпосереднім результатом синергетичного ефекту. Усунення рутинних завдань для викладачів та оптимальне формування проектних груп за допомогою HR-інжинірингу призводить до експоненційного зростання наукової продуктивності.

Отримані дані підтверджують гіпотезу, що HR-інжиніринг виходить за рамки простої автоматизації, трансформуючи «витратну частину» (заробітну плату) в «інвестиційну складову» (людський капітал) [3].

Таким чином, HR-інжиніринг у синергії з інноваційним менеджментом слугує фундаментальним стратегічним підґрунтям для розвитку людського капіталу в освітній галузі. Взаємодія цифрових технологій, HR-аналітики та новітніх управлінських парадигм детермінує оптимізацію функціонування освітніх інституцій, сприяє нарощуванню кадрового потенціалу та забезпечує адаптацію освітньої системи до реалій диджиталізаційної економіки.

Перспективи еволюції HR-інжинірингу в освітньому секторі вимагають імплементації технологій штучного інтелекту, комплексної цифрової трансформації HR-процедур та формування прогресивної організаційної культури, що буде спроможною гарантувати сталий розвиток освітньої сфери.

Література

1. Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I., Lin, V. C.-H., Mayrhofer, W., Nyfoundi, M., Sanders, K., Shipton, H., & Sun, J. J. M. (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, 31(2), 1 - 16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100768>

2. Астаф'єва, К., Бондарчук, О., & Нікульнікова, Г. (2025). HR-ІНЖИНІРИНГ У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ. Економіка та суспільство, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-8>.

3. Дрейчук, М. (2025). КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ HR-ОЦІНЮВАННЯ В УМОВАХ РИЗИКІВ: РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, СТІЙКІСТЬ, ЦІННОСТІ. Український економічний часопис, (11), 63–67. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-11-9>

Тетяна ГЛУШКО

старший викладач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Олена СТАДНІЧУК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ПОБУДОВА ЄДИНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ АВТОМАТИЗАЦІЮ КАДРОВИХ ТА ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ

У сучасних реаліях ефективність управління персоналом на підприємствах значною мірою визначається гармонійною взаємодією кадрової служби та бухгалтерії. Саме ці дві структурні одиниці формують єдиний інформаційний простір - цілісну систему збору, збереження, обробки та передачі даних, що забезпечує коректний облік трудових ресурсів, точне нарахування заробітної плати та дотримання норм трудового й податкового законодавства України. В умовах постійних змін у законодавстві така взаємодія набуває ще більшого значення, адже будь-які помилки або невчасна передача інформації можуть призвести до штрафних санкцій, фінансових втрат або соціальних конфліктів усередині підприємства.

Поняття «єдиного інформаційного простору» передбачає не лише наявність спільної бази даних, але й злагоджений документообіг, уніфіковані процедури обробки інформації та чіткий розподіл відповідальності між підрозділами. Без такої системи навіть технічно грамотне впровадження програмного забезпечення не дає очікуваного результату, оскільки інформація залишається роздробленою, а ризик помилок - зростає.

До обов'язків кадрової служби входить комплексне документальне забезпечення трудових відносин: ведення особових справ працівників, оформлення наказів про прийом, переведення та звільнення, а також контроль за кадровими змінами на підприємстві. Кадровики відповідають за правильність складання трудових договорів та додаткових угод до них, ведення трудових книжок або їхніх електронних аналогів відповідно до вимог законодавства, а також за захист персональних даних працівників відповідно до Закону України «Про захист персональних даних».

Особливу роль відіграє облік робочого часу - табелі обліку мають бути підготовлені своєчасно і точно відображати фактично відпрацьований час, у тому числі понаднормові, нічні зміни, вихідні та святкові дні. Від якості цих даних залежить правильність подальших розрахунків у бухгалтерії. Кадрова служба також формує документи щодо відпусток, лікарняних листів та інших підстав для відсутності на роботі.

Саме кадрова служба є первинним джерелом інформації для всіх подальших розрахунків. Без точних та своєчасно переданих кадрових даних бухгалтерія не може забезпечити коректне нарахування заробітної плати, а контролюючі органи - отримати достовірну звітність. Це підкреслює ключову роль кадрової документації у загальній системі управлінського обліку.

Бухгалтерія використовує дані, надані кадровою службою, з метою розрахунку заробітної плати, утримання податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), нарахування єдиного соціального внеску (ЄСВ), військового збору, а також для підготовки фінансової звітності та

звітів до контролюючих органів. Водночас бухгалтерія контролює правильність застосування тарифних ставок, посадових окладів, надбавок, премій і компенсаційних виплат відповідно до штатного розпису та внутрішніх положень підприємства.

Від точності переданих кадрових даних залежить не лише правильність розрахунків, але й своєчасність виплат працівникам та дотримання термінів подачі звітності. Затримка або помилка в переданих документах може спровокувати неправильне нарахування виплат, штрафи від фіскальних органів та, як наслідок, погіршення ділової репутації підприємства. У сучасних умовах кадровий і зарплатний облік дедалі частіше інтегруються в єдині програмні рішення, що мінімізує ризик людського фактору у процесі передачі та обробки інформації.

Взаємодія між кадровою службою та бухгалтерією охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких є критично важливим для функціонування підприємства:

1. Обмін первинною документацією. Кадрова служба надає бухгалтерії накази про прийом, переведення та звільнення, таблиці обліку робочого часу, лікарняні листи, заяви на відпустку та інші документи, що впливають на розрахунок виплат. Важливою умовою є своєчасність та коректність оформлення цих документів.

2. Нархування заробітної плати. Бухгалтерія виконує розрахунки на підставі даних про відпрацьовані години, посадові оклади, надбавки, премії та інші компенсаційні виплати. При цьому враховуються всі кадрові зміни, зафіксовані протягом розрахункового періоду.

3. Податковий і соціальний облік. Обидва підрозділи спільно забезпечують своєчасний розрахунок та сплату ПДФО, військового збору та ЄСВ відповідно до чинного законодавства. Узгодженість їхніх дій є обов'язковою умовою коректної звітності.

4. Формування звітності й проведення внутрішнього контролю. Представники обох служб беруть участь у складанні звітів для Пенсійного фонду, Державної податкової служби, Державної служби статистики, а також у проведенні внутрішніх аудитів, що дозволяє виявляти неточності та вдосконалювати систему обліку.

Варто зазначити, що на практиці функції кадрової служби й бухгалтерії нерідко перетинаються, особливо в частині оформлення документів, пов'язаних з нарахуванням відпусткових, лікарняних або компенсацій. Це потребує чіткого розмежування повноважень і регламентації процедур документообігу. Доцільно розробляти внутрішні положення або посадові інструкції, що фіксують відповідальність кожного підрозділу за конкретні операції. Відсутність такої регламентації може призводити до дублювання функцій, затримок у розрахунках або помилок у звітності.

Із розвитком цифрових технологій дедалі більше підприємств переходять на використання автоматизованих систем обліку. Такі рішення, як BAS Бухгалтерія або аналогічні платформи, дозволяють інтегрувати процеси кадрового обліку та бухгалтерії в єдину інформаційну систему. Це забезпечує оперативний обмін даними в режимі реального часу, суттєво знижує ризик ручних помилок і сприяє підвищенню загальної продуктивності праці співробітників обох служб. У системах такого класу всі зміни у кадровому модулі (прийом, звільнення, зміна посади, нарахування лікарняних) автоматично відображаються у бухгалтерській підсистемі, що виключає необхідність повторного введення даних.

Автоматизація також дозволяє стандартизувати документообіг: шаблони документів відповідають чинним формам, а алгоритми перевірки даних мінімізують ймовірність некоректного заповнення. Крім того, системи автоматично формують необхідні звіти для контролюючих органів, що скорочує час на їх підготовку та зменшує ризик помилок. Варто також відзначити, що використання електронного документообігу та кваліфікованого електронного підпису (КЕП) значно спрощує взаємодію між підрозділами та забезпечує юридичну чинність документів без необхідності друку на папері.

Серед практичних переваг автоматизації виділяють такі аспекти: прозорість бізнес-процесів, можливість оперативного контролю стану розрахунків, зберігання повної історії змін у кадрових і бухгалтерських записах, а також захист даних від несанкціонованого доступу. Для підприємств малого і середнього бізнесу впровадження навіть базових хмарних

рішень дає відчутний ефект у зниженні адміністративних витрат та підвищенні якості управлінських рішень.

Таким чином, злагоджена взаємодія кадрової служби та бухгалтерії є вирішальним фактором стабільного функціонування підприємства. Її якість безпосередньо впливає на фінансовий стан організації, своєчасність розрахунків із працівниками та дотримання законодавчих норм. Побудова єдиного інформаційного простору - це не просто технічне завдання, а стратегічна управлінська ціль, що потребує правильного розподілу повноважень, чіткої регламентації процесів і впровадження сучасних інструментів автоматизації.

В умовах цифрової трансформації бізнесу впровадження інтегрованих інформаційних систем стає не конкурентною перевагою, а необхідністю. Підприємства, що вчасно переходять на автоматизовані платформи, отримують можливість ефективніше управляти персоналом, скорочувати операційні ризики та зосереджувати зусилля на стратегічному розвитку, а не на рутинних облікових операціях. Саме тому автоматизація кадрового й бухгалтерського обліку є ключовим інструментом у побудові сучасного, конкурентоспроможного підприємства.

Література

1. МОГОЛ АЛЬФА. Кадровий облік на підприємстві. *Бухгалтерські послуги /Ведення бухгалтерського обліку*. URL: <https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/services/kadrovij-uchet>
2. Ukrainian IT Company (UIT). Облік заробітної плати і кадровий облік в BAS Бухгалтерія. / *BAS Бухгалтерія ПРОФ* URL: <https://uit.kiev.ua/oblik-zarobitnoi-plati-i-kadrovij-oblik-v-bas-buhgalterija/>
3. Таміла Радченко. Розподіляємо повноваження між відділом кадрів та бухгалтерією. Електронний журнал: *Кадровик /Кадрове діловодство*. 13.02.2024 URL: <https://uteka.ua/ua/publication/kadrovik-63-kadrovedilovodstvo-395-raspredelyaem-polnomochiya-mezhdu-otdelom-kadrov-i-buxgalteriej>

Олексій ГОРОВЕНКО

здобувач PhD, Економіка,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

DATA-DRIVEN ПІДХІД У ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки циркулярна модель розвитку набуває дедалі більшого значення як альтернатива традиційній лінійній економіці «take–make–dispose». Водночас ефективна реалізація принципів циркулярної економіки (Circular Economy, CE) дедалі більше залежить від використання data-driven підходів, які базуються на зборі, обробці та аналізі великих масивів даних. Data-driven циркулярна економіка є новітнім напрямом досліджень, що поєднує цифрову трансформацію, аналітику даних та сталий розвиток, формуючи передумови для оптимізації ресурсних потоків і підвищення ефективності господарських систем.

Циркулярна економіка спрямована на максимізацію цінності ресурсів шляхом їх повторного використання, ремонту, переробки та відновлення. Її реалізація потребує точного розуміння матеріальних потоків, життєвого циклу продукції та поведінки споживачів. У цьому контексті дані виступають ключовим ресурсом, який забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Як зазначається у сучасних дослідженнях, доступ до якісних даних є «ядром циркулярних бізнес-моделей», оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів та створювати нові джерела вартості.

Data-driven підхід у циркулярній економіці передбачає використання різноманітних джерел даних, включаючи інформацію про виробництво, споживання, утилізацію, логістику та поведінку користувачів. Завдяки цифровим технологіям, таким як Інтернет речей, великі

дані (Big Data) та штучний інтелект, стає можливим відстеження матеріалів і продуктів на всіх етапах їх життєвого циклу. Це дозволяє підвищити прозорість ланцюгів постачання та забезпечити ефективне управління ресурсами. Одним із ключових інструментів data-driven циркулярної економіки є цифрові двійники (digital twins), які забезпечують моделювання життєвого циклу продукції на основі реальних даних. Використання таких технологій дозволяє створювати «data-driven продуктову екосистему» та забезпечувати моніторинг ресурсів у режимі реального часу [1]. Це, у свою чергу, сприяє прийняттю оптимальних рішень щодо повторного використання, ремонту або переробки продукції.

Важливим аспектом є застосування методів машинного навчання для прогнозування та оптимізації циркулярних процесів. Наприклад, дослідження у сфері управління відходами демонструють можливість використання алгоритмів XGBoost та SHAP для прогнозування обсягів твердих побутових відходів та визначення ключових факторів їх утворення [2]. Такі підходи дозволяють підвищити ефективність систем утилізації та сприяти переходу до більш сталих моделей споживання. Data-driven системи підтримки прийняття рішень також відіграють важливу роль у забезпеченні циркулярності продукції. Вони дозволяють оцінювати різні сценарії життєвого циклу товарів (reuse, remanufacturing, recycling) та обирати найбільш ефективні з точки зору екологічних і економічних критеріїв. При цьому ключовим фактором є інтеграція даних про властивості продукту, умови його використання та зовнішні фактори впливу.

Значний потенціал data-driven підходів проявляється у сфері ланцюгів постачання. Використання аналітики даних дозволяє оптимізувати логістичні процеси, зменшити втрати ресурсів та підвищити ефективність повторного використання матеріалів. Зокрема, у складних крос-ланцюгах постачання застосування data-driven моделей дає змогу враховувати невизначеність та приймати більш обґрунтовані рішення щодо циркулярних практик.

Разом з тим, впровадження data-driven циркулярної економіки супроводжується низкою викликів. По-перше, це проблема доступності та якості даних, оскільки ефективність аналітики безпосередньо залежить від повноти та достовірності інформації. По-друге, існують питання стандартизації даних і сумісності різних цифрових систем. По-третє, важливими є питання безпеки та конфіденційності даних, особливо у контексті міжорганізаційної взаємодії. Крім того, значну роль відіграють інституційні та організаційні фактори. Перехід до data-driven циркулярних моделей потребує трансформації бізнес-процесів, розвитку цифрових компетенцій та впровадження нових форм співпраці між учасниками ринку (табл. 1). Водночас державна політика має сприяти створенню відповідної нормативно-правової бази та стимулювати використання цифрових технологій у сфері сталого розвитку.

Таблиця 1 – Роль data-driven підходу в циркулярній економіці

Напрямок застосування	Сутність data-driven підходу	Ефект для циркулярної економіки	Приклади технологій
Управління ресурсами	Аналіз потоків матеріалів	Зменшення втрат, підвищення ефективності	Big Data, IoT
Життєвий цикл продукту	Моніторинг і моделювання	Оптимізація reuse/recycling	Digital twins
Управління відходами	Прогнозування обсягів	Підвищення ефективності утилізації	ML, XGBoost
Ланцюги постачання	Аналітика логістики	Зменшення витрат і втрат	AI, blockchain
Прийняття рішень	Data-driven DSS	Вибір оптимальних стратегій	Decision support systems
Інноваційні бізнес-моделі	Використання даних як активу	Нові джерела вартості	Платформи, аналітика

Узагальнюючи, можна зазначити, що data-driven підхід є ключовим елементом сучасної циркулярної економіки, який забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, розвиток інноваційних бізнес-моделей та досягнення цілей сталого розвитку. Його реалізація дозволяє перейти від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління економічними процесами, що є особливо важливим в умовах зростаючої складності та невизначеності глобального середовища. Data-driven циркулярна економіка формує нову парадигму управління ресурсами, що базується на глибокій інтеграції цифрових технологій та аналітики даних. Вона дозволяє підвищити прозорість економічних процесів, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити більш ефективне досягнення цілей сталого розвитку. Водночас її реалізація потребує вирішення низки технічних, інституційних та соціальних викликів, що визначають напрями подальших досліджень у цій сфері.

Література

1. Mügge J. et al. Digital Twins within the Circular Economy. Sustainability, 2024. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/7/2748>
2. Wu K.-J. et al. Data-driven model for circular supply chains. Journal of Cleaner Production, 2024. <https://eprints.gla.ac.uk/315711/>

Тетяна ГЛУШКО

старший викладач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Лілія МЕЛЬНИК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ: МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасна цифровізація кадрового адміністрування в Україні набуває дедалі більшого значення в умовах масштабного переходу підприємств до електронних форм взаємодії з державними органами та між структурними підрозділами. Впровадження електронного документообігу - зокрема трудових договорів, наказів і особових справ - суттєво спрощує адміністративну роботу й прискорює обробку кадрової інформації [4]. Водночас цифровізація формує нові вимоги до захисту персональних даних працівників, оскільки ці дані безпосередньо використовуються в бухгалтерському обліку: для нарахування заробітної плати, утримання податків та формування звітності до контролюючих органів [1].

У 2025–2026 роках питання електронного кадрового адміністрування набуло особливої актуальності у зв'язку з практичним запровадженням механізму електронного працевлаштування [3]. Відповідно до змін у законодавстві, роботодавці зобов'язані одночасно дотримуватися норм трудового, податкового законодавства та законодавства про захист персональних даних [1; 2]. Недотримання хоча б однієї з цих вимог може призвести не лише до фінансових санкцій, але й до репутаційних втрат та руйнування довіри між роботодавцем і працівниками.

Правовим підґрунтям захисту персональних даних в Україні є Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI [1]. Відповідно до його положень, роботодавець як суб'єкт обробки персональних даних зобов'язаний забезпечити належний рівень захисту інформації, що включає: запобігання несанкціонованому доступу, запобігання втраті чи пошкодженню даних, а також виключення їх незаконної обробки. Паралельно діє Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV [2], який встановлює правовий статус електронного документа та вимоги до кваліфікованого електронного підпису (КЕП).

З практичної точки зору, для виконання цих законодавчих вимог у системах електронного кадрового документообігу застосовуються такі інструменти: кваліфіковані електронні підписи (КЕП) для підтвердження автентичності документів; шифрування даних під час їх передачі та зберігання; розмежування прав доступу залежно від посадових обов'язків - наприклад, кадровий фахівець має доступ до особових справ, але не до фінансових даних, тоді як бухгалтер - навпаки; фіксація всіх дій користувачів у системі (аудит-лог) [5].

Порушення встановлених вимог несе конкретні юридичні та фінансові наслідки: накладення адміністративних штрафів, відшкодування збитків суб'єктам персональних даних, а також зупинення обробки інформації за рішенням уповноважених органів [1]. Усі ці витрати відображаються в бухгалтерському обліку підприємства у складі адміністративних або надзвичайних витрат.

Системи електронного документообігу (СЕД) є ключовим інструментом цифрової трансформації кадрового адміністрування. Такі рішення, як «ДОК ПРОФ 3», HURMA, Vchasno та інші, дозволяють автоматизувати реєстрацію документів, їх зберігання, пошук і контроль виконання [4]. Разом із тим ефективність СЕД значною мірою залежить від коректності їх інтеграції з бухгалтерськими програмами - зокрема з 1С: Підприємство або BAS - оскільки саме через цю інтеграцію відбувається автоматична передача даних про стаж, посадові оклади, нарахування та утримання.

Правильно організована інтеграція дає низку суттєвих переваг для бухгалтерського обліку. По-перше, мінімізується людський фактор при передачі даних між кадровим і бухгалтерським підрозділами: автоматичне вивантаження даних виключає ручне дублювання інформації та пов'язані з цим арифметичні помилки. По-друге, прискорюється розрахунок заробітної плати, відпускних і лікарняних - завдяки автоматичній підтяжці актуальних кадрових даних [4]. По-третє, електронне зберігання документів значно полегшує проходження перевірок з боку Держпраці, ДПС та інших контролюючих органів, оскільки вся документація зберігається в структурованому та легкодоступному вигляді [5].

Водночас інтеграція СЕД із бухгалтерськими системами сама по собі є потенційним вектором ризику. Якщо канали передачі даних між системами недостатньо захищені або права доступу не розмежовані належним чином, несанкціонований доступ до фінансових і кадрових даних стає реальною загрозою [1; 5]. Тому впровадження СЕД має супроводжуватися комплексним аудитом інформаційної безпеки.

Попри очевидні переваги цифровізації, вона несе з собою специфічні ризики, які можна класифікувати за трьома основними групами. Перша група - технічні ризики: збої обладнання або програмного забезпечення, втрата даних унаслідок відмови сервера, вразливості в системах захисту, які можуть бути використані зловмисниками. Друга група - кіберзагрози: цілеспрямовані атаки хакерів, фішинг, атаки типу ransomware (шифрувальники-вимагачі), які в умовах воєнного стану в Україні набули особливої гостроти. Третя група - людський фактор: несанкціоноване розголошення паролів доступу, необережна пересилка конфіденційних даних, недотримання встановлених регламентів роботи з інформацією [4; 5].

Практика свідчить, що саме помилки персоналу найчастіше стають безпосередньою причиною витоку кадрових і фінансових даних [4]. Навіть найсучасніше програмне забезпечення не здатне повною мірою компенсувати недисципліновану поведінку користувачів. Тому поряд із технічними засобами захисту принципово важливою є організаційна складова: розробка та затвердження внутрішніх регламентів роботи з персональними даними, регулярне навчання і тестування співробітників, а також проведення внутрішніх аудитів дотримання встановлених вимог [1; 5].

Для комплексної мінімізації ризиків рекомендується запроваджувати такі заходи: регулярне резервне копіювання (backup) із зберіганням копій на ізольованих носіях або у захищеному хмарному сховищі; двофакторну автентифікацію для всіх користувачів СЕД; шифрування даних як у стані збереження, так і під час передачі мережею; ведення журналів

подій (аудит-логів) із обов'язковим щомісячним переглядом; регулярне оновлення програмного забезпечення і операційних систем для усунення відомих вразливостей [2; 3].

З метою систематизації нормативно-правової та методичної бази, що регулює цифровий кадровий документообіг, нижче наведено порівняльну характеристику ключових джерел, використаних у дослідженні (табл. 1).

Аналіз наведених джерел свідчить про те, що нормативно-правова база цифрового кадрового адміністрування в Україні є достатньо розвиненою. Ключовою проблемою залишається розрив між законодавчими вимогами та реальною практикою підприємств, зокрема в частині інформаційної безпеки та навчання персоналу.

Цифрова трансформація кадрового адміністрування є невід'ємною складовою сучасного управління підприємством. Вона забезпечує прискорення процесів обробки кадрової інформації, зниження кількості помилок при розрахунку заробітної плати та спрощення взаємодії з контролюючими органами. Однак ефективність цифровізації безпосередньо залежить від дотримання комплексу правових, технічних та організаційних вимог.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика основних джерел дослідження

№	Назва джерела / автор	Ключові положення	Практична цінність для кадрового адміністрування
1	Закон України «Про захист персональних даних» (ВРУ, 2010)	Визначає обов'язки роботодавця щодо захисту персональних даних, вимоги до обробки та зберігання інформації	Формує правову основу кадрового документообігу; порушення тягне адміністративну та цивільну відповідальність
2	Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» (ВРУ, 2003)	Встановлює юридичну рівнозначність електронного та паперового документів; регулює застосування КЕП	Дозволяє легітимно замінити паперові накази, трудові договори та особові справи електронними аналогами
3	«Як у 2026 році буде працювати електронне працевлаштування» (LIGA ZAKON, 2026)	Роз'яснює механізм електронного підписання трудових договорів; аналізує зміни в КЗпП щодо е-працевлаштування	Актуально для HR-відділів: дозволяє правильно оформлювати е-договори з дотриманням нових вимог 2026 р.
4	«Електронний кадровий документообіг: як працювати в 2025 році» (HURMA Work, 2025)	Описує практичні інструменти для автоматизації HR-процесів; розглядає системи типу HURMA, їх інтеграцію з бухгалтерією	Дає практичні рекомендації щодо вибору та впровадження систем е-документообігу, зокрема інтеграції з 1С/BAS
	«Електронні кадрові документи: як законно оформлювати» (Vchasno, 2025)	Висвітлює вимоги до КЕП для кадрових документів; аналізує найпоширеніші помилки при переході на е-документообіг	Допомагає уникнути типових правових помилок під час цифровізації кадрового адміністрування

З бухгалтерської точки зору, порушення вимог захисту персональних даних або збої в системах електронного документообігу тягнуть за собою прямі фінансові витрати - у вигляді штрафів, витрат на відновлення систем або компенсаційних виплат. Натомість добре організована СЕД є чинником зниження операційних витрат і підвищення якості облікових процесів.

Ключовим фактором успіху є поєднання сучасних технологічних рішень із належною організацією роботи персоналу. Впровадження СЕД має супроводжуватися систематичним навчанням співробітників, затвердженням внутрішніх регламентів і регулярним аудитом інформаційної безпеки. Лише комплексний підхід дозволяє забезпечити надійний захист

персональних даних, мінімізувати ризики для бухгалтерського обліку і досягти стратегічних цілей цифрової трансформації.

Література

1. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
2. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>
3. Як у 2026 році буде працювати електронне працевлаштування // *LIGA ZAKON. Бухгалтер.ua*. 23.01.2026. URL: https://buh.ligazakon.net/news/241759_yak-u-2026-rots-bude-pratsyuvati-elektronne-pratsevlashtuvannya
4. HURMA. Електронний кадровий документообіг: як працювати в 2025 році // *Hurma Work*. 04.04.2025. URL: <https://hurma.work/blog/elektronnij-kadrovij-dokumentoobig/>
5. Шеремета І. Електронні кадрові документи: як законно оформлювати // *Vchasno*. 01.09.2025. URL: <https://vchasno.ua/zakonnist-elektronnykh-kadrovyykh-dokumentiv/>

Олександр ГОРБАТЮК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Аліна КИЦЮК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РИТЕЙЛОВОМУ БІЗНЕСІ

Персонал є ключовим стратегічним ресурсом у ритейловому бізнесі, оскільки саме ефективність працівників безпосередньо має вплив на якість обслуговування клієнтів, рівень продажів та конкурентоспроможність підприємства. В умовах високої динамічності ринку роздрібної торгівлі управління людським капіталом потребує застосування сучасних аналітичних підходів для забезпечення оперативного ухвалення управлінських рішень. Використання HR-аналітики та бізнес-аналітики дозволяє підприємствам оцінювати продуктивність персоналу, прогнозувати плинність кадрів, оптимізувати графіки роботи та підвищувати рівень мотивації працівників. Крім того, аналітичні інструменти сприяють виявленню ризиків, пов'язаних із дефіцитом кадрів, професійним вигоранням і неефективним використанням трудових ресурсів. Таким чином, інтеграція аналітики в систему управління персоналом є важливою передумовою забезпечення економічної стійкості та довгострокового розвитку ритейлового бізнесу.

HR-аналітика являє собою орієнтований на дані підхід до управління людськими ресурсами, який передбачає застосування статистичних, аналітичних та цифрових методів для підвищення ефективності управлінських рішень. Вона охоплює процеси збору, систематизації та аналізу інформації про персонал з метою вдосконалення HRM-стратегій, прогнозування майбутніх змін у трудових ресурсах і мінімізації потенційних ризиків. Протягом останніх двадцяти років HR-аналітика зазнала суттєвого розвитку. На початкових етапах управління персоналом базувалося переважно на описовій аналітиці, яка зосереджувалася на формуванні звітності та аналізі історичних показників, таких як рівень плинності кадрів, чисельність працівників і показники відсутності на роботі. Згодом, завдяки стрімкому розвитку технологій, HR-аналітика трансформувалася у напрямі предиктивної та прескриптивної аналітики, що дало можливість організаціям прогнозувати тенденції розвитку робочої сили, оцінювати рівень залученості працівників і формувати проактивні стратегії розвитку компетенцій персоналу [1].

Збір та аналіз даних є важливою складовою діяльності більшості сучасних підприємств, і сфера управління персоналом не є винятком. У процесі HR-аналітики підприємства використовують різноманітні джерела інформації, серед яких особові справи працівників, платіжні відомості, облік робочого часу, результати опитувань персоналу, показники продуктивності праці, дані HRM-систем та CRM-платформ. Водночас самі по собі кадрові дані не мають значної цінності без їх системного аналізу та інтерпретації. Саме аналітична обробка інформації дозволяє виявити взаємозв'язки між кадровими показниками, оцінити ефективність HR-процесів та визначити напрями їх оптимізації [2].

Важливим аспектом сучасної HR-аналітики є визначення та моніторинг ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати результативність управління персоналом. До основних показників належать рівень плинності кадрів, коефіцієнт захворюваності, кількість працівників, ефективність рекрутингових каналів, показники продуктивності праці, рівень залученості персоналу та коефіцієнт утримання працівників. Аналіз цих показників у динаміці дозволяє підприємствам своєчасно виявляти проблемні тенденції, прогнозувати ризики дефіциту кадрів, професійного вигорання або зниження продуктивності праці.

Процес HR-аналітики включає кілька основних етапів: збір даних, моніторинг і вимірювання показників, аналіз інформації та впровадження управлінських рішень на основі отриманих результатів. На етапі аналізу можуть використовуватися різні підходи, зокрема описовий аналіз, що передбачає оцінювання історичних даних; прогнозний аналіз, спрямований на виявлення потенційних кадрових ризиків; а також прескриптивний аналіз, який дозволяє оцінити можливі наслідки управлінських рішень для підприємства. Використання таких методів забезпечує підвищення обґрунтованості кадрових рішень та сприяє формуванню ефективної системи управління персоналом [2].

Особливо актуальним використання HR-аналітики є для ритейлового бізнесу, де спостерігається високий рівень плинності кадрів, сезонні коливання потреби в персоналі та значне навантаження на працівників. Завдяки HR-аналітиці підприємства можуть оптимізувати процеси рекрутингу, скорочувати витрати на пошук і адаптацію персоналу, підвищувати ефективність графіків роботи та покращувати систему мотивації працівників. Крім того, аналітичні інструменти дозволяють своєчасно виявляти кадровий дефіцит, планувати професійний розвиток персоналу та забезпечувати кадрову наступність у компанії.

Водночас важливим аспектом використання HR-аналітики є забезпечення захисту персональних даних працівників. Оскільки аналіз HR-даних передбачає обробку конфіденційної інформації, підприємства повинні дотримуватися принципів законності, прозорості та конфіденційності. Це передбачає отримання згоди працівників на обробку даних, використання анонімізованої інформації та чітке визначення цілей збору кадрових даних. Дотримання вимог захисту інформації є необхідною умовою ефективного та безпечного впровадження HR-аналітики в діяльність підприємства [2].

У сучасному цифровому бізнес-середовищі ефективність рекрутингової діяльності значною мірою залежить від раціонального вибору каналів залучення кандидатів та підтримання безперервної комунікації з потенційними працівниками. Використання цифрових платформ забезпечує можливість оперативного охоплення широкої аудиторії, здійснення таргетованого поширення вакансій серед визначених сегментів ринку праці та формування позитивного бренду роботодавця в режимі реального часу. Цифрові комунікаційні інструменти суттєво розширюють функціональні можливості рекрутерів, дозволяючи реалізовувати персоналізовану та багаторівневу взаємодію з кандидатами. У зв'язку з цим сучасна рекрутингова стратегія передбачає комплексне використання різних цифрових каналів залежно від специфіки вакансій і характеристик цільової аудиторії. На сучасному етапі розвитку систем управління персоналом рекрутинг більше не функціонує як окремий ізольований процес, а інтегрується з іншими складовими життєвого циклу

працівника, зокрема адаптацією, професійним навчанням, оцінюванням результативності, розвитком кар'єри та утриманням персоналу. Така інтеграція забезпечується впровадженням єдиних цифрових HR-екосистем та сучасних інформаційних технологій. Об'єднання рекрутингу з іншими HR-процесами за допомогою IT-рішень сприяє підвищенню цілісності системи управління людськими ресурсами, оптимізації управлінських рішень, мінімізації ризиків втрати інформації та формуванню позитивного досвіду працівника на всіх етапах взаємодії з організацією [3].

Цифровізація істотно трансформує сферу управління персоналом, впливаючи не лише на окремі HR-процеси, а й на загальну ефективність реалізації кадрової стратегії підприємства. Впровадження цифрових технологій сприяє переходу HR-функції від переважно операційної до стратегічної моделі управління, підвищує здатність організацій швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати управлінські рішення на основі аналітичних даних та формувати конкурентні переваги на ринку праці. За таких умов цифровізація виступає не лише інструментом підтримки HR-стратегії, а ключовим чинником її розвитку, трансформуючи HR у гнучку, аналітичну та бізнес-орієнтовану функцію. Практика свідчить, що підприємства, які активно впроваджують цифрові HR-інструменти, характеризуються вищим рівнем залученості персоналу, більшою адаптивністю до ринкових змін та ефективнішою реалізацією стратегічних цілей.

Таким чином, HR-аналітика є базовим інструментом оптимізації управління персоналом у ритейловому бізнесі. Її використання сприяє підвищенню ефективності кадрової політики, зниженню плинності кадрів, покращенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного розвитку підприємства. Інтеграція сучасних аналітичних технологій у систему управління людськими ресурсами дозволяє ритейловим компаніям формувати більш гнучкі та адаптивні HR-стратегії, що є важливою передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки.

Література

1. Dreichuk, M., & Sytnyk, Y. (2025). HR ANALYTICS AS A RISK MONITORING TOOL IN PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS. *Economics and Education*, 10(1), 22-28. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2025-1-3>
2. HR-Analytics. HRworks : вебсайт. URL: <https://www.hrworks.de/lexikon/hr-analytics/> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Vedernikov, M., Volianska-Savchuk, L., Chernushkina, O., Durach, R., & Vandzhura, V. (2025). ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКРУТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ І ТЕХНОЛОГІЧНО ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ HR-ФАХІВЦІВ. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 4(18), 224-237. Retrieved із <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/619>

Анастасія ДАНІЛКОВА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Яна НІМЧУК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МІЖНАРОДНОГО ПЕРЕВІЗНИКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Система управління персоналом (СУП) – це комплексна структура, що об'єднує цілі, методи, технології та інструменти для роботи з кадрами. Вона спрямована на ефективне

використання людських ресурсів, підвищення продуктивності праці та професійний розвиток працівників, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії [1, 2].

Сучасний розвиток міжнародного бізнесу супроводжується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Особливо це стосується транспортно-логістичного сектору, де швидкість обробки інформації, координація персоналу та якість обслуговування клієнтів є ключовими факторами успіху [6].

Цифрова трансформація – це не просто заміна аналогових інструментів цифровими, а фундаментальна перебудова бізнес-процесів і підходів до управління людським капіталом. Для міжнародних перевізників це означає модернізацію СУП, адже в умовах високої мобільності працівників, їх територіальної розосередженості та необхідності оперативного прийняття рішень традиційні методи кадрового менеджменту втрачають ефективність [3].

KLR Bus є українською компанією, що спеціалізується на міжнародних пасажирських перевезеннях між Україною та країнами Європейського Союзу (рейси до Польщі, Німеччини, Чехії, Італії, Іспанії тощо) [4]. Організаційна структура компанії включає водіїв міжнародних рейсів, диспетчерів, менеджерів з продажу, операторів call-центру, HR-відділ, технічний, маркетинговий та IT-відділи [5].

Основними викликами в управлінні персоналом компанії є територіальна віддаленість офісів, необхідність суворого контролю специфічних режимів праці та відпочинку водіїв, а також оперативна комунікація між структурними підрозділами.

Для наочності трансформаційних процесів у компанії KLR Bus нижче наведено порівняльну характеристику традиційної та цифрової систем управління персоналом.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз моделей управління

HR-процес	Традиційна модель (до трансформації)	Цифрова модель (проектвана)	Очікуваний ефект для KLR Bus
Рекрутинг	Ручний перегляд резюме, паперові анкети водіїв, хаотична база контактів.	Впровадження ATS-системи. Автоматичний скоринг водіїв за стажем та категоріями.	Скорочення часу на підбір персоналу. Формування якісної бази резерву.
Документообіг	Паперові особові справи, фізична передача наказів водіям у рейси.	HRM-платформа з електронним підписом (КЕП). Цифрові договори та онлайн-графіки.	Зниження ризику втрати документів. Швидкий доступ до файлів з будь-якої точки ЄС.
Навчання	Очні інструктажі, складність координації водіїв.	LMS-система (мобільний додаток). Дистанційне навчання стандартів сервісу.	Охоплення персоналу навчанням без відриву від міжнародних маршрутів.
Комунікації	Телефонні дзвінки, месенджери, ризик перекручування та втрати інформації.	Єдина корпоративна платформа з архівом повідомлень та ієрархією доступів.	Ефективна взаємодія між офісами. Миттєве сповіщення про зміну графіків чи маршрутів.
Моніторинг	Суб'єктивні звіти, ручна перевірка журналів постфактум.	Аналітичні дашборди. Моніторинг дотримання графіку та відгуків у реальному часі.	Об'єктивне прийняття управлінських рішень. Підвищення якості клієнтського сервісу.

Для підвищення ефективності управління персоналом у KLR Bus доцільним є впровадження інтегрованої цифрової HR-системи. Окрім загальної автоматизації (ATS та HRM-систем), особливого значення набувають такі специфічні напрями:

– Автоматизація контролю режимів праці: згідно з європейськими нормами, контроль режимів роботи та відпочинку водіїв є критичним. Проектована система повинна інтегруватися з даними тахографів, автоматично сигналізує диспетчеру та HR-менеджеру про необхідність заміни екіпажу [4, 6].

– Розвиток бренду роботодавця: для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів доцільно впровадити Self-Service портал. Це дозволить працівникам самостійно замовляти довідки, переглядати нарахування та графіки відпусток онлайн, що суттєво розвантажує HR-відділ [5].

Отже, цифрова трансформація системи управління персоналом є необхідною умовою розвитку сучасних міжнародних перевізників. Проектування нової СУП для KLR Bus – це інвестиція у сталість бізнесу. Впровадження сучасних інтегрованих HR-технологій дозволить не лише скоротити адміністративні витрати та оптимізувати внутрішні комунікації, а й створити прозоре середовище для розвитку персоналу, що забезпечить високу конкурентоспроможність компанії на європейському ринку пасажирських перевезень.

Література

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. URL: <https://surl.li/nhmxcx> (дата звернення: 14.05.2026).
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2021. URL: <https://surl.li/lckdjg> (дата звернення: 14.05.2026).
3. Дмитренко Г. А. Стратегічне управління персоналом. Київ : МАУП, 2020. URL: <https://surl.li/zuexxw> (дата звернення: 14.05.2026).
4. Офіційний сайт KLR Bus. URL: <https://klr.com.ua/> (дата звернення: 14.05.2026).
5. Інформація про компанію KLR Bus. URL: <https://klr.com.ua/about-us> (дата звернення: 14.05.2026).
6. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2026).

4. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ТРИГЕР І КЛЮЧОВИЙ ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ У ХХІ СТОЛІТТІ СИНГУЛЯРНОСТІ, ТУРБУЛЕНТНОЇ ЕМЕРДЖЕНТНОСТІ І ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Nataliya LEVKOVETS

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor Department of Finance, Accounting and Auditing*

Volodymyr SHEVCHUK

*higher education student,
National Transport University,
Kyiv, Ukraine*

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ACCOUNTING AND ANALYTICAL PROCESSES OF ENTERPRISES

In the contemporary landscape of information technology, enterprises face the imperative of enhancing the efficiency of accounting and analytical processes to ensure competitiveness and financial stability. Given the ongoing transformation of global finance, every state must shape its tax strategy in alignment with worldwide economic tendencies.

The article examines the essence and key features of integrating artificial intelligence technologies into accounting and analytical systems of enterprises. The main areas of artificial intelligence application in accounting and economic analysis are identified, as well as its impact on improving the effectiveness of managerial decision-making. The advantages of using intelligent algorithms for automating accounting procedures, forecasting financial indicators, and reducing operational risks are substantiated. The study also outlines the challenges and future prospects of implementing artificial intelligence in enterprise activities under conditions of digital economic transformation.

The current stage of economic development is characterized by the rapid dissemination of digital technologies, which significantly transform approaches to organizing accounting and analytical support within enterprises. The growing volume of information, increasing complexity of business processes, and higher requirements for timely managerial decisions necessitate the use of innovative data processing tools. Artificial intelligence has become one of the most promising technologies gradually integrated into accounting and analytical systems, fundamentally changing traditional methods of data collection, processing, and interpretation.

Artificial intelligence can be defined as a set of algorithms and software solutions capable of simulating human intellectual activities, including learning, data analysis, and decision-making. In the field of accounting and economic analysis, artificial intelligence is primarily used to automate routine operations, identify hidden patterns in large data sets, and generate analytical insights.

Accounting and analytical systems enhanced with artificial intelligence components acquire the ability to self-learn and adapt to changes in both internal and external business environments. This significantly improves the accuracy of accounting data and ensures a higher level of analytical support for enterprise management processes.

The integration of artificial intelligence into enterprise accounting and analytical systems can be implemented in several strategic directions. First, artificial intelligence enables the automation of primary accounting processes and the processing of financial and economic transactions, which reduces the likelihood of errors and minimizes time costs associated with routine procedures. [2]

Second, artificial intelligence is widely applied in analytical modules for forecasting financial performance, assessing risks, and modeling alternative development scenarios. Third,

intelligent systems enhance internal control by detecting anomalies, identifying non-standard transactions, and preventing potential threats to the financial security of enterprises.

The application of artificial intelligence technologies in accounting and analytical systems provides enterprises with a range of significant benefits. One of the key advantages is the increased speed of obtaining managerial information and the enhancement of its analytical value. Moreover, automation of accounting processes allows enterprises to optimize operating costs and redirect specialists' efforts toward strategic tasks. [1]

Another important benefit is the ability to comprehensively analyze large volumes of data, which supports more informed managerial decisions and strengthens enterprise competitiveness in volatile market environments.

Despite the substantial potential of artificial intelligence technologies, their integration into accounting and analytical systems is associated with several challenges. These include high implementation costs, a shortage of qualified personnel, and concerns related to data protection and information security.

At the same time, the prospects for the development of artificial intelligence in this field remain highly promising. Ongoing digitalization of the economy, continuous improvement of machine learning algorithms, and increasing accessibility of advanced software solutions will contribute to the wider adoption of artificial intelligence in accounting and analytical practices.

The integration of artificial intelligence into enterprise accounting and analytical systems represents a crucial direction for enhancing management efficiency in modern economic conditions. The use of intelligent technologies facilitates the automation of accounting processes, improves the quality of analytical information, and supports well-grounded managerial decision-making. Further development and implementation of artificial intelligence will contribute to the formation of flexible and adaptive accounting and analytical systems capable of effectively responding to the challenges of the digital economy.

References

1. Levkovets N.P. Artificial intelligence in the accounting and analysis system. Accounting, control and analysis in the context of institutional changes: Collection of scientific papers of the VII All-Ukrainian scientific and practical conference. October 31, 2024, Poltava, / Poltava State Agrarian University. Poltava: PDAU, 2024. pp. 474-475. <https://drive.google.com/file/d/1Iz8FvQhUPiedDDAHnb6u6t8N6JukeJ3U/view>
2. Romashko O. Artificial Intelligence in Accounting. *Scientia fructuosa*. 2024. Vol. 154, № 2, pp. 145–157. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)08](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)08)

Alla KAPITON

*doctor of pedagogical sciences, professor,
professor of the department of computer and
information technologies and systems,*

*Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic National University,
Poltava, Ukraine*

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF UKRAINE

Creating a system of knowledge about scientific ethics among future scientists is a critically important issue. This is implemented through third-level educational programs, where a set of disciplines ensures the development of necessary professional competencies and adherence to the principles of integrity. Particular attention is paid to the ability to produce innovations, solve complex professional and pedagogical tasks and implement scientific research that has scientific novelty. An important component is the implementation of the principles of academic integrity at

all stages of scientific work. In accordance with the recommendations of international ethical standards, the policy of the institution/publishing house provides for a comprehensive and objective review of materials to determine their scientific value and compliance with established quality criteria [1-4].

The main manifestation of a violation of academic integrity is plagiarism - borrowing someone else's results, ideas or fragments of text without proper reference to the author. To comply with ethical norms, it is necessary to put direct quotes in quotation marks, preserve the original context of the statement and use an ellipsis in place of omitted words. At the same time, it is recommended to minimize the number of direct quotes in the work. This category also includes fraud with authorship: attributing participation to persons who did not work on the project, or using paid services for writing papers. In modern conditions, the hidden use of generative AI without disclosing this fact is equated with academic fraud. In addition, double submission of a manuscript to several publications at the same time and concealment of a conflict of interest that affects the objectivity of the research are unacceptable.

By submitting a manuscript for review, authors convey to specialists the results of their intellectual work, the assessment of which determines their professional status. Maintaining confidentiality is critically important: disclosure of any information about the manuscript is considered a violation of the author's rights. The only reason for a protocol violation is confirmed data falsification. Peer review should be objective and free from conflict of interest. Accordingly, educational components should include learning outcomes related to scientific ethics to prepare professionals for ethical professional communication in an educational environment. An important component of the training of researchers is their integration into the global scientific community through active publication activity and participation in international collaborations. Special emphasis is placed on the development of methodological culture: from the systematic development of hypotheses to the ethically justified defense of one's own views with strict adherence to the principles of academic integrity. Therefore, the program learning outcomes should include fluency in the state and foreign languages for the presentation of results, publication in leading world publications, and involvement in international projects.

References

1. Academic integrity in the age of artificial intelligence URL: https://cuesc.org.ua/images/informlist/advanced_training_EU_%D0%905_%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%9A_.pdf
2. Artificial Intelligence as a Threat and a Tool for Supporting Academic Integrity in Higher Education URL: <https://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/1271>

Михайло БЕРЕЖНИЙ

здобувач вищої освіти

Іван ХИЛЬКО

*старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ОСНОВІ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У сучасному турбулентному середовищі інформаційної сингулярності концепція цифрової трансформації перетворилася з інноваційної прерогативи на базовий імператив виживання та сталого розвитку економічних систем. В епіцентрі цих незворотних змін знаходиться штучний інтелект (ШІ), який виступає не просто допоміжним інструментом, а фундаментальним тригером структурних перетворень в економіці, корпоративному бізнесі та

сфері HR-інжинірингу [1]. Завдяки здатності агрегувати, аналізувати та інтерпретувати гіпермасиви даних (Big Data), ШІ дозволяє компаніям переходити від реактивного управління до проактивного прогнозування, формуючи базис для smart-економіки.

Цифрова трансформація бізнесу дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, створюючи стійкі конкурентні переваги через глибоку автоматизацію операційних процесів [1]. Державна політика України також синхронізується з цим глобальним трендом, що відображено у Стратегії цифрового розвитку інновацій до 2030 року, де акцентується увага на створенні екосистеми, в якій технології забезпечують максимальну мобільність та ефективність бізнес-процесів [2]. Це створює сприятливий клімат для розробки та впровадження високотехнологічних продуктів на національному рівні.

Особливої ваги у контексті інтеграції ШІ набувають методи дослідження операцій та математичного програмування, які є основою для побудови архітектури розумних корпоративних рішень. Процес створення таких складних оптимізаційних систем вимагає суворої методології і спирається на чітку 9-етапну послідовність розробки моделі: від первинної постановки проблеми, збору даних та конструювання математичної моделі, до її програмної реалізації, верифікації, валідації та фінальної імплементації в бізнес-середовище. Саме дотримання всіх дев'яти етапів гарантує, що алгоритми штучного інтелекту працюватимуть коректно та без критичних збоїв при прийнятті управлінських рішень.

Застосування алгоритмів ШІ у логістиці та розподілі ресурсів ілюструє безпосередній економічний ефект від цифровізації. Використовуючи класичні задачі математичного програмування, такі як задача комівояжера, підприємства здатні кардинально оптимізувати свої ланцюги постачання. Важливо підкреслити, що в контексті бізнес-оптимізації цільова функція для задачі комівояжера розраховується виключно на мінімум – мінімізацію фінансових витрат, часу в дорозі або витрат палива. Штучний інтелект здатний миттєво перераховувати ці мінімуми у динамічних умовах, враховуючи затори, погодні умови та зміни у графіках постачальників, що є критичним фактором для забезпечення сталості та екологічності бізнесу [3].

Не менш революційні зміни відбуваються у площині управління людським капіталом. Сучасний HR-інжиніринг еволюціонує в бік Data-driven (керованого даними) підходу. Це означає, що стратегічні рішення у сфері рекрутингу, адаптації, мотивації та утримання персоналу базуються не на суб'єктивних відчуттях чи інтуїції, а на об'єктивних, вимірюваних показниках [4]. Використання Data-driven стратегій забезпечує керівництво підприємства достовірною інформацією, яка генерується шляхом інтелектуального аналізу продуктивності працівників [5].

В основі таких платформ лежать потужні реляційні бази даних. Застосування оптимізованих SQL-запитів дозволяє HR-фахівцям миттєво фільтрувати тисячі резюме, виявляти приховані закономірності у плинності кадрів та оцінювати ефективність навчальних програм. Наприклад, під час розрахунку оптимального розподілу робочого навантаження чи формування матриць компетенцій у динамічному програмуванні, ШІ оперує масштабними масивами. Коректна просторова орієнтація таких даних є надзвичайно важливою – обчислення таблиці матриці персоналу розмірністю 20 на 40 гарантує точність розподілу ресурсів без перевантаження серверних потужностей, забезпечуючи високу швидкість відгуку системи.

Для забезпечення безперебійної роботи цих Data-driven механізмів, корпоративний сектор активно використовує надійні об'єктно-орієнтовані мови програмування, зокрема Java. Створення внутрішніх HR-додатків, систем моніторингу ефективності (KPI) та автоматизованих калькуляторів бонусних виплат на базі Java гарантує кросплатформеність, високий рівень кібербезпеки та можливість легкої інтеграції алгоритмів машинного навчання у вже існуючу IT-інфраструктуру підприємства.

Штучний інтелект у HR-інжинірингу також відкриває безпрецедентні можливості для персоналізації співпраці з кожним окремим працівником. AI-моделі аналізують поведінкові

патерни, швидкість виконання завдань, рівень залученості та навіть емоційне вигорання співробітників, створюючи індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Це безпосередньо впливає на показники утримання талантів (retention rate), що є критично важливим в умовах демографічної кризи та глобальної боротьби за висококваліфіковані кадри. Автоматизація рутинних операцій, таких як онбординг, розрахунок відпусток чи базове консультування через корпоративних чат-ботів, вивільняє колосальний ресурс часу HR-фахівців для вирішення стратегічних завдань [4, 6].

Проте інтеграція штучного інтелекту в економіку та HR має супроводжуватися розробкою чітких етичних та правових рамок. Успішна цифрова трансформація повинна базуватися на принципах прозорості, справедливості та відповідальності. Алгоритми, які приймають рішення про найм або звільнення, повинні бути позбавлені упередженості, а персональні дані співробітників – надійно захищені відповідно до міжнародних стандартів інформаційної безпеки.

Отже, штучний інтелект є не просто технологічним трендом, а фундаментальним драйвером цифрової парадигми сучасного суспільства. Інтеграція математичних моделей, оптимізаційних алгоритмів дослідження операцій, сучасних баз даних (SQL) та надійних програмних рішень на базі Java дозволяє створити стійку, data-driven екосистему. Це забезпечує економічну ефективність бізнесу, виводить HR-інжиніринг на якісно новий інтелектуальний рівень та формує надійний фундамент для інноваційного та сталого розвитку України у ХХІ столітті.

Література

1. Коломоець Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>
2. Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку, інновацій та технологій до 2030 року. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-ukraine-zatverdila-strategiyu-tsifrovogo-rozvitku-innovatsiy-do-2030-roku> (дата звернення: 26.04.2026).
3. Про Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. *Державна служба України з питань праці*. 2025. URL: <https://smu.dsp.gov.ua/pro-stratehiiu-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsifrovoi-transformatsii-maloho-i-serednoho-pidpriemnytstva-na-period-do-2027-roku-ta-zakhody-derzhpratsi-shchodo-pidtrymky-robotodavstv-sub-iektyv-ma/> (дата звернення: 26.04.2026).
4. Що таке data-driven операційний менеджмент і чому без нього бізнес втрачає ефективність. GRC.UA. 2024. URL: <https://grc.ua/blog/shto-take-data-driven-operacijnyj-menedzhment-i-chomu-bez-njogo-biznes-vtrachaye-efektyvnistj> (дата звернення: 26.04.2026).
5. Федірець О. В. та ін. Сутність «Data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Т. 2 (283/2). С. 35–51. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.2._topic_Oleg-Fedirets-Valentyna-Nechyporenko-Hanna-Popovychenko-Vladyslav-Hnidenko-35-51.pdf (дата звернення: 26.04.2026).
6. Безушко О. Є., Хилько І. І. Штучний інтелект в HR-процесах: інтеграція AI-рішень для підвищення ефективності рекрутингу та адаптації персоналу. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу* : матеріали III Всеукр. наук. конф. студентів та молоді, м. Хмельницький, 15 трав. 2025 р. Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2025. С. 167–169. URL: https://drive.google.com/file/d/1CkApy5RltoFLn84bEqfTcSpmYBsEdH4_/view (дата звернення: 26.04.2026).

Людмила ЗАБУРМЕХА

*викладач циклової комісії торгівлі,
маркетингу та менеджменту,
ВСП «Хмельницький торговельно-
економічний фаховий коледж ДТЕУ»,
м. Хмельницький, Україна*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОДИН ІЗ КЛЮЧОВИХ ДРАЙВЕРІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, серед яких особливе місце займає штучний інтелект (ШІ). Саме він виступає не лише інструментом автоматизації, а й ключовим фактором трансформації бізнес-процесів, управління та соціально-економічного розвитку.

Штучний інтелект є важливим драйвером цифрової трансформації, оскільки забезпечує новий рівень обробки даних, прийняття управлінських рішень та оптимізації процесів. Його впровадження дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та адаптуватися до змін ринку [1, с. 25]. За сучасними дослідженнями, інтеграція інтелектуальних систем у стратегічне управління значно підвищує конкурентоспроможність організацій [2].

Саме штучний інтелект є ключовим драйвером цифрової трансформації економіки та одним із найбільш швидкозростаючих технологічних сегментів, який пропонує інтелектуальні рішення в різних економічних та соціальних сферах, серед яких варто згадати виробництво, сільське господарство, фінанси, страхування, оптову та роздрібну торгівлю, охорону здоров'я, надання послуг, телекомунікації тощо. Технології на основі штучного інтелекту дають нам унікальну можливість трансформувати бізнес-операції, зменшуючи кількість повторюваних, рутинних завдань, значно підвищувати продуктивність праці, створювати нові продукти, створювати нові моделі зростання економіки, покращити ефективність роботи урядових установ, особливо на рівні розробки рішень, спрямованих на забезпечення добробуту громадян. Перспективи використання AI величезні, оскільки алгоритми, що дозволяють щогодини обробляти колосальні обсяги інформації, зможуть виявити причинно-наслідкові зв'язки, які не під силу людині, а отже, зробити прогнози точнішими, а рішення ефективнішими. Штучний інтелект вже став стратегічним фактором виробництва для створення стійкого зростання економіки та забезпечення конкурентних переваг будь-якої організації.

Цифрова трансформація бізнесу під впливом ШІ проявляється у таких напрямках:

- автоматизація операційних процесів;
- використання Big Data та аналітики;
- персоналізація клієнтського досвіду;
- розвиток цифрових платформ.

Використання ШІ дозволяє компаніям переходити до більш гнучких моделей управління та формувати інноваційні бізнес-стратегії. Очікується, що саме штучний інтелект стане визначальним чинником економічного зростання та інновацій у найближчі роки.

Особливу роль ШІ відіграє у забезпеченні сталого розвитку. Завдяки ефективному використанню ресурсів, оптимізації виробництва та зменшенню негативного впливу на довкілля, підприємства можуть досягати екологічної та соціальної відповідальності. Впровадження цифрових технологій сприяє реалізації цілей сталого розвитку, забезпечуючи баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами [3]. Дослідження підтверджують, що ШІ може підтримувати значну частину глобальних цілей сталого розвитку, водночас потребуючи належного регулювання.

У сфері HR-інжинірингу штучний інтелект змінює підходи до управління людськими ресурсами. Його застосування включає:

- автоматизований підбір персоналу;
- аналіз продуктивності працівників;
- прогнозування кадрових потреб;
- розвиток систем навчання та адаптації.

Це дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, зменшити суб'єктивність рішень та сформувати більш гнучку кадрову політику.

Водночас впровадження ШІ супроводжується певними викликами, зокрема:

- етичні проблеми використання даних;
- ризики безробіття через автоматизацію;
- необхідність нових компетенцій працівників;
- питання кібербезпеки.

Отже, штучний інтелект виступає не лише технологічним інструментом, а стратегічним ресурсом розвитку сучасної економіки. Його ефективне використання сприятиме підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, розвитку людського капіталу та досягненню сталого розвитку суспільства.

Штучний інтелект є ключовим драйвером цифрової трансформації ХХІ століття. Його вплив охоплює всі сфери економіки, бізнесу та управління персоналом. Використання ШІ сприяє інноваційному розвитку, підвищенню ефективності діяльності підприємств та досягненню цілей сталого розвитку. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вирішення етичних, соціальних та правових аспектів використання штучного інтелекту.

Література

1. Піжук О. І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки // Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3. С. 41–46.
2. Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття рішень в умовах цифрової економіки. 2025.
3. Використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на сталий розвиток корпоративного бізнесу.
4. Штучний інтелект як ключ до цифрової трансформації з 2025 року.
5. Мартиняк І. Штучний інтелект в освіті: вплив на сталий розвиток та економіку. 2025

Павло ФІСУНЕНКО

д.е.н., доцент,

*доцент кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу,
ННІ ПДАБА Українського державного університету науки і технологій*

Юрій БУЛЄВ

аспірант,

*ННІ ПДАБА Українського державного університету науки і технологій,
м. Дніпро, Україна*

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КАРТУ ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА

Штучний інтелект (ШІ) дедалі частіше розглядається в якості одного з головних чинників цифрової трансформації бізнесу. Його застосування пов'язують з автоматизацією рутинних операцій, підтримкою прийняття рішень, прогнозуванням, аналізом великих масивів даних, оптимізацією ресурсів і підвищенням продуктивності. Цифрова трансформація (ЦТ) трактується як процес, у межах якого цифрові технології спричиняють

зміни у створенні цінності, організаційних структурах і стратегічних реакціях підприємств [1]. У цьому контексті ШІ стає чинником зміни економічної поведінки підприємства. Водночас у наукових і прикладних дискусіях його вплив часто звужується до питань ефективності, зниження витрат або автоматизації. Такий підхід є недостатнім для дослідження економічної безпеки підприємства (ЕБП). Штучний інтелект може підвищувати рівень керованості, фінансової стійкості, операційної прозорості та адаптивності підприємства. Проте, його неякісне впровадження може створювати ризики витоку даних, помилкових алгоритмічних висновків, залежності від зовнішніх постачальників цифрових послуг, порушення конфіденційності та зниження якості управлінських рішень. С. Скрипник та О. Шпатакова визначають ШІ в якості важливого рушія цифрової економіки, що забезпечує автоматизацію, підвищення ефективності, зниження витрат і поліпшення якості рішень [2].

Отже, актуальним є формування методичної логіки, яка дозволяє інтегрувати ШІ в карту впливу цифрової трансформації на економічну безпеку підприємства та одночасно враховувати як потенційні переваги, так і ризики.

Метою дослідження є обґрунтування методичних засад інтеграції штучного інтелекту в карту впливу цифрової трансформації на економічну безпеку підприємства з урахуванням позитивних ефектів, ризиків і умов безпечного впровадження ШІ-рішень.

Штучний інтелект доцільно розглядати як наскрізний напрям цифрової трансформації підприємства. ШІ-рішення можуть застосовуватися у фінансах, обліку, логістиці, управлінні запасами, договірній роботі, маркетингу, кадровій аналітиці, виробничому плануванні та контролі ризиків. У цьому полягає його особлива методична складність, коли один і той самий інструмент може одночасно впливати на декілька складових економічної безпеки.

У межах карти впливу штучний інтелект варто описувати за наступною логікою: напрям застосування штучного інтелекту → бізнес-процес → складова економічної безпеки → канал впливу → очікуваний ефект → потенційний ризик → умови безпечного впровадження. Такий підхід дозволяє уникнути спрощеного твердження, що штучний інтелект автоматично підвищує економічну безпеку. Насправді його результат залежить від якості даних, рівня цифрової зрілості підприємства, кваліфікації виконавців, надійності інфраструктури, організації доступу до інформації та контролю за критичними рішеннями.

У фінансовій складовій економічної безпеки ШІ може використовуватися для прогнозування грошових потоків, виявлення відхилень у витратах, аналізу дебіторської заборгованості, оцінювання платоспроможності контрагентів, підтримки бюджетування та раннього виявлення ознак фінансової нестійкості. Потенційний позитивний ефект полягає у швидшому виявленні фінансових загроз і підвищенні обґрунтованості управлінських рішень. Водночас ризиком є надмірна довіра до алгоритмічних прогнозів, особливо якщо модель працює на неповних, застарілих або некоректно підготовлених даних. Європейський підхід до регулювання високоризикових ШІ-систем акцентує значення належного управління даними, їх репрезентативності, повноти, очищення, оновлення та контролю можливих викривлень [3].

В операційно-виробничій складовій штучний інтелект може бути використаний для оптимізації запасів, планування завантаження ресурсів, прогнозування потреб у матеріалах, контролю виконання робіт і виявлення неефективних витрат. Проте ШІ-рішення можуть посилити ризики, якщо вони спираються на фрагментовані дані, не враховують фактичних обмежень бізнес-процесів компанії або впроваджуються без належної перевірки.

В інформаційно-цифровій складовій ШІ може підсилювати моніторинг аномальної активності, виявлення підозрілих операцій, контроль доступу до даних і захист цифрової інфраструктури. Однак, тут виникає один із найважливіших ризиків: використання зовнішніх сервісів або моделей для обробки внутрішніх документів, фінансової інформації, договорів, даних про клієнтів, постачальників, ціни, комерційні умови або виробничі плани може створити загрозу витоку комерційної таємниці. Тому для роботи з конфіденційними даними

доцільним є локальне або приватне розгортання ШІ-інфраструктури на власних або повністю контрольованих підприємством серверах, а також локальне встановлення великих мовних моделей з відкритим вихідним кодом. Крім того це має супроводжуватися шифруванням, розмежуванням прав доступу, журналюванням операцій, резервним копіюванням, внутрішніми правилами використання даних і періодичним аудитом безпеки. Такий підхід узгоджується з міжнародною логікою управління ризиками штучного інтелекту. NIST AI Risk Management Framework визначає характеристики надійних AI-систем, серед яких безпечність, стійкість, прозорість, пояснюваність, захист приватності та керованість ризиків [4]. ISO/IEC 42001:2023 також розглядає управління ШІ як систему політик, процесів і процедур, спрямованих на відповідальне використання штучного інтелекту, управління ризиками й можливостями, забезпечення прозорості та надійності [5]. Отже, для підприємства питання штучного інтелекту має розглядатися як елемент системи економічної безпеки.

Таблиця 1 – Узагальнений фрагмент карти впливу цифрової трансформації на економічну безпеку

Напрямок застосування штучного інтелекту	Складові економічної безпеки	Потенційний ефект	Потенційний ризик
Аналіз фінансових показників	фінансова	раннє виявлення відхилень, підтримка бюджетування, прогнозування ліквідності	хибні висновки через неякісні дані або некоректну модель
Аналіз договорів і документів	правова / договірна	швидше виявлення ризикових умов, зниження ручної праці	витік конфіденційних даних, помилкова інтерпретація договору
Прогнозування запасів і потреб у ресурсах	операційно-виробнича	зниження втрат, краща координація ресурсів	помилки прогнозу через нестабільність попиту або постачання
Моніторинг цифрової інфраструктури	інформаційно-цифрова	швидше виявлення загроз і підозрілої активності	залежність від зовнішніх сервісів, вразливість інтеграцій
Аналітика компетентностей персоналу	кадрово-компетентнісна	виявлення дефіциту навичок, планування навчання	некоректні оцінки, формальний підхід до персоналу
Управлінська аналітика	загальна керованість підприємства	швидше прийняття рішень, сценарний аналіз	надмірна залежність від алгоритмічних рекомендацій

Окремої уваги потребує кадрово-компетентнісна складова. Крім технічного налаштування системи, засновані на використанні штучного інтелекту, потребують правильного розуміння економічної логіки процесів, ризиків даних, обмежень моделей і наслідків управлінських рішень. Впровадження програмного забезпечення, що працює з фінансовою, договірною, операційною або комерційно чутливою інформацією, не можна доручати випадковим виконавцям без достатньої кваліфікації. Такі проєкти мають виконувати фахівці, які поєднують компетентності у сфері штучного інтелекту, кібербезпеки, роботи з даними, економічного аналізу та специфіки бізнес-процесів підприємства.

Запропонована карта не є завершеною універсальною моделлю. Її призначення полягає у структуризації зв'язків між використанням штучного інтелекту та складовими економічної безпеки підприємства. Наукова цінність підходу полягає в тому, що впровадження інструментів на базі ШІ крім критеріїв продуктивності або економії витрат оцінюється і за впливом на стійкість, захищеність, керованість і адаптивність підприємства.

Штучний інтелект доцільно інтегрувати в карту впливу ЦТ на ЕБП як наскрізний напрям цифрових змін, що впливає на фінансову, операційно-виробничу, інформаційно-цифрову, кадрово-компетентнісну та правову складові безпеки. Його вплив має подвійний характер: з одного боку, ШІ-рішення можуть підвищувати якість аналітики, швидкість реагування, прозорість процесів і здатність підприємства виявляти загрози; з іншого боку, вони створюють нові ризики, пов'язані з якістю даних, конфіденційністю, залежністю від зовнішньої інфраструктури, непрозорістю моделей і недостатньою кваліфікацією виконавців. Методична інтеграція штучного інтелекту в систему економічної безпеки має передбачати визначення бізнес-процесу, складової безпеки, каналу впливу, очікуваного ефекту, ризиків і умов безпечного впровадження. Для роботи з даними, що можуть становити комерційну таємницю, пріоритетним є використання власної або контрольованої інфраструктури і локально працюючих моделей. Впровадження таких рішень потребує участі висококваліфікованих фахівців, оскільки помилки в архітектурі, доступах, інтеграціях або інтерпретації результатів можуть не підсилити, а послабити ЕБП.

Література

1. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, Issue 2. P. 118-144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
2. Скрипник С., Шпатакова О. Штучний інтелект як рушій розвитку цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9. С. 10-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.9-2>
3. EU Artificial Intelligence Act. Article 10: Data and Data Governance. *Artificial Intelligence Act*. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/article/10/> (date of entry into force: 02.08.2026) (дата звернення: 01.05.2026).
4. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0) / National Institute of Standards and Technology. Gaithersburg, MD, 2023. DOI: <https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1>
5. ISO/IEC 42001:2023. Information technology – Artificial intelligence – Management system. Geneva, 2023. URL: <https://www.iso.org/standard/42001> (дата звернення: 01.05.2026).

Наталія НАКОНЕЧНА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри безпеки інформаційних технологій

Адріан НАКОНЕЧНИЙ

здобувач вищої освіти

Національного університету “Львівська політехніка”,

м. Львів, Україна

СУТНІСТЬ ТА КЛЮЧОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ

Актуальність дослідження інтелектуальних транспортних систем, зумовлена стрімким зростанням рівня урбанізації, збільшенням кількості транспортних засобів і, відповідно, ускладненням дорожньої ситуації. Традиційні методи управління транспортними потоками дедалі частіше виявляються неефективними в умовах високої динамічності та невизначеності сучасного середовища. Крім того, зростання кількості дорожньо-транспортних пригод,

перевантаженість міської інфраструктури та необхідність зменшення шкідливих викидів в атмосферу потребують впровадження інноваційних технологічних рішень. Інтелектуальні транспортні системи дозволяють підвищити рівень безпеки, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити більш раціональну організацію дорожнього руху.

Інтелектуальні транспортні системи (ІТС) являють собою комплексні інтегровані людино-машинні рішення, у межах яких поєднуються транспортна інфраструктура, транспортні засоби та сучасні інформаційно-комунікаційні технології з метою оптимізації процесів перевезення, підвищення рівня безпеки дорожнього руху та зменшення негативного впливу на довкілля. Визначальною характеристикою таких систем є здатність до оперативного збору, обробки та інтерпретації даних у режимі реального часу з подальшим формуванням управлінських рішень [1].

Функціонування ІТС забезпечується безперервною циркуляцією інформаційних потоків, що формуються з різноманітних джерел, зокрема сенсорних систем транспортних засобів (відеокамер, радарів, лідарів), елементів дорожньої інфраструктури, а також телекомунікаційних мереж.

У формалізованому вигляді транспортну систему доцільно розглядати як множину взаємодіючих агентів:

$$A = \{a_1, a_2, \dots, a_n\},$$

де кожен агент a_i репрезентує окремий транспортний засіб, який функціонує у середовищі та взаємодіє з іншими елементами системи.

Поточний стан агента може бути описаний сукупністю параметрів:

$$s_i = \{x_i, v_i, \theta_i, e_i\},$$

де x_i – координати розташування транспортного засобу, v_i – його швидкість, θ_i – напрям руху, e_i – дані сенсорного сприйняття навколишнього середовища.

Важливим складником ІТС є застосування сучасних комунікаційних протоколів, зокрема Vehicle-to-Vehicle (V2V) та Vehicle-to-Infrastructure (V2I), які забезпечують обмін інформацією між транспортними засобами та елементами інфраструктури. Це створює умови для реалізації розподіленого управління, за якого прийняття рішень відбувається не лише централізовано, а й на рівні окремих компонентів системи [2].

З позицій теорії керування інтелектуальні транспортні системи можуть бути описані як динамічні системи виду:

$$s_{t+1} = f(s_t, a_t, w_t),$$

де s_t – поточний стан системи, a_t – керуючі впливи, що формуються агентами, w_t – зовнішні фактори, зокрема дорожні умови або поведінкові характеристики інших учасників руху.

До базових принципів функціонування інтелектуальних транспортних систем належать: адаптивність – здатність системи оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища; автономність – можливість самостійного прийняття рішень без безпосереднього втручання людини; кооперація – забезпечення ефективної взаємодії між транспортними засобами та інфраструктурою; масштабованість – здатність підтримувати ефективність роботи при зростанні кількості учасників системи; стійкість (надійність) – збереження працездатності навіть за умов часткових відмов окремих елементів.

Суттєву роль у розвитку ІТС відіграють методи машинного навчання, які дозволяють виявляти приховані закономірності в масивах даних та формувати оптимальні стратегії управління. Зокрема, використання глибоких нейронних мереж забезпечує високоточну обробку сенсорної інформації, включаючи зображення та просторові дані, що сприяє більш точному розпізнаванню дорожньої ситуації [3].

Таким чином, інтелектуальні транспортні системи слід розглядати як складні багатоагентні динамічні середовища, ефективність яких значною мірою визначається рівнем координації, взаємодії та здатністю до навчання їхніх елементів. Це обґрунтовує доцільність

застосування підходів колективного (групового) навчання як перспективного напрямку підвищення ефективності функціонування транспортних систем.

Література

1. Li M., Cui Z., Wang Y. et al. An Explainable Q-Learning Method for Autonomous Vehicles // IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems. – 2025. URL: <https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/2025ITITr..26.4214L/abstract>
2. A Comprehensive Future-Proof Signal Transfer Point. URL: https://squire-technologies.co.uk/products/signal-transfer-point/?utm_source=GoogleAd&utm_medium=Stp_Presentation&utm_campaign=svi_stp&utm_medium_wcB
3. Nakonechnyy Adrian. Dangerous internet trends. Law. Communication. Society. Das Recht. Die Kommunikation. Das Gesellschaft. Le Droit. La Communication. La Société/ за заг. ред. Л. І. Кузьо. Львів: ЛьвДУВС, 2024. с.101-103. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7426>

Олена БАЛАШОВА

к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва

Юлія ГАЙЧЕНЯ

здобувач вищої освіти,

Донбаська державна машинобудівна академія,

м. Краматорськ, Україна

ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Концептуальні вектори цифровізації фінансового контролю. В умовах інформаційної сингулярності та турбулентної емерджентності сучасного ринку, традиційні моделі фінансового менеджменту потребують докорінного переосмислення [1]. Забезпечення інноваційної резильєнтності вітчизняних суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від їхньої здатності інтегрувати інтелектуальні системи у процеси прийняття управлінських рішень. Фінансовий моніторинг сьогодні трансформується з контролюючої функції у стратегічний інструмент забезпечення сталого розвитку, що вимагає впровадження Data-driven підходів.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що класичний фінансовий аналіз часто не враховує нелінійні залежності та гібридні загрози, які супроводжують цифрову парадигму ХХІ століття. Висока волатильність економічного середовища та складні геополітичні виклики, перед якими постала Україна, роблять штучний інтелект (ШІ) не просто допоміжним інструментом, а ключовим тригером трансформації всієї архітектури фінансової безпеки.

Data-driven стратегія як інноваційна парадигма прийняття рішень [1]. Перехід до smart-економіки передбачає, що основою будь-якої стратегії стають дані. Інтеграція технологій Big Data та хмарних обчислень дозволяє значно підвищити точність прогнозування та швидкість обробки фінансових потоків. Використання ШІ у системі моніторингу базується на глибокому аналізі величезних обсягів інформації, що дозволяє:

- ідентифікувати приховані ризики та аномальні транзакції за допомогою алгоритмів машинного навчання;
- забезпечувати інтерпретованість моделей для відповідності регуляторним нормам у сфері банківської справи та аудиту;
- моделювати стресові сценарії розвитку бізнесу з урахуванням макроекономічних коливань.

Особливе місце у цьому процесі посідає генеративний ШІ (GenAI). На відміну від стандартної автоматизації, генеративні моделі здатні синтезувати розрізнену інформацію, створюючи цілісні аналітичні звіти та пропонуючи варіанти оптимізації фінансової структури активів. Це стає основою для формування нової моделі менеджменту, де кожне рішення є обґрунтованим і базується на інтелектуальній інтерпретації великих даних.

Технологічний синергізм RPA та GenAI як інструмент стратегічного аналізу

В архітектурі smart-економіки особливе значення має поєднання роботизованої автоматизації процесів (RPA) та когнітивних можливостей штучного інтелекту. Це створює синергетичний ефект, де RPA виступає «руками» системи, виконуючи рутинні операції, а ШІ – її «мозком», що здійснює високорівневий аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Такий підхід дозволяє трансформувати фінансовий моніторинг із процесу простої фіксації операцій у систему інтелектуального передбачення ризиків.

Практичні аспекти впровадження Data-driven рішень у фінансовий сектор

Ефективність обраної стратегії цифрової трансформації підтверджується досвідом провідних світових суб'єктів господарювання, які вже інтегрували інтелектуальні системи у свої фінансові контури. Впровадження інструментів на основі штучного інтелекту дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, а й створити базу для превентивного моніторингу ризиків. Детальні показники результативності такої інтеграції на прикладі глобальних корпорацій представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Ефективність інтеграції інтелектуальних систем у фінансову діяльність глобальних корпорацій

Суб'єкт господарювання	Технологічне рішення	Результат впровадження (Data-driven ефект)	Вплив на систему моніторингу та аналізу
Oracle	GenAI та ERP-системи	Скорочення циклу закриття періодів до 10 днів	Підвищення оперативності моніторингу в умовах турбулентності ринку
Coca-Cola	RPA (Роботизована автоматизація)	Автоматизація 130 000 + фінансових звірок щорічно	Можливість безперервного аналізу надвеликих масивів даних (Big Data)
Morningstar	Інтелектуальні боти та NLP	Адміністрування понад 2 000 складних контрактів	Забезпечення інтелектуального комплаєнсу та контролю зобов'язань у реальному часі

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Досвід впровадження інноваційних рішень провідними гравцями світового ринку дозволяє виокремити три ключові вектори ефективності цієї моделі.

По-перше, це радикальне прискорення операційних циклів. На прикладі впровадження ШІ-рішень від Oracle ми спостерігаємо скорочення циклу закриття фінансових періодів до 10 днів, що є критично важливим для оперативності моніторингу в умовах турбулентності.

По-друге, забезпечується масштабованість аналітичних процедур. Автоматизація понад 130 тисяч фінансових звірок щорічно (досвід Coca-Cola) демонструє спроможність системи обробляти надвеликі масиви даних без ризику втрати якості контролю.

По-третє, формується рівень інтелектуального комплаєнсу. Використання інтелектуальних ботів для адміністрування тисяч контрактів (практика Morningstar) забезпечує безперервний моніторинг виконання зобов'язань суб'єктами господарювання в режимі реального часу.

Генеративний ШІ у системі підтримки прийняття управлінських рішень

Ключовим тригером цифрової трансформації у ХХІ столітті стають системи підтримки прийняття рішень (DSS) на основі генеративних моделей. Вони дозволяють аналізувати не лише кількісні показники (доходи, витрати, платіжну історію), а й якісні характеристики діяльності суб'єктів через інструменти обробки природної мови (NLP).

Сучасні платформи, такі як Scienaptic AI або Morgan Stanley WealthDesk, інтегрують аналіз новинних стрічок, соціальних мереж та транскриптів фінансових звітів для ідентифікації прихованих тенденцій [3]. Це дозволяє фінансовим менеджерам:

- прогнозувати кредитні ризики та ймовірність дефолтів суб'єктів господарювання на основі аналізу нелінійних залежностей, які не вловлюються класичними регресійними моделями;

- синтезувати інформацію з різних джерел для автоматичної генерації звітів про ризики, що значно прискорює реакцію на гібридні загрози;

- персоналізувати фінансові стратегії розвитку на основі поведінкових патернів контрагентів та клієнтів.

Отже, інтеграція Data-driven підходу через використання ШІ-платформ (наприклад, AlphaSense [3]) забезпечує перехід до превентивної моделі управління, де цифровізація стає фундаментом для забезпечення сталого розвитку бізнес-структур.

Кібербезпека та етичні імперативи в умовах інформаційної сингулярності

Масштабна цифрова трансформація та перехід до Data-driven моделей управління неминуче супроводжуються зростанням гібридних загроз. В умовах, коли штучний інтелект стає ключовим драйвером фінансових процесів, питання захисту інформаційної цілісності суб'єктів господарювання набуває стратегічного значення. Використання генеративного ШІ для моніторингу вимагає не лише високої обчислювальної потужності, а й створення багаторівневих систем кіберзахисту.

Стратегічні бар'єри та детермінанти інноваційної резильєнтності

Попри значні переваги, процес інтеграції інтелектуальних систем у фінансовий контур суб'єктів господарювання стикається із низкою критичних викликів. Систематизація основних перешкод на шляху до формування інноваційної резильєнтності дозволяє виокремити такі стратегічні аспекти:

1. Технологічна вразливість та кіберстійкість. Ключовою загрозою є захист від цілеспрямованих атак на алгоритми. Ризики «ін'єкцій даних» та «інверсії моделей» здатні призвести до латентного спотворення результатів фінансового аналізу, що в умовах цифрової парадигми провокує прийняття хибних управлінських рішень та фінансові втрати.

2. Когнітивна прозорість (проблема «чорної скриньки»). Етичним імперативом сучасної smart-економіки стає забезпечення інтерпретованості рішень ШІ. Для стабільності фінансової системи критично важливо, щоб регулятори та стейкхолдери розуміли внутрішню логіку алгоритмів, особливо у процесах оцінки кредитоспроможності або верифікації транзакцій на ознаки фінансового моніторингу.

3. Інституційно-етичний баланс. Питання правової відповідальності та етики залишається відкритим. Чітке розмежування зон відповідальності між автономними інтелектуальними системами та фахівцями (HR-інжиніринг) є фундаментальною умовою для забезпечення сталого розвитку та довіри до цифрових фінансових інститутів.

Розвиток людського капіталу в епоху цифрової трансформації

Інтеграція ШІ в систему фінансового моніторингу вимагає формування нових компетенцій у фахівців (HR-інжиніринг). Сучасний фінансовий менеджер має володіти навичками роботи з інтелектуальними системами підтримки прийняття рішень, розуміти принципи функціонування NLP-моделей та бути готовим до роботи в умовах безперервних технологічних змін. Це є запорукою подолання дефіциту кваліфікованих кадрів та успішної адаптації національної економіки до глобальних цифрових трендів.

Висновки Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що генеративний штучний інтелект є не просто технологічним нововведенням, а фундаментальним тригером цифрової

трансформації фінансового моніторингу. За результатами аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Data-driven підхід забезпечує перехід від пасивного спостереження до проактивного моделювання фінансового стану суб'єктів господарювання, що значно підвищує їхню стійкість до зовнішніх шоків.

2. Синергія RPA та GenAI дозволяє оптимізувати операційні цикли (як доведено кейсами Oracle та Coca-Cola) та забезпечити високу якість комплаєнс-контролю.

3. Інноваційна резильєнтність економіки України у ХХІ столітті прямо залежить від швидкості впровадження інтелектуальних систем аналізу, які здатні ефективно протидіяти гібридним загрозам та забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці галузевих стандартів використання ШІ у фінансовій сфері та вдосконаленні механізмів захисту даних у децентралізованих інтелектуальних мережах.

Література

1. Заїчко І.В., Заїчко В.І. Інтеграція штучного інтелекту в стратегічне, антикризове та корпоративне фінансове управління. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. №6. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.02>

2. Science and Engineering Indicators: Publications Output: U.S. Trends and International Comparisons / National Science Foundation. NCSES. URL: <https://ncses.nsf.gov/indicators>

3. Порівняння 5 найкращих ШІ SOC Платформи: ключові характеристики та можливості. Stellar Cyber. 2026. URL: <https://stellarcyber.ai/uk/learn/best-ai-soc-platforms/>

Тетяна ГЛУШКО

старший викладач,

кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Анна РОВІНСЬКА

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У РЕКРУТИНГУ: МОЖЛИВОСТІ, РИЗИКИ ТА ЕТИЧНІ ОБМЕЖЕННЯ

У час, коли економіка та ринок праці трансформуються, особливо важливим є впровадження новітніх технологій у ці сфери. Одним із найбільш актуальних та перспективних знарядь є генеративний штучний інтелект, який за останні роки перетворився з інноваційного інструменту на вагомий елемент середовища діяльності підприємств, організацій чи установ. Особливої актуальності ця тема набуває у сфері рекрутингу, оскільки саме підбір персоналу найбільш комунікаційно насичений та ресурсомісткий напрямок.

Актуальність теми обумовлена тим, що сучасний ринок праці характеризується високим рівнем конкуренції за кваліфіковані кадри, підвищенням вимог щодо швидкості закриття вакансій, потребою у персональній комунікації з кандидатами та необхідністю оптимізації HR-процесів. Саму тому підприємства дедалі частіше звертаються до цифрових джерел, які дають можливість скоротити часові витрати, автоматизувати рутинні операції та підвищити ефективність прийняття рішень щодо персоналу. З цієї причини, генеративний штучний інтелект не просто технологія, а зручний інструмент.

Генеративний штучний інтелект - це група інтелектуальних систем, які можуть створювати новий текстовий, візуальний або аналітичний контент на основі попередньо опрацьованих даних і заданих параметрів. На відміну від стандартних автоматизованих систем, які функціонують відповідно до наперед визначених алгоритмів, генеративний ШІ

здатний реагувати на запити користувача, формувати різні результати, узагальнювати інформацію, розробляти тексти та розробляти певні варіанти рішень. У сфері рекрутингу це відкриває можливості для автоматизації низки процесів, які раніше вимагали значних часових і трудових витрат з боку фахівців.

Одним із найпоширеніших напрямів застосування генеративного ШІ у рекрутингу є створення текстів вакансій. У сучасному HR-середовищі важливо не просто підготувати опис вакансії, а сформувати змістовне й привабливе оголошення, яке відповідатиме потребам роботодавця та буде зрозумілим для потенційного кандидата. ШІ значно прискорює цей процес, автоматично формуючи варіанти вакансій відповідно до запитів. [2]

Іншим напрямом є автоматизація первинної комунікації з кандидатами. Насправді, значна частина часу рекрутера витрачається на відповіді на звичані запитання, консультування про етапи відбору, надсилання уточнень щодо вакансії або узгодження зручного часу співбесіди. Генеративний ШІ дозволяє ці процеси частково делегувати, оскільки він здатний формувати структуровані повідомлення. Це сприяє підтриманню вчасного зворотного зв'язку з кандидатами та позитивно впливає на їхній досвід взаємодії з підприємством. [2,3]

Штучний інтелект може використовуватися для аналізу інформації, що міститься у резюме. Хоча остаточне рішення щодо кандидата має залишатися за спеціалістом, інтелектуальні системи можуть допомагати в первинному структуруванні даних, виявленні ключових навичок, досвіду роботи та формуванні короткого аналізу. Це особливо актуально в ситуаціях, коли на одну вакансію надходить велика кількість заявок.

Ще одним напрямом застосування є підготовка матеріалів до співбесіди. Штучний інтелект може формувати перелік запитань відповідно до профілю посади, очікуваних компетентностей, рівня досвіду кандидата у цій галузі. Тоді рекрутер може швидше підготуватися до інтерв'ю, зробити його більш структурованим і змістовним. Водночас використання таких інструментів не повинно перетворити співбесіду на механічне відтворення шаблонів, оскільки важливо бачити індивідуальність кандидата. Незважаючи на численні переваги, використання генеративного штучного інтелекту у рекрутингу має свої ризики. В першу чергу це надмірна формалізація процесу відбору персоналу. Попри можливість швидко аналізувати великі об'єми інформації, він не може врахувати людський фактор, мотивацію, потенціал чи відповідальність кандидата. Звідси сильні кандидати, які не відповідають деяким автоматизованим критеріям, можуть бути відхилені. [1,3]

Особливої уваги потребує проблема конфіденційності. У процесі рекрутингу компанії працюють із персональною інформацією, яка включає контактні дані, відомості про освіту, досвід роботи, навички, сертифікати, рекомендації та інша інформація про кандидата. Застосування генеративного штучного інтелекту вимагає суворого дотримання принципів інформаційної безпеки та правової відповідальності. [1]

Важливе значення мають етичні обмеження застосування генеративного штучного інтелекту у рекрутингу. Перш за все існує необхідність дотримання принципів недискримінації, прозорості, справедливості та людського фактору. Штучний інтелект не повинен ставати автономним в прийнятті кадрових рішень. Його роль має бути визначена як допоміжна, сервісна та аналітична. [1]

Крім того, впровадження ШІ у рекрутинг потребує відповідного рівня цифрової культури з боку фахівців. Ефективність роботи з інтелектуальними системами залежить не лише від технічних характеристик самих інструментів, а теж від того, наскільки професійно, відповідально та критично спеціаліст вміє ними користуватися. Оскільки він повинен не просто застосовувати технологію, а уміти оцінювати доцільно використовувати згенерований контент та забезпечити баланс між цифровізацією і людською участю у процесі найму. [1]

Таблиця 1. Аналіз використання ШІ під час рекрутингу.

Напрямок використання ШІ	Можливості для рекрутингу	Потенційні ризики
Створення вакансій	Швидке написання й адаптація текстів вакансій	Можлива шаблонність або неточність формулювань
Аналіз резюме	Виявлення навичок, досвіду, освіти кандидата	Ризик відхилення сильного кандидата через формальні критерії
Комунікація з кандидатами	Автоматичні відповіді, нагадування, уточнення	Знеособлення спілкування
Підготовка співбесіди	Формування запитань і критеріїв оцінювання	Надмірна стандартизація інтерв'ю
HR-аналітика	Узагальнення даних і підтримка рішень	Алгоритмічна упередженість і непрозорість висновків

Штучний інтелект відкриває широкі можливості для автоматизації, пришвидшення та оптимізації процесів підбору персоналу. Його використання дозволяє підвищити продуктивність роботи, якість комунікації фахівців із потенційними працівниками та пришвидшити процес найму. Водночас застосування таких технологій супроводжується суттєвими ризиками, серед яких алгоритмічна упередженість, формалізація оцінювання та загрози конфіденційності персональних даних.

Література

1. Гайтан О. М., Бублій В. Е. Технології штучного інтелекту в системах рекрутингу та управління персоналом. Системи та технології. № 2 (70), 2025. С. 119–132.
2. Piekut, M., Pomaranik, W. Przedsiębiorstwa w gospodarce cyfrowej. red. nauk. M. Piekut, W. Pomaranik. Плоцьк, 2025. 188 s.
3. Karczevska A., Kukowska K. Możliwości i wyzwania zastosowania narzędzi AI w procesach rekrutacji i selekcji na rynku pracy. Management and Quality – Zarządzanie i Jakość, Vol. 7, No. 4, 2025.. S. 375–389.

Софія СЕРДЮК

здобувачка вищої освіти

науковий керівник – Петро БОРОВИК

к.е.н., доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,

Уманський національний університет,

м. Умань, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ГЕОДЕЗІЇ ТА ЗЕМЛЕУСТРОЇ: СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ

Сьогодні Україна стикається з викликами, яких світ не бачив десятиліттями. Питання відбудови зруйнованих міст та інвентаризації земель, що постраждали від бойових дій, стоїть надзвичайно гостро. Наразі старі методи геодезично-землевпорядних вимірів та паперова тяганина із проектами просто не встигають за реальністю. Саме тому штучний інтелект стає для сучасних геодезистів, не просто модною темою, а реальним робочим інструментом. Адже використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє швидко та автоматично обробляти тисячі супутникових знімків та фото з дронів, що дає можливість не відкладаючи на завтра побачити реальний стан територій та, скажімо, масштаб руйнувань без виїзду в небезпечні зони і території військових дій [1].

Одним із найперспективніших напрямків, на нашу думку, є впровадження в царині геодезії, та в інших сферах технологій комп'ютерного зору. Це коли програма сама розпізнає на знімках будівлі, дороги, межі ділянок чи навіть вирви від снарядів. Створення таких

«цифрових двійників» територій допоможе уникнути помилок через людський фактор і, що важливо для нашого суспільства, значно знизить корупційні ризики. Комп'ютер неможливо «впросити» змінити межу ділянки, адже він видає точні дані на основі програмних алгоритмів. Такі системи стануть надійною базою для «розумного» кадастру, в якому кожне рішення буде підкріплене реальними цифрами та аналітикою [2, с. 112].

Також не можна оминати проблему необхідності відновлення і поліпшення вітчизняних ґрунтів. Величезні площі українських сільськогосподарських угідь зараз забруднені або заміновані. Поряд з цим, алгоритми машинного навчання вже сьогодні здатні аналізувати стан рослинності, рівень забруднення та мінування за допомогою спектральних знімків і підказувати, де саме ґрунт потребує очищення чи особливого догляду. Для фахівців, це означає можливість створювати точні карти для розмінування та рекультивації. Це не просто теорія – це шлях до того, щоб наші поля знову стали безпечними та родючими. [1]

Проте розвиток технологій вимагає і змін у підходах до навчання. Сьогодні студенту-геодезисту вже мало просто вміти користуватися теодолітом чи нівеліром. Потрібно розуміти, як працює програмування, як збирати великі масиви даних та як «тренувати» нейронні мережі. Це новий рівень професії, де по-суті STEM-освіта поєднується з IT-навичками. Така підготовка зробить вітчизняних фахівців з геодезії та землекористування конкурентними не лише в Україні, а й на міжнародному рівні, забезпечуючи цифрову незалежність нашої держави у майбутньому [2, с. 114].

Крім того, застосування лазерного сканування (LiDAR) разом із ШІ дозволяє будувати неймовірно детальні 3D-моделі міст. Програма автоматично розділяє об'єкти, виокремлюючи при цьому, скажімо, дерево, будинок, чи лінію електропередач. Це критично важливо для проектування «Smart City» на місці зруйнованих агресорами кварталів. Ми маємо шанс не просто відбудувати «як було», а створити сучасний простір, де кожен метр землі використовуватиметься надзвичайно ефективно. Штучний інтелект в процесі відбудови України та в процесі розбудови промислових об'єктів виступить у ролі помічника, який бере на себе рутинну роботу, залишаючи інженеру простір для творчості, креативу та стратегічних рішень [3, с. 130].

На завершення зауважимо, що успіх технологій штучного інтелекту та їх ефективного використання в геодезично-землевпорядній сфері залежить не лише від досконалості програмного коду, але й від того, наскільки прозорим буде наше законодавство та державні реєстри. На наше глибоке переконання, коли дані та системи штучного інтелекту отримають офіційний статус, ми побачимо справжню революцію у геодезії, землеустрої та кадастрових роботах. Послуги, завдяки такому технологічному прориву стануть швидкими, суперпрозорими і доступними для кожного. Саме тому, інвестиції у власні цифрові рішення сьогодні – це впевненість у тому, що завтра наша рідна Україна буде сучасною та високотехнологічною державою [4].

Література

1. Прокопчук О. В. Цифровізація геодезичного моніторингу в умовах сталого розвитку: монографія. Київ: Наукова думка, 2023. 215 с.
2. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Ю. Міщук. Рівне: НУВГП, 2020. 408 с.
3. Рудий Р.М. Застосування штучних нейронних мереж для класифікації ділянок поверхні з певним рельєфом. Геодезія, картографія та аерофотознімання. 2016. №83, С. 124-132.
4. Боровик П. М., Удовенко І. О., Рудий Р. М., Іванчук О. М., Піщана С. В. Геоінформаційні технології в земельнокадастрових роботах та управлінні земельними ресурсами і ринком земель. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 18, <https://doi.org/10.5281/zenodo.15503163>.

Дарія ЯРОМЕНКО
здобувач вищої освіти,
Уманський національний університет,
м. Умань, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ГЕОДЕЗІЇ І ЗЕМЛЕУСТРОЇ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ УКРАЇНИ

Штучний інтелект у геодезії та землеустрої є одним із найважливіших напрямів трансформації сучасних геопросторових технологій, що відкриває нові можливості для ефективного управління територіями, особливо в умовах післявоєнного відновлення України. Сучасний етап розвитку геодезії та землеустрою характеризується переходом від традиційних методів збору і обробки даних до цифрових, автоматизованих та інтелектуалізованих систем, які здатні працювати з великими обсягами просторової інформації, здійснювати її аналіз у реальному часі та формувати обґрунтовані управлінські рішення [1, с. 118]. У цьому контексті штучний інтелект виступає як ключовий інструмент підвищення точності, швидкості та ефективності геодезичних і землевпорядних робіт, що є особливо актуальним для держави, яка перебуває у стані масштабної трансформації та відновлення. Важливість впровадження штучного інтелекту зумовлена також стрімким зростанням обсягів геопросторових даних, які генеруються сучасними технологіями, такими як супутникові системи спостереження, безпілотні літальні апарати, мобільні картографічні комплекси та сенсорні мережі. Ці дані потребують швидкої та якісної обробки, що практично неможливо без використання інтелектуальних алгоритмів [3, с. 96]. Саме тому застосування штучного інтелекту стає необхідною умовою ефективного функціонування сучасних геодезичних систем, забезпечуючи їх адаптивність, гнучкість та високу продуктивність.

Інтеграція штучного інтелекту у геодезичні системи передбачає використання методів машинного навчання, глибоких нейронних мереж та комп'ютерного зору для автоматизації процесів вимірювання, обробки даних та створення геопросторових моделей. Сучасні алгоритми здатні автоматично розпізнавати об'єкти на зображеннях, аналізувати хмари точок, отримані за допомогою лазерного сканування або безпілотних літальних апаратів, а також коригувати похибки GNSS-вимірювань у режимі реального часу [1, с. 120]. Це значно зменшує вплив людського фактору та підвищує достовірність отриманих результатів, що є критично важливим при виконанні високоточних геодезичних робіт. Крім того, штучний інтелект дозволяє автоматично виявляти помилки вимірювань, оптимізувати процеси калібрування обладнання та адаптувати його роботу до змінних умов навколишнього середовища. У результаті формується новий рівень якості геодезичних досліджень, який відповідає сучасним вимогам цифрового суспільства та потребам відновлення інфраструктури.

Особливе значення має застосування технологій GeoAI у топографічному картографуванні, де штучний інтелект забезпечує автоматизацію створення та оновлення картографічних матеріалів. Це є надзвичайно важливим для післявоєнної України, де значна частина територій зазнала руйнувань і потребує швидкого оновлення геопросторових даних [2, с. 432]. Завдяки використанню алгоритмів класифікації та сегментації зображень стає можливим оперативне визначення змін у ландшафті, виявлення пошкодженої інфраструктури та формування актуальних карт для планування відбудови. При цьому штучний інтелект не лише фіксує зміни, але й дозволяє аналізувати їх причини, що відкриває нові можливості для прогнозування розвитку територій і запобігання потенційним ризикам у майбутньому. Такий підхід сприяє переходу від реактивного до проактивного управління територіями.

У сфері землеустрою штучний інтелект відкриває широкі перспективи для управління земельними ресурсами, зокрема через автоматизацію кадастрового обліку, аналіз землекористування та прогнозування змін у структурі земельного фонду. Використання

інтелектуальних алгоритмів дозволяє здійснювати комплексний аналіз великих масивів даних, виявляти закономірності та формувати рекомендації щодо оптимального використання земель [5, с. 283]. Це має особливе значення в умовах післявоєнного відновлення, коли необхідно швидко оцінити стан земель, визначити рівень їхньої деградації та розробити ефективні заходи з їх відновлення. Крім того, штучний інтелект сприяє підвищенню прозорості земельних відносин, зменшенню корупційних ризиків та забезпеченню ефективного управління ресурсами держави.

Важливим напрямом є застосування штучного інтелекту у фотограмметрії та дистанційному зондуванні Землі, де нейронні мережі значно підвищують точність обробки цифрових знімків, створення ортофотопланів та тривимірних моделей місцевості [6, с. 70]. Це дозволяє здійснювати детальний моніторинг територій, оцінювати стан інфраструктури та планувати відновлювальні роботи. Особливо актуальним є використання таких технологій для аналізу територій, що постраждали від бойових дій, оскільки вони дозволяють швидко отримувати достовірну інформацію про масштаби руйнувань. Додатково штучний інтелект автоматизує процеси дешифрування знімків, що значно скорочує час обробки даних і підвищує ефективність роботи фахівців.

Не менш важливим є впровадження штучного інтелекту у геоінформаційні системи, що дозволяє створювати інтелектуальні платформи просторового управління. Такі системи здатні автоматично аналізувати дані, виявляти закономірності та підтримувати прийняття управлінських рішень [4, с. 288]. У післявоєнній Україні вони можуть стати основою для створення цифрових систем управління відбудовою, які забезпечуватимуть координацію дій, прозорість процесів та ефективне використання ресурсів. Застосування штучного інтелекту також дозволяє інтегрувати дані з різних джерел, формуючи єдину інформаційну базу для прийняття рішень, що значно підвищує ефективність управління територіями.

У післявоєнний період Україна стикається з масштабними викликами, пов'язаними з відновленням інфраструктури та економіки, і в цьому контексті штучний інтелект може відігравати ключову роль. Він дозволяє автоматизувати процеси інвентаризації пошкоджених об'єктів, оцінки їхнього стану та визначення пріоритетів відновлення, а також оптимізувати логістичні процеси та координацію будівельних робіт. Використання моделей машинного навчання відкриває можливості для прогнозування розвитку територій, що дозволяє формувати ефективну стратегію їхнього відновлення та подальшого розвитку.

Разом з тим, впровадження штучного інтелекту супроводжується низкою викликів, серед яких особливу увагу слід приділити якості даних, стандартизації форматів, забезпеченню кібербезпеки та етичним аспектам використання технологій [2, с. 440]. Важливим є також питання підготовки кадрів, здатних працювати з новими інструментами, оскільки ефективне використання штучного інтелекту вимагає високого рівня кваліфікації та міждисциплінарних знань [6, с. 3].

Таким чином, штучний інтелект є потужним інструментом трансформації геодезії та землеустрою, який відкриває нові можливості для розвитку цих галузей та забезпечує ефективне відновлення територій у післявоєнний період. Його впровадження сприяє підвищенню точності геопросторових даних, оптимізації управлінських процесів та формуванню сучасної цифрової інфраструктури, що є основою сталого розвитку України.

Література

1. Дорошко Є., Удовенко І. Інтелектуальні технології в електронних геодезичних системах публічного просторового управління: еволюція від автоматизації до цифрово-етичних стандартів // *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. – 2025. – №4. – С. 117–129.
2. Лазоренко Н. Дослідження застосування штучного інтелекту (GeoAI) для завдань топографічного картографування // *Просторовий розвиток*. – 2024. – №8. – С. 430–443.
3. Малашчук О., Мовчан Т., Рожі Т. Інтелектуальні технології в еволюції електронних геодезичних приладів // *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. – 2025. – №4. – С. 95–107.

4. Кухар М.А. Сучасні тенденції інтеграції геодезії, ГІС та штучного інтелекту // Комунальне господарство міст. – 2025. – №4. – С. 285–291.

5. Malanchuk M., Muzyka N., Kravchuk M., Lukianchenko I. Prospects of the use of artificial intelligence in cadastral and land regulation processes // Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. – 2024. – №4. – Р. 282–287.

6. Бутенко Є., Волонтир А., Куценко О. Застосування штучного інтелекту при фотограмметричному опрацюванні цифрових даних // Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. – 2025. – №3. – С. 68–76.

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

Михайло ЧМОЛА

здобувачка вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

РОЗРОБКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні ринкові умови відрізняються високою конкуренцією та швидкими змінами. Підприємствам необхідно адаптувати свою кадрову політику для привертання, утримання та розвитку талановитих працівників. Розвиток технологій, також, впливає на зміну вимог до персоналу. Компанії повинні швидко адаптувати свою кадрову політику для забезпечення наявності необхідних навичок та знань серед співробітників. Зростаюча глобальна конкуренція та можливість роботи на відстані вимагають нових підходів до управління кадрами, включаючи вивчення міжнародних стандартів та культурних аспектів. Сучасні працівники більше вимагають від своїх роботодавців щодо робочих умов, балансу між роботою та особистим життям, розвитку кар'єри, а також рівності та інклюзивності на робочому місці. З урахуванням цих факторів дослідження форм сучасної кадрової політики стає важливим і актуальним завданням для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та пристосовувати свою стратегію управління людськими ресурсами до змін у бізнес-середовищі.

Гнучка робоча сила допомагає підприємствам ефективно використовувати робочий потенціал, зменшувати витрати та адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. В той же час, ця форма кадрової політики може вимагати управлінської ефективності для координації різних видів робочої сили та забезпечення дотримання регуляторних вимог. Розвиток компетентностей та навчання. Це важлива форма кадрової політики, яка передбачає активну підтримку та стимулювання процесу навчання та розвитку співробітників на підприємстві. Ця стратегія спрямована на забезпечення того, щоб працівники мали необхідні навички та компетентності для виконання своїх обов'язків, а також для забезпечення їхнього професійного зростання та розвитку кар'єри. Основні характеристики розвитку компетентностей та навчання включають: навчальні програми, розвиток навичок та кар'єрний розвиток, менторство та керівництво, оцінка та звітність, доступ до ресурсів, культура навчання.

Розвиток компетентностей та навчання допомагає підприємствам забезпечити, що їхні працівники мають необхідні навички для досягнення високих результатів та динамічної конкурентоспроможності. Все це важливо в сучасному бізнес-середовищі, де швидкі технологічні зміни та глобальна конкуренція вимагають постійного навчання та розвитку. Робочий баланс (work-life balance) – це важлива форма кадрової політики, яка спрямована на

створення гармонії між робочим та особистим життям працівників на підприємстві. Ця стратегія прагне забезпечити, що працівники можуть виконувати свої професійні обов'язки, не втрачаючи якості життя поза роботою, та націлена на покращення їхнього добробуту та задоволеності. Основні характеристики робочого балансу включають: гнучкі робочі графіки, віддалену роботу; відпустки та відпочинок; спільні заходи та соціальні програми; культура підтримки співробітників.

Кадрова політика є ключовим елементом системи управління персоналом, на який суттєво впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх належать умови, на які підприємство не має прямого впливу: чинне трудове законодавство, культурно-організаційні норми, галузеві стандарти, макроекономічна ситуація, а також тенденції на ринку праці. Зокрема, нормативно-правова база забезпечує правове регулювання трудових відносин, тоді як корпоративна культура формує ціннісне середовище взаємодії між підприємством і його працівниками.

Внутрішні фактори включають стратегічні цілі підприємства, характер і умови праці, стиль керівництва, а також корпоративний імідж. Мета компанії визначає пріоритети кадрової політики, а позитивний імідж сприяє залученню та утриманню кваліфікованого персоналу. Умови праці безпосередньо впливають на продуктивність і задоволеність персоналу, що, своєю чергою, позначається на їхній лояльності до роботодавця. Структура колективу та характер внутрішньої взаємодії між співробітниками суттєво впливають на загальну ефективність роботи.

Ефективність реалізації кадрової політики значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та вчасно реагувати на внутрішні виклики. Гармонійне поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів забезпечує збалансованість кадрових рішень і сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Механізм реалізації кадрової політики підприємства – система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Підсумувавши вище викладене, можна зробити висновок, що важливу роль в управлінні персоналом підприємства відіграє кадрова політика. Кадрова політика, перш за все, спрямована на закріплення лідируючих позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей підприємства завдяки створенню розвитку та стимулюванню діяльності професійної команди працівників. Саме якісний кадровий потенціал є головною конкурентною перевагою сучасного підприємства.

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність функціонування та розвитку підприємства на пряму залежить від формування та реалізації саме ефективної кадрової політики, адже вона є запорукою продуктивної та результативної діяльності підприємства загалом.

Ефективна кадрова політика сьогодні спрямована на те, щоб сформувати таку систему роботи з персоналом, яка була б спрямована не лише на отримання економічного ефекту, а й соціального.

Було визначено, що під час формування ефективної кадрової політики необхідно врахувати ряд вимог, нюансів, факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також, що дуже важливо, його кадровий потенціал.

Література

1. Довбня С. Б., Письменна О. О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2017. № 2. С. 162–174.
2. Волянська-Савчук, Л. В., Дурач, Р. В., & Ульянін, Р. Д. (2025). ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ HR-ІНЖИНІРИНГУ. *Редакційна колегія*, 139.

3. Шаповал, О. А., Іваній, А. О., & Гальченко, А. О. (2018). Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, (5), 149-151.

4. Водолажська, Т. О. (2014). Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*, (24), 55-64.

5. Богуславська, С., Білоус, С., & Миколаєнко, В. (2023). Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29>

6. Зачосова, Н., & Замогильна, А. (2023). Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49>

7. Капнос Г. І. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки / Г. І. Капнос, І. В. Костюк // *Економічні науки*. – 2019. – № 268. – С. 52–56. – DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-52-56

Марія ЧУЖДАНОВА

ст. викладач кафедри
економіки та менеджменту,
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна,
Харків, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ І HR-ІНЖИНІРИНГУ

У ХХІ столітті цифрова трансформація стала визначальним чинником розвитку економіки та бізнесу. Одним із ключових її драйверів виступає штучний інтелект (AI), який не лише змінює технологічний ландшафт, а й трансформує управлінські підходи, бізнес-моделі та систему управління людськими ресурсами. У цьому контексті AI постає як тригер глибинних змін, що впливають на всі рівні функціонування організацій [1, с. 153].

Особливої трансформації зазнає сфера управління персоналом, що еволюціонує у напрямі HR-інжинірингу як інтегрованого підходу до проектування, оптимізації та цифровізації HR-процесів. HR-інжиніринг передбачає використання інструментів бізнес-аналізу, процесного менеджменту та цифрових технологій для створення ефективних систем управління людським капіталом. Трансформація HR-функції має еволюційний характер (рис. 1).

У цьому контексті штучний інтелект виступає ключовим інструментом реінжинірингу HR-функцій: від автоматизованого підбору персоналу із застосуванням алгоритмів оцінювання компетенцій до побудови прогностичної HR-аналітики, що дозволяє прогнозувати потреби в кадрах і ризики плинності персоналу. Крім того, AI сприяє формуванню адаптивних моделей управління талантами, розвитку систем безперервного навчання та впровадженню персоналізованих кар'єрних траєкторій, що відповідають стратегічним цілям організації.

Застосування AI також змінює підходи до оцінювання продуктивності працівників. Аналітичні інструменти дозволяють не лише фіксувати результати діяльності, а й прогнозувати поведінкові моделі персоналу, виявляти ризики плинності кадрів та формувати рекомендації щодо їх утримання. У результаті HR-функція трансформується з адміністративної у стратегічну, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації. Практичні аспекти використання AI у HR-інжинірингу узагальнено в табл. 1.



Рисунок 1 – Еволюція управління персоналом до HR-інжинірингу під впливом штучного інтелекту

Таблиця 1 – Напрями застосування AI в HR-інжинірингу та їх ефекти

HR-процес	Інструменти AI	Ефект
Рекрутинг	CV-скринінг, чат-боти	Скорочення часу найму
Оцінка	Прогностична аналітика	Об'єктивність
Навчання	Персоналізовані системи	Ефективність розвитку

Водночас штучний інтелект відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку [3, с. 51]. З економічної точки зору, AI сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат. У соціальному вимірі він формує нові вимоги до компетентностей працівників, стимулює розвиток цифрових навичок та змінює характер праці. В екологічному аспекті AI використовується для оптимізації використання ресурсів, впровадження «розумних» систем управління енергією та зменшення негативного впливу на довкілля [4, с.7].

Разом із тим, впровадження AI супроводжується низкою викликів. Основні виклики впровадження AI систематизовано в табл. 2.

Таблиця 2 – Основні виклики впровадження штучного інтелекту

Категорія	Виклик	Наслідок
Етичні	Упередженість	Нерівність
Соціальні	Автоматизація	Втрата робочих місць
Технологічні	Кіберзагрози	Втрата даних
Організаційні	Опір змінам	Низька ефективність

Серед них – етичні проблеми, пов'язані з упередженістю алгоритмів, ризики втрати робочих місць через автоматизацію, а також питання захисту персональних даних. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що включає регуляторні механізми, розвиток цифрової грамотності та формування відповідальної корпоративної культури.

Важливим аспектом ефективного впровадження штучного інтелекту є рівень готовності організації до цифрових змін. З цією метою доцільно використовувати модель ШІ-зрілості, яка відображає етапи трансформації організації у напрямі інтеграції AI-технологій (рис.2).



Рисунок 2 – Модель трансформації організації у напрямі інтеграції AI-технологій

Запропонована модель передбачає п'ять рівнів зрілості організації щодо інтеграції AI-технологій:

1. Початковий рівень – відсутність системного використання AI, поодинокі експерименти без стратегічного підходу.
2. Функціональний рівень – застосування AI в окремих бізнес-процесах (наприклад, рекрутинг, аналітика), проте без інтеграції на рівні організації.
3. Інтегрований рівень – використання AI як інструменту оптимізації ключових процесів із частковою інтеграцією у бізнес-стратегію.
4. Стратегічний рівень – AI стає основою прийняття управлінських рішень, формується data-driven культура.
5. Трансформаційний рівень – повна інтеграція AI у бізнес-модель, створення інноваційних продуктів і нових джерел цінності.

Застосування даної моделі дозволяє оцінити поточний стан організації, визначити напрями розвитку та сформулювати ефективну стратегію цифрової трансформації.

Отже, штучний інтелект є не лише інструментом технологічного розвитку, а й стратегічним ресурсом, що визначає напрям трансформації економіки, бізнесу та HR-інжинірингу. Його інтеграція створює передумови для досягнення сталого розвитку, проте вимагає збалансованого підходу, який поєднує технологічні інновації з урахуванням соціальних та етичних аспектів.

Література

1. Eubanks B. Artificial intelligence for HR : use AI to support and develop a successful workforce / Ben Eubanks. 3rd ed. London : Kogan Page, 2025. 240 p. (англ.) URL: <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/artificial-intelligence-for-hr-9781398622746> (дата звернення: 23.04.2026).
2. Iansiti M. Competing in the age of AI : strategy and leadership when algorithms and networks run the world / Marco Iansiti, Karim R. Lakhani. Boston : Harvard Business Review Press, 2020. 288 p. (англ.)
3. Завражний К. І. Використання штучного інтелекту та вплив цифровізації на сталий розвиток корпоративного бізнесу // Академічні візії. 2023. Випуск 26. С. 1 – 13.
4. Єршова О. Штучний інтелект – технологічна основа цифрової трансформації економіки // Статистика України. 2021. № 3. С. 47–59. DOI: 10.5281/zenodo.10257188

Nataliia BIRCHENKO

Roman OSTAPENKO

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting, Audit and Taxation

Valeriia SHEIKO

Seeker of Higher Education,

State Biotechnological University,

Kharkiv, Ukraine

ACCOUNTING AND TAX POLICIES AS STIMULUS FOR THE EFFECTIVE DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES

The accounting and tax policies of Ukraine play a crucial role in shaping the business environment for trade enterprises, serving as fundamental tools for economic stimulation and growth. These policies directly influence the operational efficiency, investment decisions, and competitive positioning of retail and wholesale businesses across the country. In the context of Ukraine's ongoing economic transformation and integration with European markets, the alignment of accounting standards and tax frameworks has become increasingly important for fostering sustainable business development. The effectiveness of these policies determines not only individual enterprise success but also the overall health of Ukraine's trade sector.

Ukrainian accounting policies have undergone significant reforms to align with International Financial Reporting Standards (IFRS), providing trade enterprises with more transparent and internationally comparable financial reporting frameworks. This standardization has enhanced the credibility of Ukrainian businesses in international markets, facilitating access to foreign investment and partnerships. The implementation of modern accounting practices has also improved internal management capabilities, enabling better decision-making through more accurate financial data and performance metrics. These improvements have been particularly beneficial for medium and large trade enterprises seeking to expand their operations or attract international stakeholders. Medium and large enterprises have thus emerged as the primary beneficiaries of IFRS adoption, whereas smaller businesses require a different set of policy instruments [1].

The tax policy framework in Ukraine has been designed to balance revenue generation with business development incentives, though challenges remain in achieving optimal outcomes for trade enterprises. Recent tax reforms have included reductions in corporate income tax rates and simplification of tax administration procedures, which have reduced compliance costs and administrative burdens for businesses. However, the complexity of VAT regulations and frequent changes in tax legislation continue to pose challenges for trade enterprises, particularly smaller businesses with limited resources for tax compliance. The ongoing refinement of tax policies aims to create a more predictable and business-friendly environment while ensuring adequate government revenue. To address these specific challenges faced by smaller market participants, Ukraine has introduced simplified accounting and taxation regimes [2].

Small and medium-sized trade enterprises benefit significantly from simplified accounting and taxation regimes that reduce administrative complexity and compliance costs. The introduction of simplified reporting requirements and reduced documentation burdens has enabled smaller businesses to focus more resources on core business activities rather than administrative tasks. Special tax regimes for small businesses, including reduced rates and simplified calculation methods, have lowered barriers to entry and encouraged entrepreneurship in the trade sector. These measures have been particularly effective in supporting the growth of local retail businesses and promoting competition in regional markets. Alongside these simplification efforts, digital transformation initiatives in accounting and tax administration have further modernized the business environment. Digital transformation initiatives have modernized the business environment for

Ukrainian trade enterprises, improving efficiency and reducing costs. Electronic filing systems, digital invoicing requirements, and automated tax calculations have streamlined administrative processes and reduced the potential for errors and fraud. The implementation of electronic cash registers and digital reporting systems has enhanced transparency in retail operations while providing valuable data for business analysis and government oversight. These technological advances have positioned Ukrainian trade enterprises to compete more effectively in the digital economy while ensuring compliance with regulatory requirements. This digital modernization has also facilitated the harmonization of Ukrainian accounting standards with EU directives [3].

The harmonization of Ukrainian accounting standards with EU directives has facilitated trade relationships and business partnerships with European companies, opening new opportunities for growth and expansion. This alignment has reduced the complexity of cross-border transactions and made it easier for Ukrainian trade enterprises to establish subsidiaries or partnerships in EU markets. The adoption of European accounting practices has also improved the quality of financial information available to investors and creditors, enhancing access to capital markets and financing options. These developments have been particularly beneficial for trade enterprises involved in import-export activities and those seeking to expand internationally. Complementing this regulatory harmonization, tax incentives and special economic zones have been deployed as targeted policy tools to stimulate investment. Tax incentives and special economic zones have been utilized as policy tools to stimulate investment and development in specific regions and sectors of Ukraine's trade industry. These incentives include reduced tax rates, tax holidays, and accelerated depreciation allowances that encourage businesses to invest in new facilities, equipment, and technology. Special economic zones have attracted both domestic and foreign investment in trade infrastructure, including logistics centers, wholesale markets, and retail developments. The strategic use of these incentives has helped to revitalize economically disadvantaged regions and promote balanced regional development across Ukraine.

A further dimension of modern policy design involves the integration of environmental and social responsibility considerations into accounting and tax frameworks. The integration of environmental and social responsibility considerations into accounting and tax policies has encouraged Ukrainian trade enterprises to adopt sustainable business practices. Tax incentives for energy-efficient equipment and environmentally friendly technologies have motivated businesses to invest in sustainable infrastructure and operations. Accounting standards now require greater disclosure of environmental and social impacts, promoting transparency and accountability in corporate behavior. These policy developments align with global trends toward sustainable business practices and help Ukrainian trade enterprises meet the expectations of environmentally conscious consumers and international partners. Nevertheless, even the most well-designed policies encounter implementation challenges. Challenges in policy implementation include the need for better coordination between different government agencies and improved communication with the business community. Frequent changes in regulations and inconsistent interpretation of rules have created uncertainty for trade enterprises, making long-term planning more difficult. The capacity of government institutions to effectively monitor and enforce compliance while providing adequate support to businesses remains a concern. Addressing these challenges requires continued investment in institutional development, training programs for government officials, and enhanced dialogue between policymakers and business representatives [4].

The importance of flexible and responsive policies became especially evident during the COVID-19 pandemic. The COVID-19 pandemic highlighted the importance of flexible and responsive accounting and tax policies in supporting business continuity during economic crises. Emergency measures included tax deferrals, simplified reporting requirements, and financial support programs that helped many trade enterprises survive the economic disruption. The experience demonstrated the value of having adaptive policy frameworks that can quickly respond to changing economic conditions while maintaining essential regulatory oversight. These lessons have informed ongoing policy development efforts aimed at building greater resilience into

Ukraine's business support systems. Looking ahead, several key directions for future policy evolution can be identified. Future developments in Ukrainian accounting and tax policies will likely focus on further digitalization, enhanced integration with international standards, and improved support for innovation and entrepreneurship in the trade sector [5]. The continued evolution of these policies will be crucial for maintaining Ukraine's competitiveness in regional and global markets while supporting the growth and development of domestic trade enterprises. Success will depend on maintaining a balance between regulatory oversight and business flexibility, ensuring that policies continue to serve as effective tools for economic development rather than barriers to growth. The ongoing commitment to policy reform and modernization positions Ukraine's trade sector for continued development and integration with international markets.

References

- 1.Roieva O., Shepeliuk V. The influence of international financial reporting standards on the development of national accounting and reporting systems of Ukraine. *Scientific notes*. 2024. No. 36. P. 138–148. URL: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.13.089.095
- 2.Ostapenko R., Polyvana L., Mazorenko M. Rol tsyfrovyykh proektiv u transformatsii obliku ta analizu finansovykh danykh [The role of digital projects in the transformation of accounting and analysis of financial data]. *Via Economica*. 2025. No. 9. P. 62–70. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-9>
- 3.Simplified taxation system 2025: who can choose it and how it works [Electronic resource] / First Accounting. – 27.08.2025. – URL: <https://firstaccounting.com.ua/en/simplified-taxation-system-2025-who-can-choose-it-and-how-it-works/>
- 4.Ostapenko R. M., Birchenko N. O. Tsyfrovi tekhnolohii v obliku ta analizi: formuvannia etychnoi ta efektyvnoi povedinky здобувачів [Digital technologies in accounting and analysis: formation of ethical and effective behaviour of applicants]. *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: materialy X Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Kharkiv, 05-06 bereznia 2026 roku). Kharkiv: DBTU, 2026. P. 295–300.
- 5.State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review [Electronic resource] / VoxUkraine, 2025. – URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>

Іван ХИЛЬКО

*старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій*

Міхаїл ШТИКЕР

*здобувач вищої освіти
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ

У сучасному економічному середовищі цифрові новації виступають головною основою трансформацій у діловій сфері, сприяючи збільшенню продуктивності праці та конкурентних переваг комерційних структур. Диджиталізація підштовхує до переходу від застарілих методів ведення справ до прогресивних, які базуються на аналітиці даних, автоматизованих системах та зв'язаних інформаційних мережах. Цей процес охоплює усю діяльність фірми – від формування стратегічних пріоритетів до щоденного моніторингу, надаючи підприємству необхідну адаптивність та здатність миттєво реагувати на зовнішні шоки. В умовах посиленої глобальної конкуренції та ринкової непередбачуваності, компанії змушені активно інтегрувати цифрові рішення, щоб зберегти свої позиції. Цифрові інструменти перетворюються з простого засобу вдосконалення на критично важливий стратегічний актив, який формує траєкторію тривалого зростання [1].

Ключова роль у досягненні кращих бізнес-результатів належить системам керування інформацією, особливо ERP та CRM платформам, здатним звести усі функціональні сегменти організації в єдину інформаційну площину. Це забезпечує прозорість усіх операцій, швидку обробку даних та прийняття більш якісних керівних рішень. Застосування подібних рішень дає змогу впорядкувати грошові потоки, ефективно контролювати задіяні ресурси та покращити взаємодію з клієнтською базою. Крім того, інтеграція інформаційних систем зміцнює співпрацю між відділами, усуваючи дублювання функцій та зменшуючи накладні витрати. Зведені системи управління також слугують підґрунтям для створення цифрових платформ, що забезпечують комунікацію між усіма учасниками ланцюга створення вартості [2]. Один із важливих аспектів цифровізації – це використання технологій для роботи з величезними масивами даних (Big Data) та їх аналітики. Ці засоби дозволяють опрацьовувати інформаційні потоки для виявлення прихованих закономірностей та передбачення майбутніх трендів. Це дає можливість компаніям точніше оцінювати ринкову ситуацію, розуміти споживчу мотивацію та формувати більш обґрунтовані плани розвитку. Застосування аналітичного апарату знижує рівень невизначеності й підвищує якість прийнятих рішень. Аналіз Big Data також допомагає розкрити неочевидні зв'язки між різними бізнес-показниками, відкриваючи нові перспективи для оптимізації робочих процесів. Сучасні алгоритми обробки інформації гарантують вищу точність прогнозів, дозволяючи бізнесу миттєво реагувати на ринкові зміни [3].

Окрема увага заслуговує цифровий маркетинг, який ґрунтується на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для просування товарів чи послуг. Такі складові цифрового маркетингу, як соцмережі, пошукова реклама, SEO та електронне листування, дають можливість компаніям налагодити ефективну комунікацію зі споживачами, вибудовувати їхню прихильність та нарощувати обсяги продажів. Персоналізація пропозицій, що стала реальною завдяки цифровим засобам, є значущим фактором у конкурентній боротьбі. Більше того, цифровий маркетинг надає можливість застосовувати цільові механізми, що забезпечує максимальне охоплення потрібної аудиторії та збільшує віддачу від рекламних акцій. Завдяки цифровізації фірми можуть будувати довготривалі стосунки з клієнтами, використовуючи індивідуалізований підхід до кожного покупця [4].

Однією з головних переваг використання цифрових інструментів є механізація бізнес-процедур, що суттєво зменшує витрати часу та ресурсів. Автоматизація мінімізує вірогідність помилок, підвищує точність виконання завдань та сприяє стандартизації робочих практик. Наприклад, інтеграція ERP-рішень дозволяє звести документообіг фінансів, зберігання запасів, виробництво та логістику в єдину систему, кардинально підвищуючи прозорість та керованість підприємства. CRM-платформи забезпечують дієву роботу зі стосунками із клієнтами, що є вирішальним елементом для формування стійких конкурентних переваг [5].

Цифрові технології мають відчутний позитивний вплив і на управління людськими ресурсами, оскільки дають змогу автоматизувати ключові HR-функції, включаючи найм, оцінку результативності, навчання та розвиток колективу. Застосування цифрових HR-платформ стимулює зростання віддачі від праці та оптимальне використання людського потенціалу. Додатково, цифрові засоби дають можливість відслідковувати ефективність працівників у режимі реального часу, посилюючи прозорість управління кадрами. Не менш важливим є використання онлайн-форматів для навчання, що гарантує постійне вдосконалення кваліфікації персоналу та його готовність до нових робочих реалій. Диджиталізація сприяє формуванню нових моделей організації праці, серед яких – дистанційна робота, гнучкий розклад та проєктна зайнятість [6].

Не меншій увазі заслуговує значення хмарних технологій, які надають доступ до інформаційних активів незалежно від фізичного місцезнаходження кінцевого користувача. Хмарні сервіси дозволяють комерційним структурам зменшити витрати на ІТ-

інфраструктуру, підвищити гнучкість бізнесу та забезпечити безперебійне функціонування. Вони також створюють сприятливі умови для швидкого збільшення потужностей, що особливо важливо для фірм, які діють у динамічних ринкових обставинах. Завдяки хмарним рішенням, підприємства можуть оперативно впроваджувати нові послуги та пристосовуватися до змін попиту без суттєвих капітальних вкладень [7].

Водночас, запровадження цифрових засобів супроводжується низкою труднощів, серед яких виділяються питання кіберзахисту. Розширення обсягів оцифрованих даних підвищує ризики несанкціонованого доступу до життєво важливої інформації, що може призвести до відчутних фінансових втрат та репутаційних збитків для компанії. Окрім того, комерційні структури змушені постійно модернізувати свою технологічну базу, що вимагає значних інвестиційних вливань. Важливою проблемою залишається також недостатній рівень цифрової грамотності серед працівників, що може сповільнювати темпи впровадження новацій. Відтак, фірми мають надавати першочергове значення підготовці кадрів та розвитку відповідних цифрових умінь [8].

Перспективи розвитку цифрових інструментів у бізнесі пов'язані з активізацією інтеграції штучного інтелекту, машинного навчання, роботизації робочих процесів та систем автоматизованої підтримки прийняття рішень. Ці технології дають можливість не лише аналізувати поточні дані, але й моделювати майбутні сценарії розвитку, що відкриває компаніям простір для формування проактивних стратегій. У найближчому майбутньому очікується подальше посилення важливості цифрових платформ, які об'єднуютимуть різноманітних стейкхолдерів у спільні екосистеми. Це сприятиме вищому рівню взаємодії між бізнесом, споживачами та державними установами [9].

Водночас, цифрова перебудова ділового світу несе із собою низку загроз, серед яких слід особливо виділити аспекти кібербезпеки. Збільшення обсягів цифрових відомостей, активне використання онлайн-систем, хмарних сервісів та віддалених каналів доступу суттєво зрощують імовірність кібератак. Це може спричинити компрометацію конфіденційних даних, втрату фінансових активів, а також порушення безперервності бізнес-функцій. Сучасному світу притаманні дедалі складніші та цілеспрямованіші кіберзагрози, що змушує компанії безперервно вдосконалювати свої захисні механізми. Відтак, підприємства зобов'язані інтегрувати передові системи кіберзахисту, такі як багатофакторна аутентифікація, системи виявлення вторгнень, шифрування інформації та регулярний аудит інформаційного захисту, а також розробляти єдину політику кібербезпеки [10].

Окрім технічних заходів, вирішальну роль грає людський фактор, адже значна частина інцидентів у кіберпросторі викликана помилками або недостатньою обізнаністю співробітників. Тому компанії мають зосередитися на підвищенні рівня цифрової культури персоналу, організації навчань з кібербезпеки та формуванні відповідального ставлення до використання інформаційних ресурсів. Важливо також забезпечити точне регламентування доступу до даних, розподіл прав користувачів та контроль за дотриманням безпекових політик. Комплексне застосування цих заходів дозволяє істотно мінімізувати ризики кіберзагроз і підвищити стійкість організації як до зовнішніх, так і до внутрішніх викликів.

Отже, цифрові технології є основою сучасного бізнесу, забезпечуючи його продуктивність, інноваційність та здатність до конкуренції. Їх впровадження дає змогу комерційним суб'єктам оптимізувати операційні процеси, покращити якість прийнятих рішень, зменшити витрати та відкрити нові шляхи для розвитку. Успішна цифрова трансформація вимагає всеохоплюючого підходу, що включає стратегічне планування, інвестування у розвиток людського потенціалу, інтеграцію передових технологій та забезпечення високого рівня інформаційної безпеки. Лише за умови системної роботи підприємства зможуть повністю розкрити потенціал цифрових інструментів і гарантувати собі сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Література

1. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6047> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 400 с.
3. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7127> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Економіко-математичне моделювання : навч. посібник / за заг. ред. В. В. Вітлінського. Київ : КНЕУ, 2008. 536 с.
5. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна та ін.; за ред. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/7012/1/Digital_marketing.pdf (дата звернення: 20.04.2026).
6. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. ; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
7. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
8. Франів І. А., Єременко П. П. Переваги впровадження IoT для автоматизації процесів у продуктовому ритейлі. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-80-06>
9. Національний банк врегулює питання кіберзахисту та інформаційної безпеки у сфері переказу коштів. *Національний банк України* : офіційний сайт. 27 вер. 2018. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vregulyuye-pitannya-kiberzahistu-ta-informatsiynoyi-bezpeki-u-sferi-perekazu-koshtiv> (дата звернення: 20.04.2026).
10. Хилько І. І., Ізбаш В. М. Захист інформаційних систем та управління ризиками кібератак. *Сучасні інформаційні технології та системи в управлінні* : збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів, 10-11 квітня 2025 р. Київ : КНЕУ, 2025. С. 363-365. URL : <https://drive.google.com/file/d/1MRraFE9zLs4qqCntGuprm9XlFX9RjEuc/view> (дата звернення: 20.04.2026).

Оксана ПРОСКУРОВИЧ

*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, аналітики,
моделювання та інформаційних технологій в бізнесі*

Катерина ДЯДИК

*здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТИТУЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасна глобальна економіка перебуває на етапі парадигмального зсуву, де цифрова трансформація виступає не лише технологічним трендом, а й критичною умовою виживання фінансових інституцій. Для України, в контексті євроінтеграційних процесів та необхідності швидкого відновлення ВВП, реалізація стратегії «цифрового стрибка» є безальтернативним шляхом. Центральним елементом цієї стратегії стає штучний інтелект (ШІ), який дозволяє радикально підвищити швидкість обробки інформації та якість прийняття управлінських рішень.

Запровадження штучного інтелекту, на основі проривного розвитку сервісів за технологіями блокчейн, дозволяє фінансовим посередникам пропонувати своїм клієнтам недоступні зараз візуалізовані доступи до послуг у гібридному просторі-часі. Стрімкий розвиток, в останні роки, великих нейро-лінгвістичних моделей, таких як Chat GPT, Bard, Bing, Jasper Chat та ін., призвів до лавиноподібного зростання капіталізації компаній-піонерів ШІ. При цьому відбувається формування нової моделі продуктивних сил, у ролі яких виступають цифрові технології, які одночасно у режимі реального часу зможуть контролювати всі операції (транзакції) в економіці та створювати нові фінансові інституції.

Одним із найважливіших аспектів застосування ШІ у системі управління фінансовими ризиками є предиктивна аналітика в кредитуванні та антифрод-моніторингу. Нейронні мережі дозволяють аналізувати неструктуровані Big Data, виявляючи приховані зв'язки, недоступні традиційним статистичним методам. Водночас, використання моделей машинного навчання знижує рівень дефолтності портфелів на 12-18 %, а алгоритми в режимі реального часу ідентифікують аномальні транзакції, мінімізуючи операційні втрати установ.

Нарощування темпів розвитку цифровізації, широке поширення Інтернету, посилення конкуренції на фінансових ринках, зростання популярності соціальних мереж і месенджерів, прагнення до інновацій, значні успіхи технологічних компаній в інших сферах економіки, зростання електронної комерції призвели до значного прогресу у розвитку фінансових технологій в Україні. Успішний розвиток українського фінтех-ринку значною мірою залежить від співпраці між банками та фінтех-компаніями, що активно впроваджують фінансові технології. За даними статистики [1], 79 % банків мають системи, які важко інтегрувати, і лише 6 % банків досягли бажаного рівня прибутковості від співпраці з фінтех-компаніями. Тому, вітчизняна банківська система продовжує активно впроваджувати новітні технології та реагувати на виклики сучасності, створюючи все більш комфортні та гнучкі умови для своїх клієнтів.

Експерти IBM [2] відзначають, що для успішності цифрового банку вагомими є: масштабованість, управління клієнтським досвідом, здатність впроваджувати більш складні продукти, оптимізуючи всі процеси та системи навколо цифрових рішень. Вони виділяють декілька моделей цифрових банків:

- модель А: цифровий бренд, що працює на основі інфраструктури «материнського» банку. На її основі функціонує спеціалізований банківський бренд для молоді FRANK від банку OCBC у Сінгапурі;
- модель В: банк із цифровими каналами для мобільних і онлайн-додатків, орієнтованих на покращення користувацького досвіду;
- модель С: цифровий підрозділ класичного банку, що діє автономно;
- модель D: повністю цифровий банк, який організовує свою діяльність на цифрових технологіях. До прикладу, необанк Fidor Bank у Німеччині, що застосовує концепцію «банківської діяльності в стилі Web 2.0», яка побудована навколо спільноти та соціальних мереж.

На розвиток цифрового банкінгу в Україні значно впливають такі фактори, як ШІ, технології «Знай свого клієнта» (KYC/AML) та відкритий банкінг. Водночас, воєнний конфлікт суттєво звузив український фінтех-сектор, виступаючи ключовим бар'єром для подальшого зростання. Водночас, політична та економічна нестабільність, відтік кадрів за кордон, недостатнє фінансування, жорсткі законодавчі обмеження та посилення контролю з боку НБУ також значно гальмують розвиток фінтеху в Україні.

Загалом досконале значення у фінансових технологіях займають штучний інтелект і машинне навчання. За даними Grand View Research, до 2030 р. глобальний ринок ШІ може сягнути \$1811,8 млрд, а світовий ринок машинного навчання, за прогнозами Fortune Business Insights, зросте до \$225,91 млрд. Звіт Accenture вказує на виробничий сектор як основного бенефіціара від впровадження ШІ, із потенційним прибутком у \$3,8 трлн до 2035 р.[3].

Світові тенденції демонструють високу зацікавленість у впровадженні ШІ, зокрема в фінансовому секторі, де понад половина організацій планують застосувати нові функції ШІ найближчим часом. Згідно з дослідженням PwC, глобальний ВВП може збільшитися на 14 % завдяки впровадженню ШІ та машинного навчання, що створить додаткові \$15,7 трлн для світової економіки до 2030 р. [4].

Для вітчизняних банків ці глобальні тренди відкривають можливості значних інвестицій у ШІ та машинне навчання, які здатні поліпшити взаємодію з клієнтами та оптимізувати операційні витрати. Згідно з Autonomous Next, завдяки використанню ШІ банки можуть скоротити витрати на 22 %, що дозволить заощадити до \$1 трлн у світі до 2030 р. Ці фактори можуть бути вирішальними для українських банків у їхньому прагненні до стійкого розвитку на фоні численних викликів [5].

На розвиток цифрового банкінгу в Україні значно впливатиме генеративний штучний інтелект, який може щорічно підвищувати продуктивність праці на 0,1–0,6 % до 2040 р., залежно від темпів його впровадження та адаптації робочих процесів. Комбінуючи генеративний ШІ з іншими технологіями, автоматизація може додатково збільшувати продуктивність на 0,2–3,3 % щороку. Висока ефективність таких рішень відкриває перспективи для вітчизняних банків, які прагнуть скоротити витрати та покращити клієнтський досвід [4].

Вагомим чинником впливу на розвиток фінансового сектору є кібербезпека. За даними Research and Markets, ринок кібербезпеки до 2027 р. досягне \$338,84 млрд із середньорічним темпом зростання 10,9 %. Очікується, що до 2025 р. збитки від кібератак зростуть до \$10,5 трлн щорічно, порівняно з \$6 трлн у 2021 р. Це робить кіберзлочинність однією з найбільших загроз для цифрового банкінгу [6]. Тому, фінансові установи та фінтех-компанії активно інвестують у технології ШІ для захисту даних клієнтів, включаючи системи біометричної автентифікації. Завдяки використанню ШІ та автоматизованих систем безпеки, організації здатні стримувати витрати на 27 % швидше, що є вирішальним для збереження довіри клієнтів у секторі цифрового банкінгу.

Розвиток як світового так і вітчизняного цифрового банкінгу значною мірою залежить від здатності банків забезпечувати належний захист від фінансових злочинів і відповідати вимогам міжнародних стандартів у боротьбі з шахрайством та відмиванням грошей. За оцінками ЕУ, щорічні втрати від злочинів, пов'язаних із відмиванням коштів, сягають від 1,4 до 3,5 трлн доларів.

Світовий банк щорічно виділяє близько одного мільярда доларів для запобігання фінансовим злочинам, що підтверджує важливість посилення захисту та належного комплаєнсу у фінансових установах. Тому, глобальні витрати на спеціалізоване програмне забезпечення для боротьби з фінансовими злочинами, за прогнозами, зростуть із 22,1 млрд доларів у 2023 р. до понад 28,7 млрд доларів до 2027 р. Це зростання на 30 % обумовлене посиленням активності кіберзлочинців, які шукають нові шляхи отримання незаконних прибутків через збільшення кількості транзакцій у цифрових каналах. Для України це означає необхідність інвестицій у передові інструменти захисту та боротьби з фінансовими злочинами.

Незважаючи на значні зусилля фінансового сектору, масштаб проблеми залишається значним. За оцінками ООН, обсяг відмитих коштів щороку становить від 2 % до 5 % світового ВВП, або близько 2 трлн доларів. Тому, як вітчизняний так і світовий фінансовий сектор має забезпечити відповідність стандартам боротьби з відмиванням коштів (AML) та правилу «Знай свого клієнта» (KYC).

Опитування компанії Alloy показує, що близько 60% фінтех-компаній вже зіштовхнулися з проблемою штрафів, які в середньому становлять від 250 тис. доларів, за недотримання вимог AML/KYC, а близько 93% опитаних вказали на складність виконання цих вимог. Тому вітчизняні банки активно інвестують у розвиток систем контролю та автоматизації перевірок, щоб мінімізувати ризики та уникнути штрафів [7].

Пріоритетним фактором, який визначатиме розвиток цифрового банкінгу в Україні є розвиток відкритого банкінгу, який може значно розширити доступні цифрові послуги та покращити інтеграцію між банками та фінтех-компаніями. За прогнозами Juniper Research, глобальний ринок відкритого банкінгу до 2030 р. досягне \$330 млрд, а європейський ринок стане лідером, зокрема завдяки Великій Британії, яка до 2027 р. генеруватиме \$59 млрд у цій сфері. Відкритий банкінг сприяє інтеграції фінансових послуг, надаючи можливості створення нових джерел доходу, залучення нових клієнтів та підвищення якості обслуговування. Близько 97 % компаній, які впровадили відкритий банкінг, відзначають його позитивний вплив на бізнес, що робить цю технологію привабливою для вітчизняних фінансових установ [8].

Таким чином, цифрова трансформація фінансового сектору на основі ШІ є фундаментом для майбутнього економічного прориву України. Це дозволяє не лише підвищити прибутковість окремих установ, а й створити прозоре, інклюзивне та стійке фінансове середовище, що відповідає Цілям сталого розвитку.

Література

1. Рейтинг банків України. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/banks/top/>
2. Худолій Ю.С. Сучасні тенденції FinTech та їх вплив на безпеку банківських установ / Ю.С. Худолій // Економіка і регіони. - 2021. - No 3 (82). - С. 115–123.
3. Дубина М.В. Розвиток e-banking: світовий та вітчизняний досвід / М.В. Дубина, О.М. Шеремет // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2021. - Вип. 18. - Ч. 2. - С. 154–162.
4. Тимоць М.В. Аналіз трендів та перспектив цифрового банкінгу в Україні / М.В. Тимоць // International Science Journal of Management, Economics & Finance. - 2025; 4(5): 23-32. – Режим доступу: <https://isg-journal.com/isjmef/doi: 10.46299/j.isjmef.20250405.03> ISSN: 2720-6394
5. Фінтех-тренди в Україні та світі: що впливатиме на індустрію у 2024 році. – Режим доступу: <https://fintechinsider.com.ua/finteh-trendy-v-ukrayini-ta-sviti-shho-vplyvatyme-na-industriyu-u-2024-roczii/>
6. AI's Trillion-Dollar Opportunity. – Режим доступу: <https://www.bain.com/insights/ai-trillion-dollar-opportunity-tech-report-2024/>
7. Global Cybersecurity Market Expected to Hit \$300B by 2027, Research Says. – Режим доступу: <https://www.msspalert.com/news/global-cybersecurity-market-expected-to-hit-300b-by-2027-research-says>
8. Over 60% of fintechs paid at least \$250K in compliance fines last year, Alloy report finds. – Режим доступу: <https://www.alloy.com/about/press/over-60-of-fintechs-paid-at-least-250k-in-compliance-fines-last-year-alloy-report-finds>

Оксана ПРОСКУРОВИЧ

*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, аналітики,
моделювання та інформаційних технологій в бізнесі*

Валентина СЛАВГОРОДСЬКА

*здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасному світі головним каталізатором прискорення соціально-економічних процесів виступає цифрова економіка. За вітчизняних умов впровадження стратегії цифрової трансформації є фундаментальною умовою швидкого зростання ВВП та відновлення національної економіки. Водночас, за умов обмеженості ресурсів та екологічних викликів,

«цифровий стрибок» має базуватися на принципах сталого розвитку, де штучний інтелект (ШІ) відіграє роль ключового оптимізатора. Інтеграція ШІ в економічні процеси забезпечує досягнення інтенсивного економічного зростання з урахуванням вимог екологічної безпеки. Також ШІ забезпечує перехід від кількісного розширення до якісної трансформації через: інтелектуалізацію інфраструктури шляхом створення «розумних» мереж енергопостачання та логістики, що зменшує вуглецевий слід; оптимізацію бізнес-середовища на основі застосування алгоритмів предиктивного аналізу для управління проектами та виробничими циклами, що радикально знижує матеріальні витрати; соціальну інклюзію, яка забезпечує цифровізацію державних послуг на основі інтелектуальних систем, що підвищує прозорість та доступність ресурсів для громадян. Тому, цифрова трансформація із застосуванням ШІ формує основу для стійкої економічної системи, здатної до саморегуляції та адаптації, що є безальтернативним шляхом до майбутнього України як високотехнологічної держави.

З набуттям статусу кандидата на вступ до ЄС у 2022 році, Україна взяла на себе зобов'язання наблизити своє законодавство до стандартів ЄС, частиною яких є AI Act. Імплементация цих норм передбачає виконання інтеграційних вимог та доступ українських розробників до європейського ринку. Інституційне зближення, підкріплене участю України в Європейській раді зі ШІ (2025 р.), вимагає ретельного планування етапів цифровізації. Досвід ЄС свідчить, що сформована імплементация без належної технічної бази створює ризики для конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу, що обґрунтовує необхідність адаптивного підходу до впровадження регуляторних вимог в Україні [1].

Внутрішній ринок інформаційних технологій та цифрова трансформація України повинні розглядатися як єдина система щодо управлінських, організаційних, інвестиційних, фінансових та інших зусиль. Гармонійний розвиток цих двох сфер на основі ринкових механізмів та «розумної діяльності» держави дозволить покращити розвиток національної економіки та усіх сфер життєдіяльності суспільства. Глобальна економічна трансформація відкриває безпрецедентні можливості для здобуття нових знань, розширення кругозору, оволодіння новими професіями та підвищення кваліфікації працівників. Уже зараз з'являються нові соціальні перспективи, які розширюють географічні можливості. Більш комфортні міста, ефективні державні інституції та доступні державні послуги покращують повсякденне життя громадян [2].

Застосування ШІ лише посилюють ці процеси. У системі сталого розвитку вітчизняної економіки ШІ надає наступні переваги:

- 1) оптимізує процес ресурсозбереження;
- 2) забезпечує інтелектуалізацію аграрного сектору, як гаранта продовольчої безпеки;
- 3) оптимізує логістичні процеси на основі економіко-математичних методів та моделей;
- 4) виступає інструментом моніторингу екологічних збитків;
- 5) формує цифрові двійники у промисловому маркетингу.

В умовах дефіциту енергетичних ресурсів та необхідності повоєнної відбудови, ресурсозбереження стає питанням національної безпеки. У цьому напрямку цифровізація означає швидке впровадження систем Energy Management 4.0, які автоматично балансують споживання підприємств залежно від стану енергосистеми.

В сучасних умовах ШІ дозволяє реалізувати концепцію циркулярної економіки через інтелектуальне управління ланцюгами постачань та мінімізацію відходів. Застосування алгоритмів машинного навчання для прогнозування попиту дозволяє уникнути надлишкового виробництва, що критично важливо для ресурсомістких галузей, зокрема легкої промисловості та агросектору. Водночас використання моделей предиктивної аналітики для оптимізації енергоспоживання у промислових масштабах («Smart Grids») забезпечує оптимізацію ресурсозбереження в економіці.

Оптимізація ресурсозбереження передбачає нарощування економічних показників за одночасного уповільнення темпів споживання природних ресурсів. Її слід розглядати як послідовність таких інтелектуальних та технологічних етапів:

1) моніторинг та аудит на основі Інтернету речей (IoT), які формують масиви даних про реальне споживання. Впровадження смарт-датчиків дозволяє відстежувати енерго- та водоспоживання, використання сировини та викидів в режимі реального часу. Тим самим, створюється «цифровий слід» ресурсів, що дозволяє ідентифікувати приховані втрати;

2) математичне моделювання та предиктивна аналітика забезпечують застосування методів математичного програмування у межах задачі лінійного програмування для пошуку оптимального співвідношення витрат. При цьому ІІІ аналізує історичні дані та прогнозує пікові навантаження;

3) віртуальне прототипування є критичним етапом для ресурсомістких галузей (зокрема, легкої промисловості). При цьому використання спеціалізованого програмного забезпечення та 3D-моделювання знижує витрати сировини на етапі розробки на 30-40%, оскільки всі дефекти та особливості крою виявляються у віртуальному середовищі;

4) впровадження замкнених циклів сприяє оптимізації шляхом перетворення відходів на ресурси для наступного циклу. Водночас ІІІ допомагає класифікувати відходи та знаходити оптимальні логістичні шляхи для їх повторної переробки.

Стратегічним пріоритетом для сталого розвитку вітчизняної економіки є застосування ІІІ в аграрному секторі, який виступає як інструмент радикального підвищення ресурсоефективності та мінімізації екологічних ризиків. Ключовими напрямками застосування ІІІ в трансформації аграрного сектору є:

1) «точне землеробство» (Precision Agriculture) та Computer Vision, які передбачають застосування ІІІ на базі комп'ютерного зору та даних з дронів для здійснення моніторингу стану посівів у режимі реального часу. Алгоритми ІІІ здатні ідентифікувати хвороби рослин, шкідників або дефіцит поживних речовин на ранніх стадіях. Тим самим відбувається перехід від суцільного обприскування до диференційованого внесення засобів захисту рослин. При цьому витрати хімікатів знижуються на 30-40%, що відповідає цілям сталого розвитку щодо збереження біорізноманіття;

2) предиктивна аналітика врожайності та управління ризиками здійснюється за моделями глибокого навчання (Deep Learning) щодо аналізу сукупності факторів (історія опадів, склад ґрунту, температурні коливання, супутникові знімки). ІІІ дозволяє прогнозувати врожайність з точністю до 90-95% чим забезпечується інтелектуальне страхування агроризиків та точне фінансове планування на рівні держави;

3) роботизація та автономне управління стосується впровадження безпілотної техніки, керованої ІІІ, оптимізує траєкторії руху техніки на полі, що мінімізує ущільнення ґрунту та витрати палива. При цьому, оптимізація маршрутів техніки розв'язується через багатокритеріальні задачі лінійного програмування, де цільовою функцією є мінімізація енерговитрат на одиницю обробленої площі.

4) розумне управління ланцюгами постачань передбачає прогнозування коливання цін на глобальних ринках та оптимізацію логістики зберігання продукції за допомогою ІІІ. В умовах обмежених експортних шляхів України це дозволяє вибудовувати найбільш економічно вигідні та екологічно безпечні маршрути до кінцевого споживача.

Отже, для вітчизняної економіки ІІІ стає інструментом так званого «точного землеробства». Аналіз супутникових знімків та даних з датчиків за допомогою нейронних мереж дозволяє точно визначати потреби у зрошенні та добривах, знижуючи хімічне навантаження на ґрунти. Тим самим підвищується врожайності при одночасному збереженні екосистем, що відповідає цілям сталого розвитку №12 «Відповідальне споживання та виробництво».

За умов сталого розвитку інтелектуальною стратегією оптимального антропогенного впливу за одночасного збільшення економічного ефекту є логістика. Прийняття розглядати наступні провідні напрямки її оптимізації:

1) предиктивна маршрутизація та алгоритмічне моделювання, яка застосовує ІІІ для вирішення класичної «задачі комівояжера» на новому рівні. Використання Big Data для

аналізу трафіку, погодних умов та стану дорожнього покриття в режимі реального часу дозволяє будувати динамічні маршрути. В результаті відбувається скорочення пробігу на 15-20%, що прямо корелює зі зниженням викидів вуглекислого газу за використання нейронних мереж для прогнозування «вікон доставки», що оптимізує час простою двигунів у міських заторах.

2) концепція «зворотної логістики» стосується оптимізації функціонування ефективних ланцюгів повернення та переробки виробів за допомогою впровадження замкнених циклів, де транспортні засоби, що доставили товар, завантажуються вторинною сировиною для зворотного рейсу;

3) інтермодальність та зміна видів транспорту передбачає перехід від енергоємного автомобільного транспорту до більш екологічних залізничних або річкових перевезень на магістральних напрямках. При цьому ІІІ виступає координатором, що забезпечує безшовну стиковку різних видів транспорту;

4) математична оптимізація завантаження здійснюється за використання 3D-моделювання при завантаженні контейнерів та фур для максимально ефективного використання корисного об'єма.

Отже, впровадження ІІІ у логістичні моделі дозволяє розв'язувати складні оптимізаційні задачі в режимі реального часу. Це мінімізує витрати палива та викиди вуглекислого газу. Використання економіко-математичних методів лінійного програмування для побудови транспортних і логістичних маршрутів є фундаментом для «розумної» міської інфраструктури.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України, ІІІ відіграє вирішальну роль в оцінці шкоди довкіллю. Автоматизований аналіз великих даних (Big Data) дозволяє ідентифікувати зони забруднення та планувати рекультивацію земель з високою точністю. При цьому створення цифрових копій виробничих ліній (зокрема у швейній промисловості через ПЗ типу CLO3D або Lectra) дозволяє тестувати життєвий цикл продукту до його фізичного створення. Це радикально зменшує обсяг браку та використання сировини.

Усі зазначені напрямки застосування ІІІ забезпечують дотримання принципів сталого розвитку економіки.

Література

1. Станіслав Юхименко Регулювання штучного інтелекту: досвід ЄС та майбутнє регулювання в Україні. Аналітична записка підготовлена Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій, грудень 2025 р. – Режим доступу: <https://surl.li/fpekftf>

2. Максименко І., Акімов А., Маркова С. Тенденції цифрової трансформації економіки України в контексті війни. // Балтійський журнал економічних досліджень. – 2024. - № 1. – Т. 10. – С. 175 – 184. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-175-184>

Таміла МИХАЙЛІВ

*заступник директора з навчально-виховної роботи комунального закладу,
вчитель вищої категорії, вчитель-методист комунального закладу загальної середньої
освіти «Ліцей №3 імені Артема Мазура Хмельницької міської ради*

Діана ВОЗНІЮК

*учениця комунального закладу загальної середньої освіти «Ліцей №3 імені Артема
Мазура Хмельницької міської ради»*

ПРАВОВИЙ ВИМІР ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR-ІНЖИНІРИНГУ: СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

У 2026 році відбулося інтегрування технологічних платформ компаній із їхньою кадровою стратегією, що призвело до фундаментальних змін у сфері управління людськими

ресурсами. Зокрема, HR-інжиніринг набув статусу автономного об'єкта дослідження, спрямованого на розробку життєвого циклу співробітників. Основним інструментом цього процесу стали алгоритми аналізу великих даних, які дозволяють оптимізувати всі етапи роботи з персоналом. На тлі цієї трансформації швидкий прогрес у галузі штучного інтелекту значно перевищив темпи формування відповідної законодавчої бази, що призвело до виникнення правових «сірих зон», пов'язаних із проблемами приватності, запобігання дискримінації та розмежування відповідальності за прийняття автоматизованих рішень. Тому, у нашому дослідженні проаналізовано правові виклики, що виникають у зв'язку із застосуванням алгоритмічного управління персоналом. Сформовано модель стратегічного інструментарію, в якій штучний інтелект відіграє роль не лише інструменту автоматизації, а й механізму для забезпечення сталого економічного розвитку шляхом оптимізації управління людським капіталом.

Сучасна цифрова економіка характеризується стрімким розвитком технологій штучного інтелекту, які все активніше інтегруються в практику управління персоналом. HR-інжиніринг, що виступає як інноваційний підхід до структурування та оптимізації процесів у сфері управління людськими ресурсами, базується на застосуванні алгоритмів, автоматизації, аналізі великих даних і рішень на основі штучного інтелекту. Такий підхід значно підвищує ефективність кадрової політики підприємств.

Водночас впровадження подібних технологій супроводжується появою нових правових викликів, серед яких питання захисту персональних даних, дотримання трудових прав, запобігання дискримінації та визначення відповідальності за рішення, прийняті штучним інтелектом. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває створення комплексного правового механізму регулювання використання AI у сфері HR-інжинірингу.

Використання штучного інтелекту у господарській діяльності супроводжується низкою правових викликів, які потребують детального та системного врегулювання.

Основні правові аспекти використання штучного інтелекту [1, с. 62-63]:

1. Захист персональних даних. Штучний інтелект опрацьовує великі обсяги інформації про користувачів, працівників і клієнтів, що вимагає високого рівня захисту конфіденційності й безпеки даних.

2. Інтелектуальна власність. У цій сфері актуальними залишаються такі питання: встановлення авторства контенту, створеного штучним інтелектом; визначення прав на алгоритми; регулювання правового статусу цифрових продуктів, створених із застосуванням AI.

3. Відповідальність за рішення AI. Необхідно ретельно врегулювати такі аспекти: відповідальність за помилки, спричинені AI; підходи до компенсації збитків; визначення допустимих меж автономії штучного інтелекту.

4. Алгоритмічна дискримінація. Залишається ризик ухвалення рішень із упередженнями через використання некоректних даних чи недосконалих алгоритмів.

5. Кібербезпека AI-системи стикаються з такими загрозами, як:

- кібератаки;
- витоки інформації;
- цифрове шахрайство.

Розв'язання цих питань вимагає не тільки технічних підходів, але й юридичних механізмів для забезпечення безпечного й ефективного впровадження штучного інтелекту в бізнес-середовище (табл. 1).

У сучасному світі міжнародне співтовариство зіштовхується з викликами, які виникають у зв'язку зі стрімким розвитком і поширенням штучного інтелекту. У відповідь на ці виклики активно розробляється правова база, метою якої є ефективне регулювання впливу інноваційних технологій на суспільство, економіку та права людини.

У 2026 році Україна запроваджує гібридний підхід у розвитку наукових і технологічних сфер. З 1 лютого цього року набув чинності Закон про академічну

добросесність, який вперше офіційно встановив правовий статус штучного інтелекту у науково-економічних дослідженнях [2].

Таблиця 1 – Основні правові ризики застосування AI в HR-інжинірингу

Правовий ризик	Характеристика	Наслідки
Порушення конфіденційності	Незаконна обробка даних	Судові спори
Кіберзагрози	Атаки на AI-системи	Фінансові втрати
Алгоритмічна дискримінація	Упереджені AI-рішення	Порушення прав людини
Непрозорість алгоритмів	Неможливість пояснення рішень	Недовіра користувачів
Юридична невизначеність	Відсутність AI-законодавства	Правові конфлікти

Вироблення таких документів має на меті не лише створення умов для безпечного використання штучного інтелекту, але й запровадження універсальних стандартів регулювання його розвитку на глобальному рівні.

Ключові міжнародні документи, які регулюють правовий статус штучного інтелекту у науково-економічних дослідженнях та їх особливості [3, с. 114-116].

1. Загальний регламент із захисту даних (GDPR) – норматив Європейського Союзу. Одним із найважливіших законодавчих актів для регулювання цифрових технологій у Європейському Союзі є саме GDPR. Цей документ покликаний забезпечувати: надійний захист персональних даних громадян ЄС, обмежуючи будь-яке неналежне використання їхньої особистої інформації; затвердження цифрових прав кожної окремої особи, включаючи право на доступ до своїх даних і їх видалення; контроль і прозорість процесів автоматизованої обробки інформації, зокрема алгоритмів машинного навчання.

2. Регламент про штучний інтелект (AI Act) – Європейський Союз. Цей документ є одним із найбільш ґрунтовних підходів до розв'язання проблем, пов'язаних із використанням штучного інтелекту. У ньому передбачено: введення багаторівневої класифікації ризиків, яку визначено на основі їхнього потенційного впливу на права громадян і суспільство в цілому; розробку суворих вимог до забезпечення безпеки і надійності технологій, зокрема їхню відповідність етичним стандартам; заборону або суттєві обмеження для використання високоризикових систем, здатних створювати загрози для суспільства чи окремих осіб.

3. Принципи Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) щодо штучного інтелекту. OECD окреслює декілька ключових аспектів, які слугують орієнтиром у міжнародній політиці щодо розвитку AI:

- забезпечення прозорості у способах розробки, функціонування та застосування технологій штучного інтелекту, щоб уникнути ризиків неправильного використання.

- етичний підхід, який враховує потреби людства та унеможлиблює шкоду або упередження з боку AI-систем.

- сприяння створенню безпечних технічних рішень, які відповідають сучасним викликам і не порушують основоположних стандартів безпеки.

4. Рекомендація ЮНЕСКО з питань етики у сфері штучного інтелекту. Цей документ наголошує на важливості врахування етичних аспектів у процесах розробки і застосування штучного інтелекту. Його ключові цілі включають:

- гарантування захисту основних прав людини від можливого впливу цифрових технологій і автоматизованих систем ухвалення рішень.

- просування практик використання штучного інтелекту згідно з принципами етики і моралі, спрямованих на благо суспільства та окремих громадян.

- забезпечення цифрової справедливості шляхом підтримки рівноправного доступу до можливостей, що їх можуть надавати сучасні технології, без дискримінації чи нерівності.

Перспективи розвитку правового регулювання штучного інтелекту передбачають кілька ключових напрямків. У майбутньому очікується:

- розробка та впровадження глобальних стандартів для AI;
- активний розвиток законодавства у сфері цифрового права;
- створення систем AI-комплаєнсу для забезпечення відповідності етичним і правовим нормам;

- розширення міжнародного контролю за використанням та впровадженням AI;
- інтеграція процедур етичного аудиту для аналізу та оцінки алгоритмів.

Особливу увагу щодо розвитку правового регулювання штучного інтелекту також приділятимуть:

- захисту цифрових прав людини;
- питанням етики використання AI-технологій;
- визначенню та закріпленню юридичної відповідальності за дії AI-систем.

Таким чином, формування і впровадження міжнародних правових актів щодо регулювання штучного інтелекту дозволяє створювати гармонійний баланс між стимулюванням технологічного прогресу та захистом прав і інтересів люди. Штучний інтелект займає дедалі вагомніше місце в сучасному світі, перетворюючись на один із ключових чинників розвитку цифрової економіки. Його активна інтеграція у різноманітні галузі діяльності створює значні перспективи, які включають автоматизацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності та широкомасштабне впровадження інноваційних підходів.

Однак, поряд зі стрімким зростанням застосування технологій штучного інтелекту, виникає низка складних юридичних викликів, які потребують ретельного опрацювання. Серед найважливіших питань можна виділити захист персональних даних, запобігання дискримінації, спричиненої алгоритмічними рішеннями, забезпечення кібербезпеки, а також урегулювання юридичної відповідальності за функціонування цифрових систем.

Література

1. Коваленко-Чукіна І. Г., Машковська Л. В. Штучний інтелект як суб'єкт правовідносин: перспективи правового регулювання в Україні. Актуальні проблеми держави і права. 2025. Вип. 106. С. 61–65.
2. Проект Закону про академічну доброчесність. Закон України № 4742-IX «Про академічну доброчесність». <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/43481>
3. Дзісяк О.П., Цвик О.В. Стан та перспективи правового регулювання електронної комерції в Україні. Legal Bulletin. 2024. № 4 (14). С. 113–118.

Руслан ВОЗНЮК

*аспірант 3-го року навчання
кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ AI: АНАЛІТИЧНИЙ ЗРІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У 2026 році корпоративна культура українських підприємств зазнала глибоких трансформацій, остаточно перейшовши зі статусу допоміжного інструменту HR у ранг стратегічного активу національної безпеки та економічної стійкості. В умовах тривалого воєнного стану, значного дефіциту кваліфікованих кадрів (який, за даними Європейської Бізнес Асоціації, досяг 78% на початку року) та поступової інтеграції в європейський ринок, аналітична оцінка корпоративної культури стала ключовим механізмом для визначення життєздатності бізнесу. Основою для аналітичної оцінки корпоративної культури у 2026 році стали три фундаментальні напрями [1, с. 725-729]:

1. Перехід до концепту «Культури антикрихкості» та благополуччя співробітників. На початок року підхід до оцінювання корпоративної культури відзначився зміщенням акценту з показників лояльності (eNPS) на показники резильєнтності та адаптивності колективу. 76% компаній в Україні продовжують свою діяльність, незважаючи на постійні воєнні загрози. Корпоративна культура виконує роль цементуючого елементу, який забезпечує єдність команд при зіткненні зі стресовими ситуаціями, зокрема внаслідок енергетичних атак.

Кількісні дослідження за допомогою People Analytics дозволяють оцінити рівень ментального здоров'я працівників, а також аналізувати ефективність програм адаптації ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.

2. Технологічна трансформація корпоративної культури у форматі, керованому штучним інтелектом. 2026 рік став переломним моментом для впровадження генеративного штучного інтелекту (GenAI) у корпоративне середовище в Україні. Етичні кодекси підприємств зазнали перегляду, включивши принципи взаємодії між людьми та технологіями ШІ. Оцінці наразі підлягають не лише технічна грамотність співробітників, але й їх здатність адаптуватися до впровадження автоматизації (AI-readiness). Аудит цифрових комунікацій для аналізу якості взаємодії з цифровими системами; оцінка швидкості навчання в реальному часі без відриву від робочого процесу.

3. Вплив військових і соціальних чинників на корпоративну культуру.

Корпоративна культура українських компаній у 2026 році чітко проявляє домінуючий патріотичний характер. Ступінь підтримки працівників, які були мобілізовані, а також їх наступна реінтеграція до трудового колективу (станом на рік, 71% компаній успішно впровадили відповідні програми). Важливим показником є прозорість стратегій корпоративної соціальної відповідальності (CP), які значною мірою впливають на формування бренду роботодавця. Широке застосування інструментів постійного моніторингу через пульс-опитування (Continuous Listening), аналіз неформальних мереж взаємодії між членами колективу з використанням цифрових платформ (Network Analysis через Slack чи Teams) для ідентифікації лідерів думок. Додатково проводиться оцінка організаційної культури через здатність підтримувати розвиток компетентностей і навичок як ключових елементів конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1 – Цифровізації та впровадження AI в межах трансформації корпоративної культури українських підприємств у 2026 році

Показник	Значення (прогноз 2026)	Тренд порівняно з 2024/25
Використання ШІ (AI)	74% компаній	Стрімке зростання
Інвестиції в соціальні проекти	3% від доходу	Поступове зниження
Плани щодо розширення штату	~50% компаній	Стабілізація
Очікування позитивної динаміки	55% лідерів	Помірний оптимізм

Загальна аналітична картина корпоративної культури на українських підприємствах у 2026 році демонструє цікаву динаміку: попри стримані економічні прогнози (лише 20% керівників висловлюють сподівання на покращення ситуації), рівень культурної зрілості організацій значно зріс [2]:

1. Формування культури постійного навчання (Lifelong Learning).

Присутність ШІ скорочує період актуальності певних компетенцій працівників.

– Аналітика. Компанії, які інвестують у навчання співробітників взаємодії з ШІ (AI-upskilling), демонструють на 22% вищий рівень залученості персоналу у порівнянні з тими, де технологічні зміни викликають «технострес».

– Трансформація. Корпоративна культура підтримує ініціативність, експерименти та право на помилку під час використання нових цифрових інструментів.

2. Алгоритмічний менеджмент у поєднанні з емоційним інтелектом.

Парадоксально, але у 2026 році роль людської емпатії зростає пропорційно до впровадження штучного інтелекту. Системи аналізу даних (Big Data) вже сьогодні моніторять емоційний стан персоналу й запобігають професійному вигоранню в реальному часі. Нове завдання керівника – стати не стільки контролером, скільки «коучем» та архітектором емоційно сприятливого середовища у команді.

Незважаючи на переваги технологічного прогресу, існують певні бар'єри трансформації корпоративної культури в умовах цифровізації та впровадження AI [3, с. 741-742]:

1. Цифровий розрив. Відмінності в здатності адаптуватися до ІІІ серед співробітників різних поколінь.

2. Загроза дегуманізації. Ризик втрати особистісної взаємодії в умовах роботи через VR/AR-офіси.

3. Культура кібербезпеки. У св іті 2026 року кожен співробітник виступає «цифровим кордоном» компанії, що потребує інтеграції навичок кібергігієни у повсякденні звички.

Тенденції бюджетних витрат також змінюються – зниження витрат на традиційний контроль супроводжується зростанням інвестицій у розвиток емоційного інтелекту та безпеки даних. Трансформація корпоративної культури під впливом інтеграції ІІІ в Україні позначається переходом від жорстких структур до адаптивних екосистем. Ключовим параметром успішності корпоративної культури у 2026 році є здатність колективу використовувати новітні технології для зміцнення людського потенціалу, а не його заміни. Подальші дослідження мають сфокусуватися на розробці показників для оцінки рівня «цифрової зрілості» корпоративної культури (Digital Culture Maturity Index).

Згідно з аналітичними даними та прогнозами, підготовленими бізнес-асоціаціями, такими як ЕВА та «Дія.Бізнес», до 2026 року корпоративна культура в Україні зазнає помітної трансформації. Основними факторами цього процесу стануть тривала війна, кадровий дефіцит та інтеграція країни до європейського простору.

На основі прогнозів і аналітичних даних, наданих бізнес-асоціаціями, такими як ЕВА і «Дія.Бізнес», до 2026 року корпоративна культура в Україні зазнає суттєвих змін під впливом тривалого військового конфлікту, кадрової нестачі й процесів євроінтеграції. У поданому нижче огляді розглядаються ключові показники й основні тренди, доповнені візуалізацією.

Головними напрямками трансформації стали цифровізація з активним впровадженням штучного інтелекту, людиноцентричний підхід у відповідь на дефіцит талантів, а також висока адаптивність бізнес-процесів.

1. Пріоритети бізнесу та інвестиції. Згідно з опитуваннями керівників компаній, у 2026 році спостерігається цікавий феномен: бізнес активно збільшує інвестиції в технології, зокрема в цифрові інструменти, тоді як традиційні соціальні проєкти поступово отримують менше фінансування.

2. Ключові виклики для HR-бренду. У сучасних реаліях корпоративна культура вже не обмежується комфортом офісного середовища – вона все більше спрямована на підтримку кадрового ресурсу та забезпечення його лояльності. Серед основних викликів:

- дефіцит кадрів. Лише 28% організацій мають повністю укомплектовані команди;
- психологічна стійкість. Велика увага приділяється ментальному здоров'ю працівників та проєктам, що включають підтримку ветеранів і розвиток інклюзивності;
- аналітика, заснована на даних. R-структури переходять від суб'єктивної оцінки до прийняття рішень на основі чітких даних і показників. Сучасна модель управління й корпоративної культури в Україні зміщується до таких форматів, як адхократія – із фокусом на інновації та гнучкість – і кланова культура, спрямована на підтримку та взаємодопомогу;
- гнучкість. Висока здатність оперативно адаптувати бізнес-процеси до нових викликів, таких як забезпечення енергонезалежності чи перебудова логістики;

- емпатія. Корпоративна культура стає своєрідним «захисним щитом», який допомагає працівникам і їхнім сім'ям, підтримує ветеранів і сприяє комфортній релокації;
- технологічність. Штучний інтелект активно інтегрується в комунікації, процеси навчання й аналітики.

На 2026 рік корпоративна культура України формує основу раціонального оптимізму. Вона все більше орієнтується на цифровізацію й підвищення ефективності, водночас зберігаючи орієнтацію на емпатію, підтримку людських цінностей та зміцнення національної ідентичності.

Література

1. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Вознюк Р. В. Феноменальна роль трудового колективу у формуванні ефективної корпоративної культури підприємства. Наукові перспективи: журнал. 2025. 5(59). 2025. С. 723-736.
<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/archive>

2. Коритько, Т. (2025) «ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ (КОРПОРАТИВНОЇ) КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ», Економіка та суспільство, (82). DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-98.

3. Яцкевич І. В. Трансформація корпоративної культури в умовах цифровізації та віддаленої роботи / І. В. Яцкевич // Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку. Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 20-21 жовтня 2025 р. [Електронний ресурс] / Редкол.: В. Шаломєєв (відпов. ред.). Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 740-742.

Вадим КЛІМАС

*аспірант 3-го року навчання
кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

HR-ІНЖИНІРИНГ: АРХІТЕКТУРА КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ ПІД ЧАС ЦИФРОВОГО ПЕРЕХОДУ

Сучасна епоха привносить зміни навіть у такі усталені сфери, як управління людськими ресурсами. Ми стаємо свідками того, як традиційний HR поступово позбувається своєї формальності, замінюючи «краватку» на «інженерний шолом». Це символізує перехід до нової ролі – не лише адміністративної, але й стратегічної. Проте цифрова трансформація означає набагато більше, ніж просто впровадження таких інструментів, як Slack, чи автоматизація процесів оформлення відпусток. Насправді вона ґрунтується на кардинальних змінах самої організаційної структури, торкаючись її фундаментальних принципів і механізмів.

Сьогодні, коли відгук співробітника на платформі на кшталт Glassdoor має більший вплив на репутацію компанії, ніж яскравий рекламний білборд, корпоративний імідж перестає бути лише продуктом маркетингових зусиль. Натомість він стає результатом продуманих дій у сфері HR-інжинірингу, де чітко планується й конструюється кожен аспект досвіду працівників. Такий підхід змінює акценти: центр уваги зміщується з зовнішнього блиску на створення автентичної, комфортної і надихаючої корпоративної культури всередині компанії.

Еволюційний етап розвитку економіки відзначається масштабною цифровою трансформацією, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємств. У таких умовах особливу вагу набуває HR-інжиніринг – комплексний підхід до проектування та вдосконалення

процесів управління персоналом з використанням цифрових технологій, аналітичних інструментів і стратегічного планування.

Цифровізація змінює не лише технологічну основу функціонування бізнесу, але й підходи до формування корпоративного іміджу. У сучасному конкурентному середовищі репутація компанії залежить не тільки від якості її продукції чи фінансових результатів, а й від рівня корпоративної культури, привабливості як роботодавця, цифрової зрілості та ефективності HR-комунікацій.

HR-інжиніринг являє собою методологію, спрямовану на побудову HR-процесів як єдиної комплексної системи з активним впровадженням аналітичних інструментів та сучасних технологій. У порівнянні з традиційними підходами до управління персоналом, інжиніринговий підхід акцентує увагу на таких ключових аспектах [1]:

1. Розробці (Design). Формуванні архітектури взаємодії, де гармонійно поєднуються люди та цифрова екосистема.

2. Оптимізації (Optimization). Використанні даних із великих масивів інформації (Big Data) для усунення «вузьких місць» у рівні залученості та продуктивності персоналу.

3. Масштабованості (Scalability). Забезпеченні здатності організації адаптуватися до ринкових змін, зберігаючи при цьому свою унікальну ідентичність.

HR-інжиніринг – це інтегральний підхід до управління людськими ресурсами, який поєднує в собі комплекс різноманітних методів, сучасних технологій та продуманих управлінських рішень. Його основною метою є створення більш ефективної та продуктивної системи управління персоналом за рахунок запровадження цифрових інструментів, автоматизації процесів і використання аналітичних підходів у сфері HR.

До ключових завдань, які вирішує HR-інжиніринг, належить широкий спектр ініціатив, серед яких можна виділити наступні [2]:

1. Розробка та впровадження оптимізованих HR-процесів, орієнтованих на підвищення результативності організаційної діяльності.

2. Автоматизація процедур кадрового менеджменту з метою зменшення рутинної роботи і підвищення точності виконання операцій.

3. Створення цифрових моделей компетентностей, що дозволяють об'єктивно оцінювати професійні навички та визначати потреби у розвитку співробітників.

4. Управління талантами, зокрема їхнє виявлення, розвиток і залучення до стратегічних проєктів компанії.

5. Розвиток корпоративної культури, яка сприяє командній роботі, інноваціям і загальному задоволенню співробітників.

6. Формування потужного бренду роботодавця, який приваблює найкращих професіоналів на ринку праці.

Окрему увагу варто приділити поняттю корпоративного іміджу (рис. 1). Це багатогранне явище, яке охоплює цілісне сприйняття організації її працівниками, клієнтами, партнерами й навіть ширшим суспільством. Відображаючи як внутрішню атмосферу компанії, так і її зовнішню репутацію, корпоративний імідж формується під впливом таких факторів, як стиль внутрішніх і зовнішніх комунікацій, рівень організаційної культури та загальна ділова репутація. У нинішніх умовах стрімкого розвитку технологій і цифровізації корпоративного іміджу значно залежить від низки ключових аспектів.

До ключових аспектів розвитку технологій і цифровізації корпоративного іміджу належать такі елементи [3]:

1. Прозорість і відкритість компанії щодо використання цифрових платформ у взаємодії з партнерами, клієнтами та працівниками.

2. Якість і доступність цифрових комунікаційних каналів, що забезпечують швидкий і зручний обмін інформацією.

3. Орієнтація на HR-брендинг як дієвий інструмент для залучення та утримання талановитих фахівців.

4. Стратегія впровадження інноваційних HR-підходів, які дозволяють компанії залишатися на передовій розвитку в своїй галузі.

5. Активна відповідальність бізнесу перед суспільством через реалізацію соціальних ініціатив та сталий розвиток.

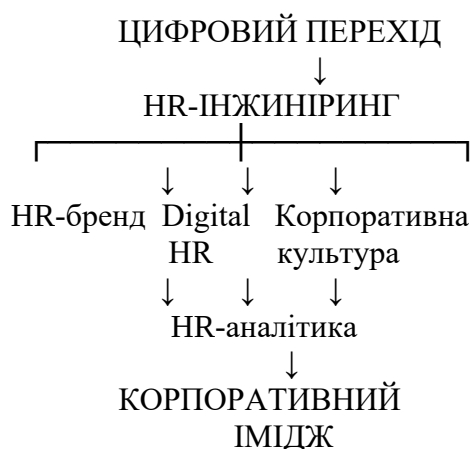


Рисунок 1 – Архітектура корпоративного іміджу в умовах HR-інжинірингу

У процесі HR-інжинірингу роль керівника зазнає змін, перетворюючись із функції контролю на роль архітектора середовища. Основний фокус його діяльності зосереджується на гармонійному поєднанні цифрових інструментів із людськими цінностями. Провідні представники сучасної освіти та бізнесу вже використовують контролінг персоналу не як механізм стеження, а як систему підтримки та прогнозування розвитку талантів.

HR-інжиніринг у період цифрової трансформації виступає стратегічним підґрунтям для побудови сучасної структури корпоративного іміджу. Впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом відкриває можливості для підвищення ефективності HR-процесів, створення потужного бренду роботодавця та зміцнення конкурентних переваг в реаліях цифрової економіки.

Цифрова трансформація впливає не лише на інструменти управління кадрами, але й трансформує саму філософію корпоративної взаємодії. У цьому контексті HR-інжиніринг стає одним із ключових елементів, що забезпечують стійкий розвиток підприємства

Отже, HR-інжиніринг стає ключовим інструментом для створення архітектури корпоративного іміджу, сприяючи інтеграції цифрових рішень у систему управління людським капіталом.

Література

1. Рябова Т. А., Воєдило Н. Ю. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8451> (дата звернення: 17.04.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.107
2. Heding T., Knudtzen C. F., Bjerre M. *Brand Management: Research, Theory and Practice* (3rd ed.). Routledge. London. 2020. 338 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780367172596> (дата звернення: 24.04.2026).
3. Баша І., Ремезь Ю. Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021 № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22> (дата звернення: 21.04.2026)

Роман МАЛІЦЬКИЙ
здобувач PhD, Економіка
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

У ХХІ столітті цифрова трансформація стала визначальним чинником соціально-економічного розвитку, формуючи нову парадигму функціонування економічних систем та суспільства загалом. Її сутність полягає не лише у впровадженні цифрових технологій, а у глибинній трансформації способів створення вартості, управління ресурсами та взаємодії між економічними агентами. Водночас ці процеси відбуваються в умовах загострення глобальних загроз, серед яких особливе місце займають кліматичні зміни, геополітична нестабільність, енергетичні кризи, кіберзагрози та соціально-економічна нерівність. У такому контексті цифрова трансформація розглядається не лише як інструмент економічного зростання, але і як важливий фактор забезпечення сталого розвитку.

Сталий розвиток, як концепція, передбачає досягнення балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною безпекою. Цифрові технології відіграють ключову роль у реалізації цієї концепції, оскільки дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити негативний вплив на довкілля та забезпечити більш рівний доступ до економічних можливостей. Разом з тим, цифровізація створює нові виклики, що потребують комплексного аналізу та відповідних управлінських рішень.

Цифрова трансформація сприяє досягненню економічної складової сталого розвитку через підвищення продуктивності, розвиток інновацій та створення нових ринків. Використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизації дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Крім того, цифрові платформи забезпечують доступ до глобальних ринків навіть для малих і середніх підприємств, що сприяє економічній інклюзії. Однак одночасно виникає проблема цифрового розриву, що проявляється у нерівному доступі до технологій між країнами та соціальними групами.

Соціальний вимір сталого розвитку також зазнає значного впливу цифрової трансформації. З одного боку, цифрові технології сприяють підвищенню доступності освіти, охорони здоров'я та державних послуг. Розвиток електронного урядування забезпечує прозорість і підзвітність державних інституцій, а дистанційні сервіси підвищують якість життя населення. З іншого боку, цифровізація може посилювати соціальну нерівність, зокрема через автоматизацію праці та витіснення низькокваліфікованих працівників з ринку праці. Це зумовлює необхідність розвитку нових компетенцій та системи безперервної освіти.

Екологічний аспект цифрової трансформації є неоднозначним. З одного боку, цифрові технології сприяють зменшенню викидів парникових газів завдяки оптимізації логістики, розвитку «розумних» енергетичних систем та впровадженню принципів циркулярної економіки. З іншого боку, цифрова інфраструктура потребує значних енергетичних ресурсів, а виробництво електронних пристроїв супроводжується використанням рідкісних природних ресурсів і утворенням електронних відходів. Таким чином, виникає потреба у формуванні підходів до «зеленої цифровізації», яка поєднує технологічний розвиток із екологічною відповідальністю.

Глобальні загрози істотно впливають на характер цифрової трансформації та її здатність забезпечувати сталий розвиток. Кліматичні зміни стимулюють розвиток цифрових рішень у сфері моніторингу довкілля та управління ресурсами. Геополітичні конфлікти та

економічна нестабільність, у свою чергу, можуть обмежувати доступ до технологій і інвестицій, а також спричиняти фрагментацію глобального цифрового простору. Особливої уваги потребують кіберзагрози, які становлять ризик для функціонування критичної інфраструктури та економічної безпеки держав.

В умовах зростання глобальних ризиків важливого значення набуває підвищення стійкості економічних систем. Цифрові технології дозволяють забезпечити більш ефективне управління ризиками, включаючи прогнозування кризових ситуацій, аналіз великих масивів даних та оперативне реагування на зміни. Наприклад, використання штучного інтелекту у фінансовому секторі дозволяє виявляти потенційні ризики, а цифрові платформи сприяють безперервності бізнес-процесів навіть у кризових умовах. Умови глобальних загроз суттєво впливають на характер і результати цифрової трансформації. Зокрема, у доповіді World Economic Forum [1] зазначається, що сучасний світ стикається з комплексом взаємопов'язаних ризиків, включаючи зміну клімату, геополітичну нестабільність, економічну невизначеність та технологічні загрози. Особливе місце серед них займають ризики, пов'язані з цифровими технологіями, зокрема кіберзагрози, дезінформація та зловживання штучним інтелектом, які можуть підривати соціальну стабільність та довіру до інституцій. Разом з тим, залежність від цифрових технологій створює нові вразливості. Зокрема, зростає ризик кіберзлочинності, втрати даних та порушення конфіденційності. Крім того, концентрація цифрових ресурсів у руках великих технологічних компаній може призводити до монополізації ринків та обмеження конкуренції. Це підкреслює необхідність розвитку ефективного регуляторного середовища, яке забезпечує баланс між інноваціями та безпекою.

Важливу роль у забезпеченні сталого розвитку в умовах цифрової трансформації відіграє держава. Вона виступає як регулятор, інвестор та координатор процесів цифровізації. Ефективна державна політика має бути спрямована на розвиток цифрової інфраструктури, підтримку інновацій, забезпечення кібербезпеки та захист прав громадян у цифровому середовищі. Крім того, важливим є розвиток міжнародного співробітництва, оскільки багато глобальних загроз мають транснаціональний характер.

Узагальнюючи, можна зазначити, що цифрова трансформація є потужним інструментом досягнення сталого розвитку, однак її ефективність значною мірою залежить від здатності суспільства та держави управляти пов'язаними з нею ризиками (табл. 1). Успішна інтеграція цифрових технологій у стратегії сталого розвитку потребує комплексного підходу, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти, а також особливості глобального середовища.

Таблиця 1 – Вплив цифрової трансформації на складові сталого розвитку

Складова сталого розвитку	Позитивний вплив цифрової трансформації	Потенційні ризики
Економічна	Підвищення продуктивності; розвиток інновацій; глобалізація ринків	Цифровий розрив; монополізація; залежність від технологій
Соціальна	Доступ до освіти та медицини; розвиток е-урядування; інклюзія	Безробіття через автоматизацію; нерівність доступу
Екологічна	Оптимізація ресурсів; зменшення викидів; «розумні» системи	Енергоспоживання ІТ; електронні відходи
Інституційна	Прозорість управління; цифрові сервіси	Кіберзагрози; ризики витоку даних
Глобальна взаємодія	Швидкий обмін інформацією; міжнародна кооперація	Геополітична фрагментація; цифровий суверенітет

Таким чином, цифрова трансформація в умовах глобальних загроз виступає як складний і багатовимірний процес, що має як значний потенціал для забезпечення сталого розвитку, так і низку суттєвих ризиків. Її ефективне використання можливе лише за умови комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації з принципами соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Особливу роль у цьому процесі відіграє держава, яка має забезпечити належні умови для розвитку цифрової економіки та мінімізації негативних наслідків цифровізації.

Література

1. Global Risks Report 2024. World Economic Forum.. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

Олександр ГОРЯЧУН

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський університет економіки і торгівлі,
м. Полтава, Україна*

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПТИМІЗАЦІЇ HR-ІНЖИНІРИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасна парадигма розвитку інноваційного підприємництва у сфері торгівлі України вимагає якісного переосмислення підходів до управління людським капіталом. В умовах цифрової трансформації HR-інжиніринг стає не просто функцією адміністрування персоналу, а технологічним процесом проектування високоефективних команд. Ключовим тригером цього процесу виступає штучний інтелект (ШІ), який дозволяє гармонізувати економічні цілі торговельних мереж із принципами сталого розвитку [1, с. 10].

ШІ як інструмент проектування резильєнтних команд у торгівлі. HR-інжиніринг у торговельних мережах стикається з викликами високої плинності кадрів та емоційного вигорання лінійного персоналу. ШІ-технології дозволяють трансформувати цей процес через предиктивну аналітику плинності. Так, використання алгоритмів машинного навчання для аналізу паттернів поведінки працівників дозволяє прогнозувати ризики звільнення на ранніх етапах. Це дає змогу менеджменту впроваджувати превентивні заходи, що зберігає стабільність організаційної структури. Автоматизований підбір за культурним кодом діє через ШІ-асистентів, які в процесі рекрутингу оцінюють не лише професійні навички (hard skills), а й цінності кандидатів, забезпечуючи їх сумісність із філософією сталого розвитку компанії. Це закладає фундамент довгострокової лояльності [2, с. 309].

Оптимізація ресурсного потенціалу персоналу на засадах сталого розвитку передбачає етичне ставлення до людського ресурсу та мінімізацію «соціальних відходів» (вигорання, професійної деградації). ШІ оптимізує цей аспект через інтелектуальне планування графіків (WFM-системи). Так, ШІ аналізує піки купівельної активності та автоматично формує графіки роботи, які запобігають перевантаженню персоналу. Це забезпечує баланс між роботою та особистим життям (work-life balance), що є базовим принципом сталого розвитку (Social Sustainability). Персоналізований L&D-інжиніринг працює на платформах, створюючи індивідуальні траєкторії розвитку для кожного працівника торговельної мережі. Це перетворює рутинну роботу в ритейлі на процес постійного зростання, підвищуючи внутрішню цінність людського капіталу [3, 4].

Економічний ефект та посилення кадрової безпеки на основі впровадження ШІ в HR-інжиніринг безпосередньо впливає на організаційно-економічний механізм розвитку підприємства через: зниження транзакційних витрат на основі автоматизації рутинних HR-операцій (скринінг, онбординг, обробка запитів) дозволяє переорієнтувати фахівців на

стратегічні завдання інноваційного розвитку. Мінімізація «людського фактору» в системі безпеки забезпечує ІІІ-моніторинг етичності поведінки та психологічного стану працівників стає запобіжником проти внутрішніх загроз (саботажу, помилок), що зміцнює загальний контур економічної безпеки торговельної мережі.

Отже, роль штучного інтелекту в HR-інжинірингу торговельних мереж виходить за межі простої автоматизації. ІІІ стає архітектором нової якості праці, де технологічна ефективність поєднується з людиноцентризмом. У контексті інноваційного підприємництва в Україні, використання ІІІ дозволяє будувати торговельні мережі, які є економічно прибутковими, соціально відповідальними та екологічно свідомими, що повністю відповідає викликам ХХІ століття.

Література

1. Гудзь Т.П., Горячун О.В., Саркісян А.С. Розвиток екосистеми торговельного підприємництва на основі цифрових фінансових технологій. Науковий вісник ОНЕУ. 2025. №12 (337). С. 7-13.
2. Гудзь Т.П., Горячун О.В., Саркісян А.С., Явтушок Д.В. Цифровізація екосистеми торговельного підприємництва. ГРААЛЬ НАУКИ : міжнар. наук. журнал. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. №60. С. 307-314.
3. Рогоза М. Є., Гудзь Т. П., Костишина Т. А., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю. Фреймворки у бізнес-аналітиці проектного стратегування бізнес-процесів безпеки та конкурентоспроможності суб'єктів економіки на вимогу сталого розвитку. Вісник економічної науки України. 2025. № 2 (49). С. 69-78.
4. Рогоза М.Є., Гудзь Т.П., Явтушок Д.В. Smart-моделі проєкт менеджменту сталого розвитку суб'єктів підприємництва територіальних громад як інструменти економічної безпеки в умовах післявоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2026. №84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7603/7573>

Наталія РЯБЕЦЬ

к.е.н., доцент,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ДОМІНУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СТАНОВЛЕННІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМИ: КРИТИЧНІ РІВНІ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

Стрімке становлення технології та систем штучного інтелекту (ІІІ) радикально змінило сучасну архітектуру глобального цифрового світу. Перетворившись на невід'ємну компоненту глобальної цифрової екосистеми, що наразі формується, штучний інтелект встановлює в масштабах глобальних координат принципово нові правила та принципи взаємодії в економіці, бізнесовій діяльності, у сфері безпеки та комунікаціях, перетворюючись із допоміжної технології на обов'язковий та домінуючий імператив прогресу сучасної світової цивілізації. Людство наразі може спостерігати безпрецедентний історичний момент: трансформації ІІІ із прикладного інструменту на основоположний імператив глобальної цифрової екосистеми. Його становлення являє собою не просто зміну поколінь технологічних досягнень, а глибинну трансформацію моделі розвитку та взаємодії людства із інформацією, економікою та реальністю як такою. ІІІ нині являє собою не лише технологічне, але й інтелектуальне ядро глобального розвитку, що генерує якісно нові можливості, які ще донедавна сприймалися як щось недосяжне із області наукової

фантастики. Являючи собою спроможність цифрових систем належним чином виконувати когнітивні завдання, притаманні людській розумовій діяльності: від аналізу комплексних даних до креативної генерації контенту, в контексті сучасних умов розвитку дана технологія виступає головним інструментом інтеграції та розвитку глобального цифрового простору на засадах екосистемності.

Експерти наголошують на тому, що ІІІ в глобальній цифровій екосистемі – це не просто «мозок», це свого роду її нервова система та імунітет одночасно, він не лише в режимі реального часу транслює та опрацьовує сигнали між усіма акторами глобальної економічної системи, але виконуючи певні функціональні ролі, забезпечує стійку та безшовну взаємодію між ними. Сучасно роль ІІІ в архітектурі глобальної цифрової екосистеми не лімітується лише виключно передачею трансляцією сигналів, дана технологія наділяє її якостями, що властиві живому організму, виконує роль головного архітектора та динамізатора, який якісно перетворює глобальний цифровий простір та забезпечує ряд критичних рівнів життєдіяльності, а саме:

- "цифровий імунітет" – виступає автономною своєрідною імунною системою глобальної економіки, що миттєво ідентифікує аномалії та блокує кібератаки, забезпечуючи тим самим цілісність усієї структури;

- ІІІ виконує роль "прогностичного сенсору – глобальна цифрова екосистема переходить від реактивного виправлення помилок до предикативної моделі управління;

- "універсальний перекладач" – забезпечує інтероперабельність – спроможність різних державних та бізнесових платформ безперешкодно розуміти одна одну, якісно співпрацювати між собою та обмінюватись даними в режимі реального часу та у глобальному масштабі.

Таким чином, ІІІ за допомогою сукупності серверів та програмних кодів, сприяє формуванню та розвитку глобальної цифрової екосистеми як гнучкого, адаптивного, захищеного та самосвідомого організму. Системи та технології штучного інтелекту у сучасних умовах розвитку перестає бути просто можливістю, перетворюючись на безумовний принцип життєдіяльності, виживання та розвитку глобальної цифрової екосистеми, тобто являє собою її імператив.

В той же час домінування штучного інтелекту у формуванні цифрової екосистеми, що є глобальною за масштабами, є одним із найбільш складних та суперечливих питань, оскільки, крім всього іншого, дана технологія також визначає і те, кому належатиме контроль над «цифровим ядром» майбутнього. Основні сфери даного домінування можна окреслити наступним чином:

- монополія на системи даних та обчислювальні потужності, наразі домінантні позиції належать досить вузькому колу суб'єктам високотехнологічного ІТ-бізнесу, зокрема, таким корпоративним структурам, як Microsoft, Google, Meta, Amazon. Формування даного вектору домінування обумовлено наступними чинниками: інфраструктурні бар'єри (створення потужних ІІІ-моделей вимагає великих обсягів інвестицій, що робить вихід нових гравців на даний ринок практично неможливим) та замкнені екосистеми (корпорації створюють свого роду «замкнені сади» (walled gardens), в яких дані користувача не поширюються поза межами однієї екосистеми, що водночас посилює ринкову владу даних корпоративних структур [1].

- Технологічний колоніалізм. Штучний інтелект формує новий вид глобальної залежності: концентрація інтелекту (країни, які володіють актуальними сучасному етапу розвитку технологіями (переважно, США та КНР) диктують правила гри решті світу) та експортування стандартів (держави, які не мають у своєму розпорядженні власних потужних моделей штучного інтелекту, змушені приймати на себе роль своєрідних «цифрових орендарів», купуючи доступи до технологій та приймаючи етичні норми та технічні стандарти інших).

– Боротьба за таланти. Домінування у глобальній цифровій екосистемі забезпечується не лише за допомогою потужних ІІІ-моделей та супутніх технологій, але й концентрацією високо потенційних та талановитих у сфері інновацій та технологій індивідуумів. Потужні суб'єкти високотехнологічного ІТ-бізнесу, як свідчить міжнародна бізнес-практика, здійснюють поглинання стартапів разом із їхніми командами (acqui-hires), що позбавляє ринок конкуренції та альтернативних векторів та сценаріїв розвитку штучного інтелекту [2].

– Контроль над алгоритмічними рішеннями. Домінуючі актори визначають те, яким чином алгоритми фільтрують інформацію, визначають тренди, оцінюють загрози та чинять вплив на формування світогляду користувачів, що у свою чергу, провокує виникнення ризику алгоритмічного упередження, де цінності та погляди однієї групи людей нав'язуються всьому світу [3].

– Регуляторне домінування: потужні корпоративні структури досить часто лобіюють прийняття тих регуляторних норм, які вони спроможні виконувати, але які в той же час стають практично неможливими для виконання представниками малого та середнього бізнесу, а таке регулювання «під себе» ще більше посилює їхні домінуючі позиції у глобальному цифровому просторі.

Таким чином у контексті становлення глобальної цифрової екосистеми штучний інтелект виконує роль як головного архітектора та каталізатора, що перетворює глобальне цифрове середовище на цілісну інтелектуальну органічну систему, так і визначає акторів які володіють високим потенціалом і можливостями контролювати «цифровий мозок» майбутнього та вектор подальшого розвитку сучасної цивілізації в контексті прискорення процесу глобальної цифровізації. Стале майбутнє глобальної цифрової екосистеми залежатиме не лише від досконалості алгоритмів, а й від здатності людства вибудувати інклюзивне, прозоре та людиноцентричне середовище, де ІІІ слугуватиме інструментом посилення людського потенціалу, а не його заміщенням.

Література

1. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri in my Hand, who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations and Implications of Artificial Intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25.
2. Soni, N., Sharma, E. K., Singh, N., & Kapoor, A. (2019). Impact of Artificial Intelligence on Businesses: from Research, Innovation, Market Deployment to Future Shifts in Business Models. *arXiv preprint arXiv:1905.02092*.
3. Schwartz, R., Dodge, J., Smith, N. A., & Etzioni, O. (2020). Green AI. *Communications of the ACM*, 63(12), 54–63.

Тетяна ГЛУШКО

старший викладач

кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Єлизавета ДОСЕНКО

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

КАДРОВА ДОКУМЕНТАЦІЯ ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Питання організації кадрової документації набуває дедалі більшого значення в контексті забезпечення повноти та достовірності бухгалтерського обліку на підприємствах. Адже саме кадрові документи є тим підґрунтям, на якому будується облік трудових ресурсів,

їх використання та пов'язаних із цим витрат. Без належно оформленої кадрової документації неможливо коректно відобразити в обліку операції, що стосуються персоналу, - від нарахування заробітної плати до обліку відпрацьованого часу.

Кадрова документація охоплює значний масив документів, що регламентують трудові відносини на підприємстві. Йдеться насамперед про накази щодо прийому на роботу, переведення та звільнення працівників, трудові договори, особові картки, табелі обліку робочого часу, положення про оплату праці та штатний розпис. Кожен із цих документів виконує конкретну функцію: разом вони формують первинну документальну базу, без якої ведення розрахунків із персоналом у системі бухгалтерського обліку було б неможливим.

Законодавство України, зокрема Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», вимагає, щоб кожна господарська операція підкріплювалася відповідним первинним документом [1]. Стосовно операцій із персоналом - нарахування заробітної плати, відпускних, лікарняних, премій - таку роль виконує кадрова документація. Варто зазначити, що її відсутність або неналежне оформлення може не лише порушити облікові процеси, але й потягнути за собою штрафні санкції відповідно до норм Кодексу законів про працю [2], що безпосередньо впливає на фінансовий стан підприємства.

Витрати на оплату праці є однією з найвагоміших статей собівартості продукції, тому правильне їх документальне підтвердження має принципове значення. Підставою для нарахування заробітної плати слугують табелі обліку робочого часу, розрахунково-платіжні відомості, накази про преміювання. Відповідно до МСБО 19 «Виплати працівникам», зобов'язання та витрати, пов'язані з виплатами персоналу, визнаються у тому звітному періоді, коли вони фактично виникли [3]. Це означає, що від своєчасності та повноти оформлення кадрових документів напряду залежить достовірність фінансових показників підприємства.

Окремої уваги заслуговує тенденція до цифровізації кадрового документообігу. Впровадження сучасних HR-технологій дозволяє підприємствам автоматизувати рутинні процеси - формування наказів, ведення табелів, розрахунків виплат - і тим самим зменшити кількість ручних помилок. Особливо актуальним це стало в умовах дистанційного режиму роботи, де традиційні паперові процеси виявилися малоефективними. Цифрові платформи забезпечують оперативний доступ до кадрової інформації незалежно від місцезнаходження працівника чи відповідального фахівця.

Поширення дистанційної зайнятості суттєво змінило вимоги до кадрового документообігу. Підприємства змушені адаптувати звичні процедури до цифрового середовища: використовувати електронний підпис, зберігати документи у хмарних сховищах, інтегрувати HR-системи з іншими платформами управління. Такий підхід не лише зберігає юридичну силу документів, а й гарантує їхню доступність у будь-який момент. Як зазначають дослідники, успішна адаптація кадрового адміністрування до умов дистанційної роботи - це не перевага, а необхідна умова збереження ефективності облікових процесів [4].

Кадрова документація відіграє важливу роль і в системі податкового обліку. Розрахунок податку на доходи фізичних осіб, єдиного соціального внеску та інших обов'язкових платежів ґрунтується саме на кадрових даних. При цьому ці ж документи є доказовою базою під час перевірок з боку контролюючих органів. Отже, якість кадрового діловодства напряду впливає на рівень податкової дисципліни підприємства та визначає ступінь його захищеності від потенційних штрафних санкцій.

Не менш важливою є роль кадрових документів у внутрішньому контролі використання робочого часу. Табелі дають змогу відстежувати фактично відпрацьований час, фіксувати понаднормові години, відпустки та лікарняні - усе це безпосередньо впливає на правильність нарахування заробітної плати та дотримання трудового законодавства. Добре налагоджений контроль на основі кадрової документації є дієвим інструментом попередження зловживань і захисту фінансових інтересів підприємства.

Автоматизація кадрового документообігу через ERP-системи та спеціалізовані HR-платформи дозволяє усунути один із найпоширеніших ризиків - розбіжність між кадровими та бухгалтерськими даними. Наприклад, якщо відомості про звільнення працівника автоматично передаються до бухгалтерського модуля, це унеможливує нарахування зарплати особам, які фактично вже не перебувають у штаті. Такий рівень інтеграції суттєво підвищує якість та узгодженість облікової інформації на всіх управлінських рівнях.

Переведення кадрової документації в електронний формат стає нормою сучасного підприємництва. Спеціалізоване програмне забезпечення прискорює обробку інформації, зменшує кількість помилок і забезпечує зручний доступ до даних. Проте електронний документообіг висуває й нові вимоги: підприємства зобов'язані дотримуватись нормативних стандартів щодо створення, підписання та зберігання електронних документів. Недотримання цих вимог може поставити під сумнів правову силу документації та негативно позначитися на якості бухгалтерського обліку загалом.

Таким чином, кадрова документація є невіддільним елементом системи бухгалтерського обліку підприємства. Вона виконує підтверджувальну, облікову, контрольну, аналітичну та податкову функції, забезпечуючи достовірність і повноту відображення операцій із персоналом. Цифрова трансформація кадрового адміністрування, зокрема впровадження HR-технологій і адаптація до умов дистанційної праці, формує нові стандарти якості документообігу. Зрештою, рівень організації кадрового діловодства безпосередньо визначає ефективність бухгалтерського обліку та якість управлінських рішень на підприємстві.

Таблиця 1 – Функції кадрової документації у системі бухгалтерського обліку

Функція	Зміст	Документи-підстави
Підтверджувальна	Юридичне обґрунтування господарських операцій	Трудовий договір, накази
Облікова	Нарахування зарплати, відпускних, лікарняних	Табель обліку, розрахунково-платіжна відомість
Контрольна	Внутрішній контроль використання трудових ресурсів	Табель, штатний розпис
Аналітична	Формування показників фінансової та податкової звітності	Накази про преміювання, положення про оплату праці
Податкова	Розрахунок ПДФО, ЄСВ та інших обов'язкових платежів	Особова картка, відомість нарахувань

Джерело: складено авторам на основі чинного законодавства України (Закон № 996-XIV, КЗпП) та вимог МСБО 19.

Література

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV (у чинній редакції станом на 2026 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами та доповненнями станом на 2026 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 «Виплати працівникам» (IAS 19) - чинна редакція. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011
4. Глушко Т. В., Полупанов Б. П., Барсегян А. Р. HR-технології як інструмент цифрової трансформації кадрового адміністрування у remote-середовищі. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2025. Вип. 75(2). С. 20–31. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334237](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334237)

Дмитро ПОНОМАРЕНКО

*здобувач вищої освіти
Міжнародного університету бізнесу і права,
м. Миколаїв, Україна*

Ігор ПОНОМАРЕНКО

*к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Формування ефективних маркетингових стратегій у цифровому середовищі передбачає інтеграцію передових технологій, які дозволять отримати конкурентні переваги порівняно з іншими учасниками ринку. Запровадження штучного інтелекту є важливим напрямом трансформації компаній, що сприяє проведенню якісних трансформацій усіх ключових процесів та підвищенню ефективності взаємодії з цільовою аудиторією у довгостроковій перспективі. До основних напрямів використання високопродуктивних математичних алгоритмів у маркетинговій сфері відносяться:

1. Аналіз даних. У цифрову епоху компанії отримали можливість накопичувати великі масиви різномірної інформації (структуровані, напівструктуровані та неструктуровані дані). Завдяки використанню штучного інтелекту можливо швидко обробляти великі масиви маркетингової інформації та приймати оптимальні управлінські рішення. Даний напрям включає ідентифікацію прихованих взаємозв'язків на основі великої кількості різномірних факторів. Також важливо значення набуває ідентифікація трендів та використання прогнозової аналітики для передбачення розвитку ринку, поведінки користувачів, ключових показників діяльності компанії тощо.

2. Гіперперсоналізація. Взаємодія з сучасними поколіннями споживачів (генерації Y, Z та Альфа) змушує компанії орієнтуватися на їх потреби. Для цифрової епохи стає можливою адаптація брендів під потреби конкретного споживача завдяки використанню високопродуктивних алгоритмів машинного навчання. Штучний інтелект використовується для ідентифікації специфічних моделей поведінки окремих користувачів та забезпечує гіперперсоналізовані комунікації. Відповідність системі ціннісних орієнтирів цільової аудиторії стимулює зростання рівня лояльності та призводить до підвищення конверсії [1].

3. Генерування релевантного контенту. Для користувачів значний інтерес у цифровому середовищі представляють соціальні медіа, які активно використовуються різноманітними брендами для просування продукції [2]. Взаємодія із цільовою аудиторією передбачає створення та розміщення на постійній основі релевантного контенту. Генеративний штучний інтелект слугує ефективним інструментом при швидкому створенні якісного тематичного контенту. За умови правильного написання технічних параметрів, даний підхід дозволяє оптимізувати маркетингові стратегії компаній.

Література

1. Al Prince, A., Siddiqui, H. A., Lakho, M. B., Ahmad, S., & Asghar, A. (2025). Leveraging artificial intelligence for hyper-personalized marketing: Opportunities and challenges in the Digital Era. *Inverge Journal of Social Sciences*, 4(3), 274-287.
2. Lazaroiu, G., & Rogalska, E. (2024). Generative artificial intelligence marketing, algorithmic predictive modeling, and customer behavior analytics in the multisensory extended reality metaverse. *Oeconomia Copernicana*, 15(3), 825-835.

Ольга БАКСАЛОВА

к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Ілля БАНАС

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

SELF-MANAGEMENT ЯК БАЗОВА КОМПЕТЕНЦІЯ HR-ФАХІВЦЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні виклики цифровізованого суспільства зумовлюють і визначають трансформації у різних сферах діяльності суб'єктів господарювання, зокрема у сфері їх управління та функціонування управлінської інфраструктури. Для збереження конкурентоспроможності в умовах соціально-економічних трансформацій підприємствам необхідно вирішити одне з ключових завдань – постійний моніторинг актуальних тенденцій і своєчасне впровадження адаптованих підходів HR-менеджменту з метою забезпечення розвитку людського капіталу як найважливішого ресурсу, підвищення ефективності праці колективу та кожного окремого працівника [2, с. 107].

В умовах сьогодення, що характеризуються стрімким підвищенням вимог до продуктивності праці, динамічними змінами на ринку праці, поширенням дистанційних форм зайнятості та посиленням конкуренції за кваліфікованих спеціалістів, самоменеджмент, автоматизація HR-процесів і використання штучного інтелекту вже не є лише трендом, а перетворюються на необхідну складову, яка істотно змінює підходи до управління людськими ресурсами. Щоденна діяльність HR-підрозділів пов'язана з виконанням значної кількості важливих, проте рутинних завдань, серед яких аналіз резюме, ведення обліку заробітної плати та соціальних виплат, управління продуктивністю персоналу, організація навчальних процесів тощо.

За умов швидких змін на ринку праці та поширення гібридних форматів зайнятості зростає значущість цифрових інструментів у сфері HR і самоменеджменту. Важливим стає не лише оперативне закриття вакансій, а й забезпечення прозорості процесів, відтворюваності результатів та обґрунтованості управлінських рішень. Для українських підприємств це набуває особливої актуальності через потребу підвищення операційної стійкості, ефективного перерозподілу ресурсів і підтримання залученості персоналу в умовах невизначеності. Диджиталізація HR-процесів дозволяє зменшити частку ручної праці, скоротити тривалість операційних циклів і знизити ймовірність помилок, що безпосередньо впливає на якість сервісу для працівників і кандидатів. Застосування системного підходу до оцінювання зрілості цих процесів дає змогу здійснювати порівняння між підрозділами, виявляти проблемні ділянки та планувати інвестиції в автоматизацію з прогнозованими результатами. Саме тому проведення емпіричного дослідження практик українських роботодавців є своєчасним і має практичну цінність для формування ефективної стратегії вдосконалення HR-процесів.

У результаті аналізу сервісу з пошуку роботи Work.ua було обрано п'ять компаній, які пропонують найбільшу кількість вакансій і, відповідно, мають значний штат HR-фахівців, зокрема ТОВ «Фора», ТОВ «Нова пошта», мережа магазинів Eva, мультимаркет «Аврора» та «Фокстрот». Дослідження реалізовано шляхом анкетного опитування HR-спеціалістів зазначених українських компаній. Обсяг вибірки становив 40 респондентів, безпосередньо залучених до процесів пошуку й відбору персоналу, серед яких HR-менеджери, працівники відділів кадрів, рекрутери, менеджери з навчання та розвитку, що забезпечує достатній рівень репрезентативності для якісного аналізу. Учасникам опитування через платформу Google Forms було запропоновано оцінити частку часу, яку вони витрачають на основні види

діяльності. Опитування проводилося на добровільних та анонімних засадах, що сприяло отриманню достовірних і неупереджених результатів. Обробка отриманих даних здійснювалася за допомогою методу середніх арифметичних із подальшою візуалізацією результатів у вигляді діаграми.

Домінування рутинних завдань (зокрема ведення документації, службового листування, складання звітності, облік заробітної плати та соціальних виплат) і комунікаційної діяльності (телефонні розмови, зустрічі з керівниками, погодження рішень, обмін інформацією) у структурі робочого часу HR-менеджера пояснюється значним адміністративним навантаженням, недостатнім рівнем автоматизації HR-процесів і необхідністю постійної взаємодії з персоналом. Водночас незначна частка аналітичної діяльності та напрямів розвитку свідчить про обмеженість можливостей для стратегічного управління персоналом.

Таблиця 1 демонструє, як автоматизація та навички self-management змінюють структуру робочого часу, про яку йдеться у нашому дослідженні.

Таблиця 1 – Трансформація діяльності HR-фахівця в умовах цифровізації та самоменеджменту

Напрямок діяльності	Поточний стан (домінування рутини)	Цільовий стан (цифрова трансформація)	Роль Self-management у переході
Адміністрування та облік	Ручне ведення документації, облік зарплат, листування.	Впровадження HRM-систем та електронного документообігу.	Свідома відмова від ручних операцій на користь автоматизованих алгоритмів.
Комунікація	Постійні телефонні розмови, узгодження, зустрічі.	Використання чат-ботів та цифрових сервісів для запитів персоналу.	Пріоритезація каналів зв'язку та встановлення часових рамок для нарад.
Робота з персоналом	Тривала адаптація та пошук кандидатів вручну.	Скорочення терміну адаптації до 80% завдяки AI та цифровим інструментам.	Постійний моніторинг актуальних тенденцій та адаптація підходів.
Аналітика та стратегія	Обмежені можливості через брак часу.	Обґрунтованість рішень на основі даних та прогнозованих результатів.	Переорієнтація з виконання операцій на стратегічний розвиток людського капіталу.

Отже, виникає об'єктивна потреба у переорієнтації діяльності HR-менеджерів із виконання рутинних операцій на стратегічні функції, що може бути досягнуто шляхом автоматизації кадрових процесів, зокрема через впровадження електронного документообігу, систем управління талантами (HRM-систем) та інструментів планування часу, які дозволяють істотно зменшити обсяг адміністративної роботи. У свою чергу, це сприяє підвищенню продуктивності праці, якості управлінських рішень і рівня задоволеності працівників.

Автоматизація та застосування штучного інтелекту формують нове бачення продуктивності праці, сприяють зниженню витрат і посиленню стратегічної ролі HR-служб у розвитку організацій. За аналітичними оцінками, використання автоматизованих HR-систем

дає змогу скоротити тривалість адаптації нових працівників до 80%, що забезпечує суттєвий економічний ефект.

Для оцінювання рівня автоматизації доцільно застосовувати не лише загальні показники ефективності, а й спеціалізовані індикатори, які враховують частку процесів (Percentage share PH), що реалізуються із використанням штучного інтелекту, чат-ботів, електронних сервісів та інших цифрових інструментів. Чим ближчим є значення цього показника до одиниці, тим ефективніше використовуються можливості цифрових технологій у HR-процесах і самоменеджменті [1, с. 74–76].

Головною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності процесу управління персоналом, що досягається шляхом пошуку та впровадження більш ефективних методів роботи з кадрами. Такі підходи сприяють раціоналізації управлінських процесів через усунення зайвих або неефективних операцій, зокрема тих, що не мають безпосереднього впливу на досягнення поставлених цілей і виконання управлінських завдань. Саме впровадження сучасних технологій управління дозволяє зменшити витрати на управління персоналом підприємства та підвищити ефективність його використання.

HR-технології активно трансформуються в умовах поширення дистанційної роботи. Починаючи з 2020 року, у зв'язку з пандемією відбувся масовий перехід до віддаленого формату праці, внаслідок чого робота з дому стала звичною практикою для багатьох працівників. Хоча цей процес поступово розвивався протягом останнього десятиліття, військові події в Україні суттєво прискорили та посилили зазначену тенденцію [3, с. 38].

Отже, в умовах цифрової трансформації self-management виступає базовою компетенцією HR-фахівця, що забезпечує ефективне управління власною діяльністю, адаптацію до змін і раціональне використання часу. Поєднання навичок самоменеджменту з автоматизацією HR-процесів і використанням цифрових інструментів сприяє зменшенню рутинного навантаження та посиленню стратегічної ролі HR у розвитку організації. Це, у свою чергу, підвищує якість управлінських рішень, продуктивність праці та стійкість підприємств у сучасних умовах.

Література

1. Загорянська О.Л. Самоменеджмент та цифрові технології як інструменти підвищення ефективності праці HR-фахівців. *Економічний простір*. 2025. С. 74 – 79. <https://doi.org/10.30838/EP.206.74-79>.
2. Могилова, Марина Михайлівна, і Дар'я Костянтинівна Голосенко. 2024. «Технологічна трансформація HR-менеджменту: цифрові рішення і можливості». *Empirio* 1 (2):106-15. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>.
3. Сочинська-Сибірцева І. М. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

Борис ПОПЕРЕЧНИЙ

аспірант,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЯК ЗМІНЮЮТЬСЯ КОМПЕТЕНЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІД ВПЛИВОМ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Генезис теорії людського капіталу відображає структурні зрушення в глобальних економічних системах. Концепція, започаткована В. Петті та А. Смітом, була оформлена у

фундаментальну економічну теорію Т. Шульцом та Г. Беккером, які довели прямий зв'язок між інвестиціями в людину та зростанням продуктивності праці. Згодом праці М. Кастельса та П. Друкера заклали основи економіки знань. Сучасний етап, зумовлений Четвертою промисловою революцією, автоматизацією та розвитком штучного інтелекту (ШІ), формує концепт «цифрового людського капіталу», що інтегрує технічні навички з когнітивними, соціально-емоційними та адаптивними компетентностями [1]. В умовах Індустрії 4.0 працівник перетворюється з пасивного виконавця на активного суб'єкта змін, який ефективно взаємодіє з технологіями.

У сучасному науковому дискурсі дедалі чіткіше простежується розмежування між традиційною та цифровою моделями людського капіталу, які суттєво різняться за ключовими ознаками (див. табл. 1).

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика моделей людського капіталу

Критерій порівняння	Традиційна модель	Цифрова модель
Джерела формування	Формальні інститути та лінійні програми освіти в межах класичних систем.	Гнучкі EdTech-платформи, екосистеми мікрокваліфікацій, концепція Lifelong Learning [1, 8].
Домінантні навички	Орієнтація на hard skills та рутинні вміння для стандартних операцій.	Поєднання digital skills, аналітичної грамотності та soft/meta skills (критичне мислення, креативність) [1].
Методи оцінювання	Статичний аналіз дипломів, кваліфікаційних категорій та стажу роботи.	Динамічна HR-аналітика, цифрові бейджі, блокчейн-сертифікація знань та навичок [1].
Роль працівника	Пасивний виконавець інструкцій у межах чітко визначеної структури.	Проактивний драйвер інновацій та партнер кіберфізичних і технологічних систем [1].

Джерело: сформовано автором на основі [1, 8]

Емпіричні дослідження доводять, що технологічні інвестиції не приносять очікуваного результату без випереджального розвитку компетенцій персоналу: близько 70% проєктів цифрової трансформації не досягають цілей саме через недостатню підготовку кадрів [2]. Економетричне моделювання підтверджує статистично значущий позитивний вплив на результативність трансформації таких чинників, як аналітична грамотність персоналу (здатність працювати з даними) та цифрове лідерство менеджменту [2].

Світовий ринок праці наразі функціонує під впливом масштабних макротрендів: прискорення технологій, геоекономічної фрагментації, екологічного переходу та демографічних зрушень. За оцінками Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), до 2030 року близько 22% робочих місць у світі зазнають структурних змін: очікується ліквідація 92 мільйонів рутинних позицій і одночасне створення 170 мільйонів нових робочих місць, пов'язаних із цифровою інфраструктурою та «зеленою» економікою [4]. Ключовими технологічними драйверами виступають розширення цифрового доступу, штучний інтелект, великі дані (Big Data) та роботизація [4]. Проте успішна інтеграція цих технологій вимагає людиноцентричного підходу. За даними Gallup, лише 20% співробітників у світі є активними на робочому місці, що приносить світовій економіці втрати обсягом близько 10 трлн доларів США через зниження продуктивності [5].

Державна політика України у сфері кадрового потенціалу активно адаптується до європейських вимог. Закон України «Про освіту» визначає інформаційно-цифрову компетентність як одну з ключових, а впровадження інструментів на основі Європейської рамки цифрових компетентностей для громадян (DigComp) спрямоване на розвиток трансверсальних навичок (кібербезпека, етична взаємодія в мережі) [3]. Вітчизняний ринок

праці в умовах воєнного стану демонструє унікальну стійкість. IT-сектор відновлюється: кількість вакансій на спеціалізованих ресурсах (DOU) демонструє зростання у напрямках штучного інтелекту, вбудованих систем (Embedded) та MilTech [6]. Водночас автоматизація базового кодування за допомогою ШІ-асистентів суттєво загострює конкуренцію на позиції початкового рівня (Junior) [7], що змушує компанії перебудовувати процеси найму з акцентом на метанавички.

Розвиток технологій докорінно змінює профіль компетенцій: замість механічного обліку даних на перший план виходить здатність валідувати результати роботи алгоритмів [2]. Близько 41% роботодавців очікують скорочення штату через автоматизацію, а 60% працівників потребуватимуть масштабного перенавчання до 2030 року [4]. Сучасна класифікація навичок охоплює п'ять основних доменів: технологічні, когнітивні (аналітичне та системне мислення), саморегуляція, менеджмент та міжособистісна взаємодія [4, 10]. При цьому фіксується розрив у стратегіях підготовки: якщо компанії фокусуються на прикладних програмах для негайного підвищення продуктивності, то індивідуальні учні інвестують у фундаментальні знання — етику використання технологій та системне прийняття рішень на основі даних [4].

Прискорення діджиталізації викликає «нестабільність навичок» — до 2030 року близько 39% поточних компетенцій працівників застаріють [4]. Це зумовлює перехід до парадигми Lifelong Learning та концепції ЮНЕСКО «Суспільство знань» (Learning Society) [8, 9]. Концептуальні засади безперервного навчання мають охоплювати весь життєвий цикл людини: від формування гнучкості мислення у юності до дуальної професійної освіти, регулярного рескілінгу в середині кар'єри та менторства у передпенсійному віці [8, 10]. На мікрорівні бар'єри адаптації малого та середнього бізнесу успішно долаються через HR-автоматизацію — цифровий онбординг, автоматизовані навчальні кабінети та внутрішні ШІ-асистенти, що знижує опір змінам у колективі [2].

Висновки та стратегічні орієнтири:

1. Цифрова економіка вимагає переходу від статичного накопичення знань до формування гнучкого цифрового капіталу, де здатність постійно перенавчатися (learning agility) стає головною конкурентною перевагою [1].

2. Технологічні зрушення до 2030 року призведуть до скорочення рутинної зайнятості. Подолання дефіциту кадрів потребуватиме масштабного інвестування в рескілінг та людиноцентричні підходи [4, 5].

3. Традиційні лінійні моделі освіти витісняються гнучкими освітніми екосистемами, що базуються на мікрокваліфікаціях та системному використанні EdTech-інструментів [8].

4. Для України розвиток цифрового людського капіталу є базовою умовою стійкості та повоєнного відновлення [3]. Пріоритетом має стати поєднання швидкої діджиталізації (зокрема, в MilTech та ШІ) з етичними стандартами та HR-автоматизацією на всіх рівнях управління [2, 6].

Література

1. Журавльова І. В. Теорія людського капіталу в умовах цифрової трансформації економіки. *Бізнес Інформ.* 2025. № 7. С. 241–248. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/38575>

2. Модель компетенцій персоналу для забезпечення ефективного управління цифровою трансформацією логістичних підприємств. *Modern Development of Economic Systems.* 2025. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/725>

3. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. Рамка цифрової компетентності педагогічного і науково-педагогічного працівника (Дія.Освіта). URL: https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/2900-2629_frame_pedagogical.pdf

4. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025.* Geneva: WEF, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

5. Gallup. *State of the Global Workplace 2026 Report*. Washington: Gallup, 2026.
6. Зарплати тестувальників взимку 2026: зростання у джунів і техлідів та падіння у тимлідів. *Delo.ua*. 2026. URL: <https://delo.ua/news/zarplati-testuvalnikiv-vzimku-2026-zrostannya-u-dzuniv-i-texlidiv-ta-padinnya-u-timlidiv-458567/>
7. Чи відкритий IT-ринок в Україні для джунів: аналітика Djinni. *AIN.UA*. 2025. URL: <https://ain.ua/2025/09/18/ci-vidkritii-it-rinok-v-ukrayini-dlia-dzuniv/>
8. UNESCO. *Fostering a Culture of Lifelong Learning in the Digital Era*. UNESCO, 2024/2025. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/fostering-culture-lifelong-learning-digital-era>
9. Business at OECD (BIAC). *Nurturing Engaged and Resilient Lifelong Learners*. Paris: BIAC, 2023. URL: <https://www.businessatoecd.org/hubfs/Nurturing%20Engaged%20and%20Resilient%20Lifelong%20Learners.pdf>
10. *Lifelong learning in the digital era: How the approach to human capital development is changing*. ResearchGate. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/397467232_Lifelong_learning_in_the_digital_era_How_the_approach_to_human_capital_development_is_changing

5. АКТУАЛЬНІ DIGITAL-ТРЕНДИ, СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ І КОНЦЕПТУАЛЬНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ, МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ, ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ, СТРАХУВАННЯ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В АСПЕКТІ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ПАРАДИГМИ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ SMART-ЕКОНОМІКИ

Олександр ФРАДИНСЬКИЙ

*к.е.н., доцент, старший науковий співробітник,
доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку*

Дар'я ЧИКАРЬОВА

*здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА НЕОБХІДНІСТЬ АНАЛІЗУ

Протягом останніх років в нашій країні відбулися та продовжують відбуватися важливі економічні перетворення, пов'язані як із дією воєнного стану, так і з продовженням подальшої еволюції економіки ринкового типу господарювання. Не дивлячись на наявні складнощі та суперечності перехідного періоду та дію форс-мажору воєнного стану, поступово зміцнюється та систематизується правова база, що регулює фінансово-кредитні відносини, відповідно до нових фінансово-економічних умов. Вивчаючи та прогнозувати фінансовий стан підприємств за умов воєнного стану є досить складною проблемою, у зв'язку із тим, що воєнні дії формують надзвичайні обставини, які передбачають не лише зменшення обсягів активної економічної активності суб'єкта господарювання, але й і потенційну повну зупинку його діяльності і, навіть, безповоротну втрату ресурсів або наявного майна.

За таких умов, підприємці та фахівці-практики, що організовують фінансову діяльність підприємств, повинні володіти, у достатній мірі, знаннями з фінансів підприємств і чудово орієнтуватися у діючих нормативно-правових актах, що регламентують фінансові відносини. Це є необхідною базою для професійної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання і економічної ситуації в країні загалом, а також для прийняття обґрунтованих рішень управлінського характеру. Без цього досягти сподіваного ефекту, в умовах конкурентної ринкової економіки, стає значно проблематичніше.

Важливість окреслених практичних питань здійснення аналізу фінансового стану підприємства, потреба здійснення фінансового планування, направлених на забезпечення суб'єкта господарювання необхідними фінансовими ресурсами з метою економічного розвитку та зростання ефективності його фінансово-економічної діяльності у довгостроковому періоді, обумовлені зовнішніми та внутрішніми чинниками організації економічних відносин.

Комплексне дослідження аналізу фінансового стану суб'єктів господарювання, а також формування операційних та фінансових планів на базі даних аналізу сприяє стійкому розвитку будь-якого підприємства чи підприємця. Теоретичною та методологічною базою проведення аналізу фінансового стану є теорії та концепції, які подані у наукових дослідженнях українських та зарубіжних вчених із вказаної проблематики [1, с. 157].

У сучасній економічній науці та теорії фінансів відсутній єдиний підхід до окреслення сутності поняття «фінансовий стан підприємства», його головних характеристик, складових та різновидів. Багато вчених розмежовують такі категорії як «економічний стан

підприємства», «фінансовий стан підприємства», «фінансово-економічний стан». Варто підтримати позицію дослідників, які розділяють поняття за визначальною відмінною ознакою – сферою функціонування підприємства. Зокрема, економічна діяльність включає у себе всі напрями діяльності підприємства, тоді як фінансова активність пов'язана, насамперед, з формуванням, розподілом та зміною величини його капіталу.

Якщо дослідити визначення поняття «фінансовий стан» науковцями, то більшість із них відштовхуються від трактування наведеної у Методиці інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій. Вони визначають цю дефініцію як комплексне поняття, що характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства, або як економічну категорію зі своєю специфікою [2].

Найбільш оптимальний підхід, на наш погляд, щодо розв'язку проблеми визначення поняття фінансового стану запропонували вчені Яцух О.О. та Захарова Н.Ю., які узагальнивши визначення цього поняття різними дослідниками та її трактування діючими нормативно-правовими актами, виокремили п'ять основних підходів.

«– як збалансоване співвідношення оборотних і необоротних активів і джерел їх фінансування, а також ефективність їх використання на певний момент часу;

– як комплексне поняття з цілим рядом характеристик складових фінансових відносин підприємства;

– як економічна категорія, що характеризує стан і кругообіг капіталу підприємства та його спроможність до розвитку;

– як систему показників, що характеризують здатність підприємства реалізувати свою діяльність

– як спроможність підприємства вести господарську діяльність» [4, с. 174].

Під час оцінки фінансового стану господарюючого суб'єкта, за мету визначається розробка і реалізація заходів, спрямованих на його зміцнення, ріст потенціалу та зростання можливостей суб'єкта господарювання здійснювати власну економічну активність на базі підвищення рівня рентабельності діяльності. В ході оцінки фінансового стану з'являється можливість визначити й охарактеризувати [3, с. 107]:

– ефективність фінансово-господарської активності господарюючого суб'єкта в цілому, а також потенціал ефективності використання фінансових ресурсів зокрема;

– стан кредитоспроможності суб'єкта господарювання як позичальника фінансових ресурсів для провадження своєї статутної діяльності;

– стан підприємницького ризику щодо можливостей погашення зобов'язань, здатність до зростання обсягів активів, залучення інвестицій;

– основні пріоритети належного планування, прогнозування, бюджетування фінансової діяльності на підприємстві;

– політику формування, розподілу і використання прибутку господарюючого суб'єкта для різного-роду його потреб;

– причини, що обумовили такі змін, а також тенденції і пріоритетні вектори розвитку суб'єкта господарювання за показниками його фінансового стану.

Фінансовий стан суб'єкта господарювання, як надзвичайно важливе, складне і багатогранне поняття, становить інтерес для різноманітних учасників економічних та фінансових відносин, які взаємодіють із ним у процесі його фінансово-господарської активності. Повні та достовірні відомості про фінансове становище суб'єкта господарювання необхідні, насамперед, власникам такого бізнесу – для оцінки його позицій на ринку, у порівнянні із конкурентами та середньогалузевими показниками.

Фінансовий аналіз застосовується не тільки як інструмент оцінки досягнення належного рівня стійкості стану діяльності господарюючого суб'єкта, але і як оцінка змін цього рівня під впливом різного роду чинників. Він є найважливішим методом виявлення

внутрішніх резервів поліпшення визначальних показників діяльності підприємства. Зміст та характерні ознаки фінансового аналізу відображено на таблиці 1.

До основних компонент фінансового стану відносяться фінансова стійкість, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність, кредитоспроможність і ділова активність. Разом із тим, варто розширити цю характеристику такими аспектами, як ефективність формування майнового комплексу та структури капіталу, оцінкою ймовірності банкрутства, рівнем інвестиційної привабливості та рівнем фінансових ризиків.

Таблиця 1 – Особливості та зміст аналізу фінансового стану

Ознака	Суть ознаки
Ціль	Формування оптимального переліку агрегованих показників фінансового стану і фінансових результатів діяльності для задоволення потреб різних груп користувачів
Об'єкт	Підприємство, суб'єкт господарювання
Суб'єкти	Власники, менеджмент підприємства, постачальники, кредитори, банки, органи державного фінансового контролю
Періодичність	Не рідше одного разу на рік, а також по мірі надання звітності на запити різних груп зовнішніх споживачів інформації (податкових і митних органів, статистичних служб, банків)
Інформаційна база	Бухгалтерська (фінансова) звітність
Доступність інформації	Відкрита для широкого кола користувачів
Користувачі інформації	Постачальники, покупці, акціонери, інвестори, банки, персонал та менеджмент підприємства
Вимірники інформації	Вартісні та відносні
Вид аналізу	Ретроспективний, тематичний, зовнішній, внутрішній
Методи	Стандартні методи аналізу бухгалтерської та фінансової звітності
Напрямок аналізу	Обґрунтування оцінки фінансового стану і фінансових результатів, кваліфіковане розуміння аналітичних показників
Форми узагальнення	Табличний матеріал, побудований на основі вихідних і розрахунково-аналітичних даних, порівняння динаміки та із середніми показниками по галузі.

Разом із тим, не варто ототожнювати фінансову стійкість із загальним фінансовим станом суб'єкта господарювання, оскільки наявність збитку не є єдиним визначальним фактором. Оцінка фінансового стану має ґрунтуватися на комплексному підході та сукупності показників, адже навіть збиткові підприємства можуть бути платоспроможними та продовжувати свою господарську діяльність.

Література

1. Аранчій В.І. Фінансова стратегія у системі управління підприємством / В. Аранчій // Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2017. № 2. С. 156-159.
2. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій : Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.2021 р. № 22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98#Text> (дата звернення: 14.04.2026).
3. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посібник. Київ : Вища школа, 2003. 278 с.

4. Яцух О. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. / О. Яцух, Н. Захарова // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. № 3. С. 173-180.

Олександр ФРАДИНСЬКИЙ

*к.е.н., доцент, старший науковий співробітник,
доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку*

Вікторія НОВИЦЬКА

*здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

ПОДАТОК ЯК ФІНАНСОВО-ПРАВОВА КАТЕГОРІЯ

Податок є складною та багатофункціональною фінансово-правовою і економічною категорією, яка утворювалася протягом тривалого історичного періоду як у практичній діяльності держави, так і в науковій площині. Еволюція поняття податку показує динаміку, що реалізувалася в розвитку державності та її потреб, що свідчить про тісний взаємозв'язок між розвитком держави та системою оподаткування.

Зокрема, в одній із перших наукових праць, присвяченій фіскальній теорії – монографії «Досвід теорії податків», яка побачила світ у 1818 році, автор зазначив, що податки є засобом досягнення цілей суспільства або держави, тобто тих завдань, які люди ставлять перед собою, об'єднуючись у суспільство та створюючи державу. Саме з цього впливає право державної влади вимагати від населення сплачувати податки. Згодом, у 1890 році, І.І. Янжул, відомий економіст та соціолог українського походження, запропонував власне визначення призначення та природи обов'язкового платежу, зазначивши, що податок – це встановлена законом частка майна громадян, яку держава стягує для досягнення найвищих цілей свого існування.

Розуміння податків, як природно зумовленого методу фінансування діяльності держави, що впливає із самої сутності публічної влади, згодом було закріплено і в законодавстві. Поняття «податок» визначається як обов'язковий індивідуальний безвідплатний платіж, що утримується із фізичних та юридичних осіб у спосіб відчуження належних їм на праві власності, господарського відання або оперативного управління грошових коштів, що має на меті фінансування процесів функціонування держави або ж органів місцевого самоврядування. У зв'язку із цим, податок має законодавче походження і становить собою грошову форму відчуження частини власності, яка необхідна для покриття витрат публічних органів влади. Сплата податку не може вважатися як довільне позбавлення власника його майна, через те, що вона є законним способом вилучення частини доходів, що корелюється із конституційним публічно-правовим обов'язком громадян.

Важливим є також окреслення основних ознак податку. Відповідно до законодавства, на жодну особу не може бути покладений обов'язок сплачувати податки, збори, обов'язкові платежі, які мають ознаки податків, але не передбачені законом або встановлені з порушенням існуючого порядку. Саме тому, особливої ваги набуває визначення характерних ознак податку, до яких, у наукових публікаціях, зазвичай відносять: законність, обов'язковість, індивідуальну безвідплатність, грошову форму сплати та суспільну спрямованість оподаткування.

Законність встановлення та запровадження податку є одним із базисних принципів податкової політики та фінансового права. Вона означає, що будь-які податки встановлюються та регулюються виключно в межах чинного нормативно-правового поля. Ця ознака регламентує не лише запровадження податку, а й окреслює основні елементи

оподаткування: об'єкт, податкову базу, ставки, порядок обчислення та строки подання звітності і сплати. Важливим компонентом цього принципу є положення про те, що оподаткування може здійснюватися лише тими податками, які прямо передбачені Податковим кодексом України. Такий підхід гарантує визначеність податкових зобов'язань, захист платників від податкового свавілля і довільного встановлення додаткових платежів органами влади та сприяє стабільності системи оподаткування.

Обов'язковість сплати є однією з базових і беззаперечних характеристик податків, що має визначальне значення для розуміння сутності оподаткування. Вона означає, що податки встановлюються державою в односторонньому владному порядку та формують безумовний юридичний обов'язок їх сплати. При цьому, відносини сфери оподаткування виникають незалежно від волі платника податків і не передбачають укладення яких небудь домовленостей чи договорів між державою та платником. Законодавство встановлює імперативний характер таких відносин, визначаючи загальний обов'язок кожної особи сплачувати податки, що законодавчо передбачені. Сам принцип обов'язковості відіграє важливе значення у розмежуванні податків з іншими бюджетними доходами.

Грошовий спосіб сплати зумовлений тим, що податок являє собою виключно грошове зобов'язання, виконання якого здійснюється шляхом відчуження коштів, що на праві власності, господарського відання та оперативного управління належать платнику податків. Діюче податкове законодавство фактично виключає ймовірність виконання податкового обов'язку шляхом передачі товарів, виконання робіт чи надання послуг – допускається лише сплата грошових коштів. Разом із тим, податок повинен сплачуватися за рахунок власних ресурсів платника. Це означає, що утримання податкових платежів не може відбуватися за рахунок коштів третіх осіб. Водночас, податкові органи можуть звернути стягнення на будь-які кошти платника, незалежно від місця їх знаходження. Сплата податків відбувається як у готівковій, так і у безготівковій формі. Винятки з цього правила чітко визначені податковим і митним законодавством та застосовуються лише для окремих категорій платників [1, с. 34].

Індивідуальна безоплатність є однією із головних характеристик податку, що полягає у відсутності прямого еквівалентного зв'язку між сплатою податку та одержанням платником певної вигоди чи послуги з боку держави. Саме ця ознака кардинально відрізняє податкові правовідносини від відносин конкретного ринкового обміну. Сутнісна характеристика цієї ознаки розкривається через декілька взаємопов'язаних елементів. В першу чергу, податкові зобов'язання мають односторонній характер, оскільки формуються виключно з волі держави. Це положення настільки важливе, що у податковій практиці сформувалася аксіома – «податки не є предметом домовленостей». Держава на власний розсуд встановлює та змінює податкові правила, що підкреслює їх публічно-правову природу. По-друге, сплата податків не гарантує отримання платником конкретних послуг або благ у рівноцінному обсязі. Саме ця обставина становить принципову відмінність податків від зборів чи мит, які, як правило справляються у зв'язку з наданням певної державної послуги. По-третє, важливою рисою податків є їх безповоротність. Це означає, що кошти, сплачені у вигляді податків, не повертаються платникові навіть у тому випадку, якщо він фактично не скористався державними послугами або отримав безпосередніх суспільних благ. Разом із тим, безоплатність податків володіє індивідуальним характером. Не дивлячись на те, що конкретна особа не отримує прямої вигоди за сплачені кошти, у масштабах держави податкові надходження направляються на фінансування важливих для суспільства потреб – забезпечення безпеки і оборони, підтримання правопорядку, розвиток інфраструктури, реалізацію соціальних програм та виконання інших функцій держави. Таким чином, ознака безвідплатності не суперечить соціальній сутності оподаткування, а лише підкреслює особливий механізм перерозподілу фінансових ресурсів через бюджетну систему [2, с. 56].

Суспільне призначення податків обумовлюється тим фактом, що за своєю природою податки виступають одним із ключових інструментів фінансового забезпечення державного функціоналу. У бюджетній системі податкові надходження займають провідне місце,

формує основну частину доходів бюджетів різних рівнів, що робить їх важливим чинником фінансової стабільності держави.

Проте, роль податків не обмежується лише наповненням бюджетної системи. Глибший зміст податкової системи полягає в тому, що через податковий механізм реалізується своєрідний неформальний соціальний договір між державою та суспільством. Грошові кошти, отримані у вигляді податків, зборів та інших обов'язкових платежів направляються на виконання державою її основних функцій, що в остаточному підсумку орієнтовані на задоволення суспільних потреб (державне управління, оборона, безпека, інфраструктурні проєкти загальнодержавного значення). Це говорить про те, що податки є формою колективної участі громадян у фінансуванні загальносуспільних цілей. Разом із тим, ухилення від оподаткування негативно впливає не лише на бюджетну систему, але й руйнує принцип соціальної справедливості. Ефективне функціонування податкової системи, своєю чергою, є необхідною передумовою реалізації конституційних прав громадян.

Узагальнюючи вищевикладене, слід наголосити, що податки посідають ключове місце у системі фінансово-економічних відносин, виступаючи одночасно і матеріальною основою діяльності держави, і важливим елементом фінансової системи, і ефективним інструментом регулювання процесів у економіці держави та господарюючих суб'єктів.

Література

1. Андрущенко В.Л., Осмятченко В.О., Ізмайлов Я.О. Податкова система : навч. посіб. Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. 492 с.
2. Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І., Десятнюк О.М. Податкова система : підручник. Київ : Атіка, 2006. 920 с.

Марина НОВІКОВА

д. е. н., професор,

завідувач кафедри менеджменту і публічного адміністрування

Крістіна СВЯТЕНКО

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,

Харківський національний університет міського господарства

імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ

Сучасні умови функціонування компаній характеризуються високим рівнем динамічності, цифровізації бізнес-процесів, зростанням ролі людського капіталу та необхідністю забезпечення ефективної взаємодії між працівниками. Посилення конкуренції, розвиток дистанційних форм зайнятості та трансформація організаційних структур обумовлюють зростання значення внутрішніх комунікацій як інструменту управління персоналом. У таких умовах внутрішні комунікації стають важливим елементом системи HR-менеджменту, оскільки визначають якість обміну інформацією, рівень взаєморозуміння в колективі та ефективність управління людськими ресурсами.

Внутрішні комунікації доцільно розглядати як сукупність процесів, каналів та інструментів передачі інформації між працівниками та керівництвом компанії, що забезпечують координацію діяльності, узгодження управлінських рішень та підтримку організаційної цілісності. Вони сприяють формуванню організаційної культури, підвищують рівень залученості персоналу та забезпечують ефективну реалізацію стратегічних цілей підприємства.

У системі HR-менеджменту внутрішні комунікації виконують низку ключових

функцій, серед яких інформаційна, координаційна, мотиваційна та соціально-психологічна. Інформаційна функція забезпечує передачу управлінських рішень та необхідної інформації працівникам; координаційна – узгодження діяльності структурних підрозділів; мотиваційна – формування позитивного ставлення до роботи та підвищення продуктивності; соціально-психологічна – створення сприятливого клімату в колективі та підтримку корпоративних цінностей.

В умовах цифровізації управління комунікаційною політикою компанії потребує впровадження сучасних інструментів і технологій, що забезпечують оперативність, доступність та ефективність обміну інформацією [1]. Це зумовлює трансформацію внутрішніх комунікацій, їх інтеграцію у цифрове середовище та перехід до багатоканальних моделей взаємодії.

Особливого значення внутрішні комунікації набувають у контексті реалізації HR-політики компанії. Впровадження бізнес-комунікацій на засадах диджиталізації сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, покращенню взаємодії між працівниками та оптимізації управлінських процесів [2]. Таким чином, внутрішні комунікації виступають важливим інструментом реалізації HR-стратегії підприємства.

Ефективне управління внутрішніми комунікаціями передбачає використання різноманітних каналів і інструментів, серед яких корпоративні портали, внутрішні соціальні мережі, електронна пошта, месенджери, відеоконференції, платформи для спільної роботи та системи управління знаннями. Вибір інструментів залежить від масштабу діяльності компанії, рівня її цифровізації, організаційної структури та специфіки бізнес-процесів.

Важливою складовою управління внутрішніми комунікаціями є їх стратегічне планування. Це передбачає визначення цілей комунікаційної діяльності, розробку комунікаційної політики, формування стандартів взаємодії, вибір оптимальних каналів комунікації та оцінку ефективності комунікаційних процесів. У цьому контексті доцільним є використання ключових показників ефективності (KPI), таких як рівень залученості персоналу, швидкість обміну інформацією, рівень задоволеності працівників комунікаційними процесами, а також ефективність зворотного зв'язку.

Окрему увагу слід приділити впливу внутрішніх комунікацій на продуктивність праці. Ефективна комунікація дозволяє зменшити кількість помилок, скоротити час виконання завдань, підвищити рівень координації та забезпечити більш ефективне використання людських ресурсів. Вона також сприяє підвищенню рівня довіри до керівництва та формуванню лояльності персоналу.

В умовах сучасних викликів, зокрема поширення віддаленої та гібридної роботи, зростає значення цифрових внутрішніх комунікацій. Вони забезпечують безперервність взаємодії між працівниками, сприяють підтримці корпоративної культури та підвищують ефективність командної роботи. Водночас цифровізація комунікацій вимагає розвитку нових управлінських компетенцій, зокрема здатності керівників ефективно управляти віртуальними командами та забезпечувати якісний зворотний зв'язок.

Разом з тим, управління внутрішніми комунікаціями супроводжується рядом проблем, серед яких інформаційне перевантаження, неефективність окремих каналів комунікації, бар'єри у сприйнятті інформації, недостатній рівень відкритості управління та низька якість зворотного зв'язку. Це зумовлює необхідність впровадження системного підходу до управління комунікаціями, який передбачає їх постійний аналіз, удосконалення та адаптацію до змін середовища.

Таким чином, внутрішні комунікації є важливим елементом системи HR-менеджменту компанії, що забезпечує ефективну взаємодію персоналу, підвищення продуктивності праці та формування організаційної культури. Їх ефективне управління сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, підвищенню її конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища та формування цифрової парадигми управління.

Література

1. Гуйва О., Паламарчук С., Міщенко В. Управління комунікаційною політикою компанії в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-19>
2. Писаревська Г. І., Шуба Т. П., Спас Д. Б. Впровадження бізнес-комунікацій як інструмента HR-політики на засадах диджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 139–143.

Олена МАТЮХ

*здобувач вищої освіти магістерського рівня,
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського,
м. Київ, Україна*

Олександр ЗОЗУЛЬОВ

*канд. економ.наук, професор, професор кафедри промислового маркетингу
КПІ ім. Ігоря Сікорського*

ROBOTICS AS A SERVICE (RAAS) ЯК НОВА ФОРМА ТОВАРУ НА РИНКУ АВТОМАТИЗАЦІЇ

Сьогодні змінюється товарна форма як функція на ринку автоматизації, одним із найбільш показових проявів цієї трансформації є модель Robotics as a Service. Якщо традиційно роботизоване обладнання розглядалося як фізичний товар, який підприємство купує, встановлює, обслуговує та амортизує, то в моделі RaaS об'єктом стає не сам робот, а можливість виконання певної виробничої чи логістичної функції. Це відповідає сучасному підходу до розуміння товару в промисловому маркетингу, де товар розглядається не лише як матеріальний продукт, а як поєднання продукту, функції та технології [1].

Концепція Robotics as a Service як технічна архітектура вперше була представлена у лютому 2006 року на 49-му засіданні робочої групи IFIP 10.4, де розглядалося застосування сервіс-орієнтованих обчислень у вбудованих системах та роботах [2]. Назва RaaS запозичена від бізнес-моделі SaaS (Software as a Service), що набула поширення на ринку корпоративного програмного забезпечення [2]. На відміну від традиційного лізингу, виробник у моделі RaaS зберігає право власності на обладнання та несе відповідальність за його обслуговування протягом усього строку договору [2]. Це дозволяє замовникам переводити витрати з моделі капітальних витрат (CapEx) на операційні витрати (OpEx), що суттєво знижує поріг входу, особливо для малого та середнього бізнесу [5, 7].

Глобальний ринок складської автоматизації стрімко зростає: за оцінками Grand View Research, у 2023 році він становив 19,23 млрд доларів США, а прогнозований CAGR до 2030 року сягає 18,7% [3]. На цьому фоні RaaS як окремий сегмент демонструє ще більш динамічну динаміку: за даними MarketsandMarkets, обсяг ринку RaaS у 2023 році становив 1,8 млрд доларів, і прогнозується його зростання до 4 млрд доларів до 2028 року при CAGR 17,4% [4]. Дослідження ResearchGate фіксують, що модель RaaS трансформує автоматизацію, переводячи витрати підприємств із моделі капітальних витрат (CapEx) у модель операційних витрат (OpEx), що суттєво знижує поріг входу для малого та середнього бізнесу [5].

З маркетингової точки зору, RaaS є прикладом продажу функції, а не продукту. Виробник залишає за собою право власності на обладнання, відповідає за технічне обслуговування, оновлення програмного забезпечення та підтримку безперебійності роботи, тоді як споживач отримує гарантований рівень сервісу відповідно до SLA (Service Level Agreement) [8]. Deloitte характеризує RaaS як гнучке рішення, що дозволяє отримати переваги роботизації через підписку на хмарний сервіс без необхідності купувати

обладнання [7]. Таким чином, об'єктом ринкового обміну виступає не матеріальний актив, а результат функціонування автоматизованої системи, що характеризується виконанням операцій та підлягає кількісному вимірюванню через такі показники, як обсяг виконаних завдань, тривалість роботи та рівень виконання замовлень.

Застосування RaaS охоплює широкий спектр галузей. Amazon Robotics впровадила модель RaaS у своїх фулфілмент-центрах, досягнувши зростання ефективності виконання замовлень на 20% [4]. У секторі охорони здоров'я компанія Xenex Disinfection Services за допомогою RaaS скоротила рівень внутрішньолікарняних інфекцій на 50% [4]. Компанія Boston Dynamics пропонує своїх роботів Spot за підпискою для нафтогазової та будівельної промисловості, демонструючи адаптивність моделі до складних виробничих середовищ [4]. В Європі польська компанія Nomagic впроваджує RaaS-рішення для систем AutoStore, пропонуючи наскрізну сервісну модель для таких сценаріїв, як pick-and-pack та кишенькове сортування [4].

Технологічна архітектура RaaS потребує від виробника роботів суттєвої реінженерії продукту вже на етапі проєктування: необхідна інтеграція сенсорів для збору операційних даних, хмарного підключення для дистанційного моніторингу та модульної конструкції для оперативного сервісу [6]. Платформа 3DEXPERIENCE від Dassault Systèmes пропонує інструменти для створення цифрових двійників роботів, що дозволяє проводити прогностичне технічне обслуговування і мінімізувати простої [6]. Це свідчить про те, що RaaS є не лише фінансовою моделлю, а й комплексною зміною інжинірингової парадигми виробника.

Ключовими перевагами RaaS для споживача є: усунення значних первісних інвестицій; передбачуваність операційних витрат; масштабованість рішень відповідно до сезонного попиту; постійний доступ до найновіших технологій без додаткових витрат на оновлення; звільнення операційних менеджерів від необхідності обґрунтовувати масштабні капіталовкладення перед вищим керівництвом [4, 7]. Для постачальників модель формує стабільні рекурентні доходи та глибшу інтеграцію з клієнтом, але потребує значного власного капіталу для фінансування роботизованого парку та прийняття на себе відповідальності за дотримання SLA.

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що RaaS є новою формою товару на ринку автоматизації, де об'єктом обміну виступає не фізичний продукт, а функція та результат його використання. Така трансформація відповідає сучасному підходу до товару як поєднання «продукт – функція – технологія» та відображає перехід до сервісно-орієнтованих моделей [1]. Впровадження RaaS знижує бар'єри доступу до автоматизації, підвищує гнучкість бізнесу та сприяє цифровій трансформації підприємств.

Література

1. Zozulov A., Tsarova T. Approaches to understanding goods as an object of market exchange in industrial marketing. Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій», 18 грудня 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 34–35. URL: <https://ela.kpi.ua/items/d8688e0e-3f3e-49ae-b101-5afc6dbba632> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Robot as a service. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Robot_as_a_service (дата звернення: 30.04.2026).
3. Warehouse Automation Market Size And Share Report, 2030. Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/warehouse-automation-market-report> (дата звернення: 30.04.2026).

5. Nomagic. Robotics as a Service (RaaS) – fueling ground breaking developments in warehouse fulfilment. URL: <https://nomagic.ai/robotics-as-a-service-navigating-the-future-of-automation/> (дата звернення: 01.05.2026).

6. Robotics as a Service (RaaS): Transforming Automation through Subscription-based Models. World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences. 2024. Vol. 13(02). P. 778–788. URL: <https://www.researchgate.net/publication/391133606> (дата звернення: 01.05.2026).

7. Mayr M. How To Realize the Benefits of the Robot-as-a-Service Business Model. Dassault Systèmes Blog. URL: <https://blog.3ds.com/topics/cloud/how-to-realize-the-benefits-of-the-robot-as-a-service-business-model/> (дата звернення: 30.04.2026).

8. Robots As A Service (RaaS). Deloitte Netherlands. URL: <https://www.deloitte.com/nl/en/services/tax/services/bps-robots-as-a-service.html> (дата звернення: 30.04.2026).

9. Robot as a service (RaaS): On-demand automation. Interlake Mecalux. URL: <https://www.interlakemecalux.com/blog/robot-as-a-service> (дата звернення: 01.05.2026).

Уляна САВКІВ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту і маркетингу

Олеся ГРИВНЯК

здобувач вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем,

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,

м. Івано-Франківськ, Україна

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДО КРИЗОВИХ ЗМІН

У сучасних умовах динамічних соціально-економічних трансформацій, глобальних викликів і постійної невизначеності особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме персонал є ключовим фактором конкурентоспроможності організації, її здатності до розвитку та стійкості в кризових ситуаціях.

Зміни, що виникають під впливом економічних, політичних чи технологічних чинників, часто супроводжуються стресом, зниженням продуктивності та опором з боку працівників, що актуалізує проблему їх своєчасної та ефективної адаптації.

Управління людськими ресурсами в умовах кризи передбачає не лише оптимізацію кадрової політики, але й створення сприятливого середовища для підтримки працівників, розвитку їхніх компетенцій та формування готовності до змін.

Особливу роль у цьому процесі відіграє адаптація персоналу, яка забезпечує збереження працездатності колективу, підвищення його гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики.

Таким чином, дослідження особливостей управління людськими ресурсами та механізмів адаптації персоналу до кризових змін є важливим напрямом сучасної науки і практики, що сприяє підвищенню ефективності функціонування організацій у нестабільному середовищі.

Управління людськими ресурсами розглядається як стратегічно орієнтована система управління персоналом, що спрямована на ефективне використання потенціалу працівників та забезпечення їхнього індивідуального і колективного внеску в досягнення цілей організації.

Персонал є стратегічним ресурсом організації, від якого залежить її здатність швидко пристосовуватися до нових умов, забезпечувати ефективність діяльності та підтримувати конкурентоспроможність.

Передусім важливим є гнучкий та адаптивний підхід до управління людських ресурсів. За таких умов процеси праці розпочинаються з оперативного перегляду керівництвом кадрової політики, форм організації праці, мотивації персоналу та розподілу обов'язків. Гнучкість дозволяє миттєво вживати заходів на виникнення нових перешкод та забезпечувати ефективну адаптацію персоналу до змінених умов.

Менеджери повинні бути готові до швидкої зміни курсу, враховуючи нову інформацію та швидкозмінні умови, а також використовувати нові інструменти, підходи та стратегії [2, с.32].

Важливим компонентом успішної адаптації є забезпечення чіткої та прозорої комунікації. Інформаційна відкритість керівництва, своєчасне інформування працівників про зміст і мету змін, а також налагодження двостороннього зворотного зв'язку сприяють зниженню рівня соціально-психологічної напруги в колективі. Прозорість управлінських рішень формує довіру до керівництва та підвищує рівень організаційної лояльності.

Не менш важливим є фактор оперативності та аргументованості управлінських рішень у галузі кадрової політики. В умовах кризових змін керівництво має своєчасно реагувати на потенційні ризики, здійснювати аналіз потенціалу працівників, приймати рішення щодо перерозподілу функцій, професійного розвитку або оптимізації чисельності персоналу. Рациональність і швидкість прийняття рішень сприяють збереженню організаційної цілісності та запобіганню загостренню кризових явищ.

Умови війни створюють надзвичайно складні проблеми для системи управління персоналом. В непередбачуваних та стресових ситуаціях психологічні методи мають вирішальне значення для забезпечення ефективності та стійкості колективу [2].

Соціально-психологічна підтримка, формування передумов для участі персоналу у прийнятті рішень, впровадження програм наставництва та коучингу забезпечують формування відчуття причетності до змін і підвищують рівень внутрішньої мотивації. Активне залучення працівників сприяє зменшенню опору змінам і формуванню сприятливого організаційного клімату

Ефективна комунікація є ключем до успішного управління персоналом. Психологічні методи, такі як активне слухання, використання невербальних засобів комунікації та емпатія, можуть допомогти керівникам зрозуміти потреби та мотивації своїх підлеглих. Психологічні методи комунікації включають в себе не лише передачу інформації, а й уміння вислухати та зрозуміти інших [3].

Важливим елементом довгострокової адаптації є формування культури постійного навчання та професійного зростання. Підвищення кваліфікації, розвиток нових компетентностей, удосконалення цифрових і управлінських навичок створюють підґрунтя для ефективного функціонування організації за умов нестабільності. Вкладення у вдосконалення людського капіталу сприяють зміцненню організаційної стійкості та формуванню потенціалу для подолання майбутніх викликів.

Таким чином, менеджмент персоналу в умовах кризових трансформацій має стратегічний характер і передбачає інтеграцію гнучких управлінських механізмів, ефективної комунікації, своєчасних кадрових рішень та соціально-психологічної підтримки персоналу. Комплексна реалізація зазначених підходів забезпечує ефективну адаптацію працівників, підвищення їхньої професійної ефективності та зміцнення становища організації в умовах нестабільного середовища.

Література

1. Костянтин Кошеленко, Менеджмент у часи війни Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ, 2024. с.30-31. URL: <https://jurkniga.ua/contents/menedzhment-u-chasi-viyni.pdf?srsltid=AfmBOood6Nn5iTZfklfTrqdu2ekE9nkLEQfUHfWBiONNQ2AX6aXkOlSu>
2. Савків У.С., Сидор Г.В. Управління персоналом шляхом застосування психологічних методів. Соціально-психологічна робота: інновації, стратегії та можливості.

Матеріали круглого столу з міжнародною участю (19 березня 2024 р). м. Кам'янець-Подільський, 2024 р. С. 195-198.

З. Савків У.С., Гавдей С.В. Управління персоналом в умовах соціальної та економічної нестабільності: психологічний аспект. *Наукові перспективи*. Випуск 10 (52). 2024. С. 694-704.

Мирослава ТИМОЦЬ

к.е.н., доцент,

професор кафедри бізнесу та адміністрування,

ЗВО «Університет Короля Данила»,

м. Івано-Франківськ, Україна

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ КАНАЛИ

Диверсифікація банківських послуг через цифрові канали в Україні відображає тенденцію до глибокої трансформації фінансового сектору, яка забезпечує клієнтам доступ до широкого спектру послуг, використовуючи зручні та швидкі онлайн-інструменти. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій банки в Україні активно впроваджують інноваційні послуги, щоб задовольнити зростаючі потреби користувачів і адаптуватися до глобальних викликів та локальних обмежень.

Основні види диверсифікації банківських послуг через цифрові канали включають:

- Розширення спектру дистанційних послуг – онлайн-банкінг, мобільні додатки та платіжні сервіси стають ключовими інструментами для обслуговування клієнтів. Зростання використання цифрових каналів дозволяє користувачам управляти рахунками, здійснювати платежі, обмінювати валюту, інвестувати та отримувати кредити без відвідування фізичних відділень.

- Впровадження відкритого банкінгу – ця технологія дає змогу стороннім провайдерам інтегрувати свої рішення в банківські системи для покращення якості обслуговування та створення персоналізованих продуктів. Наприклад, клієнти можуть користуватися послугами порівняння продуктів, персоналізованими рекомендаціями чи управлінням фінансами з одного додатка, що підвищує зручність і стимулює конкуренцію на ринку.

- Розвиток цифрових кредитних і депозитних продуктів – банки в Україні пропонують кредити та депозити, які можна оформити та обслуговувати через мобільні додатки. Завдяки використанню технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних, кредитні ризики аналізуються швидше, а послуги надаються більш індивідуально, що сприяє розширенню доступності кредитування.

- Інтеграція криптовалютних послуг – зростаючий попит на криптовалюту стимулює банки розробляти сервіси для конвертації, зберігання та інвестування у криптовалюту через офіційні платформи. Це дозволяє забезпечити контрольований доступ до криптоактивів із дотриманням регуляторних вимог.

- Фінансові консультації через цифрові канали – банки дедалі частіше надають клієнтам можливість отримувати онлайн-консультації з питань управління фінансами, планування інвестицій чи податкових стратегій. Це сприяє підвищенню фінансової грамотності та зміцненню відносин між банками і клієнтами.

- Забезпечення безпеки та конфіденційності даних – з розширенням цифрових послуг банки активно інвестують у технології безпеки, як-от біометрична автентифікація, мультифакторний захист і аналіз транзакцій на предмет підозрілих дій.

Таким чином, диверсифікація банківських послуг через цифрові канали в Україні дозволяє банкам швидше реагувати на зміни ринку, покращує клієнтський досвід і підтримує

економічне зростання, водночас сприяючи інтеграції країни в глобальну цифрову фінансову екосистему.

На рис. 1 представлені основні напрямки використання цифрових каналів для диверсифікації та розвитку банківських послуг. Тож, розглянемо їх детальніше.

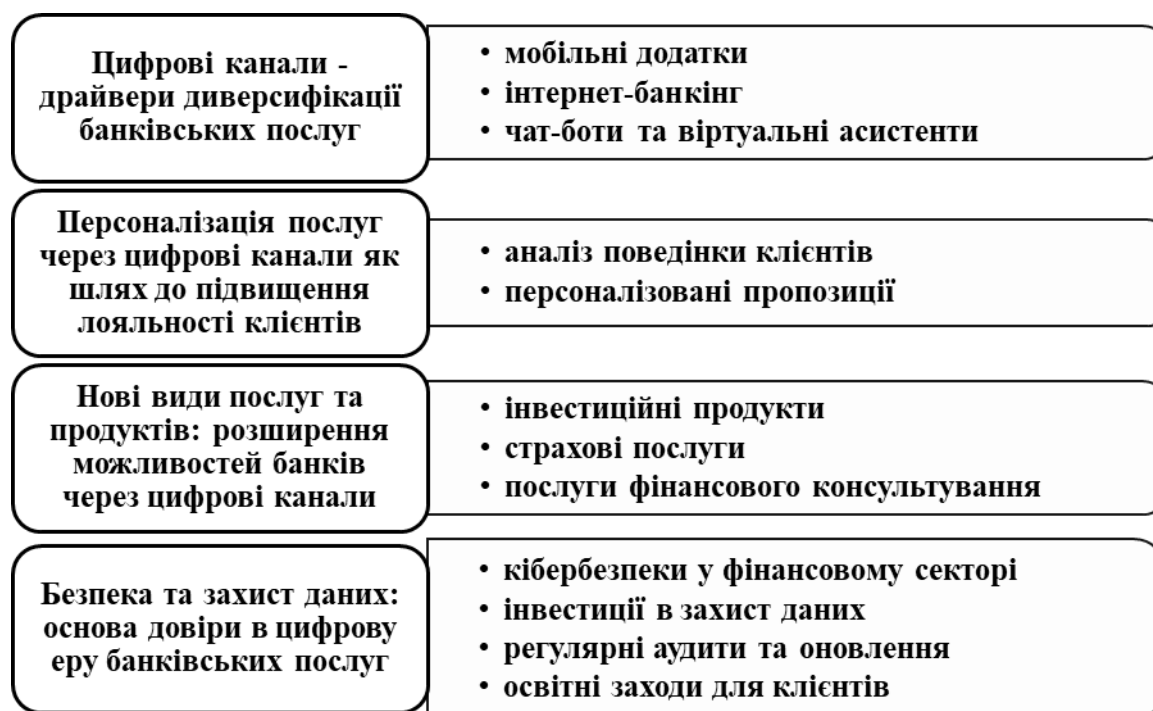


Рисунок 1 – Роль цифрових каналів у розвитку банківських послуг

Сучасна цифровізація відкриває для банків нові можливості в розширенні спектра послуг та залученні клієнтів. Завдяки цифровим каналам, таким як мобільні додатки, інтернет-банкінг та чат-боти, банки можуть не лише збільшити кількість користувачів, а й підвищити рівень зручності та оперативності обслуговування. Цифрові канали стають основним інструментом для диверсифікації банківських продуктів, що дозволяє банкам створювати та підтримувати унікальні конкурентні переваги.

Мобільні додатки є одним з основних цифрових каналів, через які клієнти можуть користуватися банківськими послугами в режимі реального часу. Завдяки простому і швидкому доступу до рахунків, можливості здійснювати платежі, відкривати депозити чи подавати заявки на кредити, мобільні додатки знижують необхідність у фізичному відвідуванні банківських відділень. Клієнти можуть керувати фінансами з будь-якого місця, де є інтернет, що значно підвищує зручність обслуговування.

Інтернет-банкінг – ще один потужний канал, який дозволяє банкам забезпечувати широкий спектр послуг онлайн. Веб-платформи для управління фінансами зазвичай пропонують розширені можливості порівняно з мобільними додатками, наприклад, функціонал для корпоративних клієнтів, проведення міжнародних платежів та управління кількома рахунками. Це робить інтернет-банкінг важливим каналом для обслуговування як приватних, так і бізнес-клієнтів, що забезпечує ширший спектр послуг та покращує клієнтський досвід.

Чат-боти та віртуальні асистенти стали інструментами першого контакту клієнтів із банком, допомагаючи автоматизувати обслуговування й відповідати на найпоширеніші питання. Використання штучного інтелекту дозволяє банкам оперативно реагувати на запити клієнтів, знижуючи навантаження на операторів кол-центрів і покращуючи швидкість

надання інформації. Крім того, чат-боти допомагають клієнтам швидко виконувати прості операції, такі як перевірка балансу, історія операцій або налаштування рахунків.

Цифрові канали для клієнтів та банків мають безліч переваг. Так, цифрові канали забезпечують безперервний доступ до банківських послуг 24/7, що відповідає сучасним очікуванням клієнтів. Це дозволяє банкам значно розширити базу клієнтів, оскільки доступ до послуг не залежить від географічного положення або часу доби. Крім того, цифрові канали дозволяють збирати й аналізувати дані про поведінку клієнтів, що допомагає банкам створювати персоналізовані пропозиції, підвищувати рівень лояльності клієнтів і, відповідно, збільшувати прибутковість.

Таким чином, цифрові канали стають потужним драйвером диверсифікації банківських послуг, сприяючи підвищенню ефективності банківських операцій, доступності та задоволеності клієнтів.

Література

1. Дубина, М. В., Шеремет, О. М. Розвиток e-banking: світовий та вітчизняний досвід. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. Вип. 18. Ч. 2. С. 154–162.
2. Єсіна О. Г. Розвиток інноваційних технологій у банківництві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* 2022. №1–2 (290–291) URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/10-17.pdf>

Наталя ДАНИЛЮК

доктор філософії (спеціальність 051 Економіка),
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,

Національний університет «Острозька академія», Україна, м. Острог

Дануся БРЕЗИЦЬКА

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності «Глобальний комунікаційний менеджмент»,

Національний університет «Острозька академія», Україна, м. Острог

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ПРАЦІ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Система охорони здоров'я належить до галузей із найвищим рівнем професійних ризиків. Медичний персонал щоденно піддається впливу біологічних (інфекції), хімічних (дезінфектанти), фізичних (випромінювання) та психосоціальних (стрес, емоційне і професійне вигорання) чинників. Традиційні методи охорони праці (ОП), що базуються виключно на нормативних інструктажах, часто виявляються малоефективними без дієвої комунікаційної підтримки. Комунікаційна стратегія у цьому контексті є не просто засобом інформування, але й інструментом управління та формування культури безпеки медичних працівників [1].

Роль комунікаційних стратегій в охороні праці медичних працівників реалізується через кілька ключових векторів. Насамперед, це формування превентивної культури безпеки. Комунікація дає можливість перейти від «каральної» моделі охорони праці до моделі спільної відповідальності, що сприяє усуненню системних недоліків до моменту настання аварійної ситуації при виконанні професійних обов'язків медичного працівника (наприклад, потрапляння біологічних рідин на шкіру чи слизові оболонки, поріз скальпелем). Комунікація стимулює медичний персонал не приховувати дрібні інциденти (наприклад, випадковий укол голкою), а звітувати про них з метою аналізу системних помилок та вчасного призначення необхідних обстежень. Заклад охорони здоров'я має створити умови праці, де кожен працівник відчуває, що його безпека є пріоритетною.

Не менш важливими в процесі комунікації є візуалізація та когнітивна підтримка. В умовах високого навантаження та втоми критичного значення набувають засоби візуальної комунікації, зокрема інфографіка, кольорове маркування зон ризику та цифрові нагадування. Це знижує когнітивне навантаження на медичних працівників та автоматизує процес дотримання правил використання засобів індивідуального захисту (наприклад, схеми з обробки рук, одягання засобів індивідуального захисту) [2].

Управління психосоціальними ризиками, професійним та емоційним вигоранням, в контексті формування ефективних комунікаційних стратегій, враховує механізми психологічного розвантаження, прозорості та безпечної комунікації, управління навантаженням через комунікацію, а також соціальної підтримки і залученості [3]. Це впливає на безпеку праці завдяки зниженню кількості професійних помилок, інцидентів, перевтоми, підвищенню психологічної стійкості, покращенню взаємодії в критичних ситуаціях. Також має значення навчання персоналу технік деескалації конфліктів із пацієнтами як елемента фізичної безпеки на робочому місці.

Комунікація відіграє важливу роль у впровадженні стратегій психологічної підтримки, дестигматизації звернень до психологів, психіатрів, комунікації щодо балансу між роботою та особистим життям. Ефективна реалізація комунікаційних стратегій сприяє швидкому реагуванню у кризових ситуаціях [4]. Під час аварій (наприклад, витік кисню, біологічна загроза, пожежа) комунікаційна стратегія визначає, наскільки швидко та злагоджено діятиме медичний персонал. Для цього необхідна наявність чітких протоколів оповіщення та алгоритмів дій за принципом «тут і зараз».

Завдяки налагодженим каналам зв'язку можна уникати паніки та мінімізувати шкоду здоров'ю медичних працівників. Комунікація - це двосторонній процес. Охорона праці не може бути ефективною, якщо вона розробляється лише за принципом «згори донизу». Комунікаційна стратегія повинна передбачати наявність каналів, через які медичні працівники можуть повідомляти про небезпечні умови праці (наприклад, відсутність контейнерів для відходів, засобів індивідуального захисту, недостатнє освітлення тощо). При цьому, керівництво медичної установи може спостерігати реальну картину професійних ризиків, а працівники - що на їхні запити реагують.

Комунікаційна стратегія є інтегральною частиною системи управління охороною праці в медицині. Вона забезпечує трансформацію пасивних знань працівників в активні безпечні навички. Впровадження мультимодальних стратегій (поєднання цифрових, візуальних та міжособистісних каналів) дає можливість суттєво знизити рівень професійних захворювань і травматизму серед медичного персоналу, підвищуючи загальну стійкість системи охорони здоров'я.

Література

1. Occupational health: health workers. World Health Organization. <<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/occupational-health--health-workers>> (2026, March, 25).
2. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про організацію профілактики інфекцій та інфекційного контролю в закладах охорони здоров'я та установах/зкладах надання соціальних послуг/соціального захисту населення». Верховна рада України. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1318-21#Text>> (2026, березень, 25).
3. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*, 15, 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
4. Ahmad, I.A., Osei, E. (2021). Occupational Health and Safety Measures in Healthcare Settings during COVID-19: Strategies for Protecting Staff, Patients and Visitors. *Disaster Med Public Health Prep*. doi: 10.1017/dmp.2021.294.

Тетяна ВОНБЕРГ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Дар'я СВИРИДОВА

здобувач вищої освіти,

Київський національний економічний

університет ім.В.Гетьмана

м.Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ: ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

У сучасних умовах господарювання людський капітал є одним із ключових елементів підприємства, що забезпечує його розвиток, інноваційність і конкурентоспроможність. Саме тому компанії приділяють значну увагу формуванню системи розвитку персоналу, яка включає навчання, підвищення кваліфікації, формування професійних компетенцій та створення умов для кар'єрного зростання працівників. Однак важливо не лише впроваджувати різноманітні програми навчання та розвитку, але й оцінювати їх ефективність, адже без такого аналізу неможливо визначити реальний вплив цих заходів на результати діяльності підприємства. Оцінювання ефективності системи розвитку персоналу дозволяє встановити, наскільки реалізовані заходи з навчання і розвитку сприяють досягненню стратегічних цілей організації, підвищенню продуктивності праці та вдосконаленню професійних компетенцій працівників. Крім того, результати оцінювання дають можливість виявити недоліки у функціонуванні системи розвитку персоналу та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

Ефективність системи розвитку персоналу відображає ступінь досягнення поставлених цілей у сфері навчання, професійного вдосконалення та формування компетенцій працівників. Іншими словами, вона характеризує співвідношення між витратами на розвиток персоналу та отриманими результатами, які проявляються у підвищенні продуктивності праці, якості виконання робіт, інноваційності діяльності працівників та загальної результативності підприємства. Система розвитку персоналу вважається ефективною тоді, коли вона забезпечує формування необхідних знань, умінь і навичок працівників, що відповідають стратегічним цілям підприємства та вимогам сучасного ринку праці. При цьому важливим є не лише сам процес навчання, а й практичне застосування отриманих знань у професійній діяльності. З точки зору управління персоналом, ефективність розвитку працівників визначається за допомогою різнобарвних показників, серед яких рівень професійної компетентності працівників, результати їхньої діяльності, рівень продуктивності праці, ступінь залученості персоналу та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме аналіз цих показників дозволяє оцінити, наскільки система розвитку персоналу сприяє підвищенню результативності роботи організації. Водночас оцінювання результативності управління персоналом є системним та формалізованим процесом, який дає змогу порівнювати фактичні показники діяльності зі стратегічно визначеними цілями та концентруватися на сучасних і ефективних методах управління персоналом, що істотно підтримує реалізацію місії організації [1, с. 165]. Крім того, ефективна система розвитку персоналу сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства, оскільки забезпечує наявність кваліфікованих працівників, здатних швидко реагувати на зміни технологій, вимог ринку та потреб споживачів.

У сучасних наукових дослідженнях виділяють різні методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу. Кожен із них дає змогу розглянути окремі аспекти функціонування системи розвитку кадрів і забезпечує більш комплексне розуміння її результативності. Важливу роль у цьому процесі відіграє застосування спеціальних методів

аналізу, які дозволяють отримати об'єктивні дані щодо рівня професійного зростання працівників та ефективності заходів із їх навчання. У практиці управління персоналом використовується широкий спектр інструментів оцінювання, які можуть застосовуватися як окремо, так і в поєднанні. Серед найбільш поширених варто виділити порівняльний аналіз, анкетування, бенчмаркінг, оцінювання результативності діяльності, метод 360 градусів, оцінку компетенцій та дослідження задоволеності персоналу.

Порівняльний аналіз є одним із базових методів, що використовується для оцінювання розвитку персоналу. Його суть полягає у зіставленні показників між різними підрозділами або групами працівників. Такий підхід дозволяє визначити, де рівень професійного розвитку є вищим, а також виявити чинники, які впливають на ефективність навчання та підвищення кваліфікації. За допомогою цього методу можна оцінити рівень знань, продуктивність праці, якість виконання завдань та інші важливі показники. Водночас під час проведення аналізу необхідно враховувати специфіку діяльності підрозділів, оскільки різні умови роботи можуть впливати на отримані результати.

Вагоме значення має і бенчмаркінг, який передбачає зіставлення показників розвитку персоналу з результатами інших організацій, що демонструють високий рівень ефективності. Основна ідея цього підходу полягає у вивченні передового досвіду та його адаптації до умов конкретного підприємства. Завдяки бенчмаркінгу можна визначити, які практики навчання та розвитку персоналу використовуються у провідних компаніях, і оцінити власну систему управління персоналом. Разом із тим використання цього методу може ускладнюватися обмеженим доступом до інформації про діяльність інших підприємств.

Оцінювання результативності діяльності працівників також є важливим інструментом аналізу. Воно передбачає визначення конкретних показників, що відображають ефективність роботи персоналу та його внесок у досягнення цілей підприємства. Для цього часто використовують систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінити результати діяльності після проходження навчання чи підвищення кваліфікації. Зокрема, аналізуються продуктивність праці, рівень виконання завдань, якість роботи та ступінь залученості працівників у процес професійного розвитку. Такий підхід дає змогу зробити висновки щодо ефективності реалізації програм розвитку персоналу.

Серед сучасних інструментів оцінювання варто виділити метод 360 градусів. Його особливість полягає у залученні до оцінювання не лише керівника, але й колег, підлеглих, а іноді й клієнтів або партнерів. Це дозволяє отримати більш всебічну характеристику працівника, включаючи рівень комунікаційних навичок, здатність до командної роботи та інші важливі компетенції. Комунікативні навички працівників є ключовими як для взаємодії з клієнтами, так і для ефективної командної роботи. [2, с. 84] Водночас впровадження такого методу може потребувати значних організаційних зусиль і часу, особливо у великих організаціях.

Не менш важливим є оцінювання компетенцій працівників, яке передбачає визначення рівня сформованості їхніх знань, навичок і особистісних якостей, необхідних для виконання професійних обов'язків. Для більш глибокого розуміння цього процесу доцільно розглядати компетенції як систему, де різні їх види взаємопов'язані між собою. Така модель відображає взаємодію професійних, управлінських і особистісних характеристик працівника в межах загальної системи розвитку персоналу.

У межах цього підходу увага зосереджується на різних складових професійної діяльності працівника. Зокрема, оцінюються рівень технічних знань, комунікаційні вміння, управлінські здібності, здатність адаптуватися до змін та готовність до навчання. Такий аналіз дає можливість визначити, наскільки професійні характеристики працівника відповідають вимогам його посади, а також окреслити напрями подальшого розвитку та вдосконалення компетенцій.

Важливим елементом системи оцінювання розвитку персоналу є також дослідження рівня задоволеності працівників. Цей підхід дозволяє з'ясувати ставлення персоналу до умов

праці, можливостей професійного зростання, психологічного клімату в колективі та особливостей управління в організації. Найчастіше таке оцінювання проводиться за допомогою анкетування або опитувань. Аналіз отриманих результатів дає змогу виявити проблемні зони в управлінні персоналом і визначити заходи для їх усунення. Крім того, це сприяє покращенню умов праці та підвищенню мотивації працівників до розвитку.

Отже, оцінювання ефективності системи розвитку персоналу є невід'ємною складовою сучасного управління людським потенціалом. Воно дозволяє визначити, наскільки заходи з навчання та професійного розвитку впливають на результати діяльності підприємства. Використання різних підходів – зокрема результативного, процесного, компетентнісного та економічного – у поєднанні з практичними методами аналізу забезпечує всебічність і об'єктивність оцінювання. Це дає можливість своєчасно виявляти недоліки у системі розвитку персоналу, підвищувати якість управлінських рішень і формувати конкурентні переваги підприємства. Таким чином, регулярне та обґрунтоване оцінювання розвитку персоналу виступає важливим чинником підвищення ефективності роботи організації, професійного зростання працівників і загальної результативності її діяльності.

Література

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Vol. 82, №. 3. Р. 165–179. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165
2. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу фінансових установ / М. Руденко та ін. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. Т. 1, № 33. С. 80–89. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-80-89>

Олександр ГУРІНЧУК

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
м. Київ, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ DIGITAL-ТРЕНДІВ

У реаліях стрімкої цифровізації суспільних процесів трансформація публічного управління вже не може розглядатися як точкове реформування окремих інституцій – вона набуває системного, комплексного характеру. Сучасні зміни дедалі тісніше пов'язані із формуванням нової цифрової парадигми менеджменту та становленням smart-економіки, в якій ключовими ресурсами стають дані, технології та інтелектуальний потенціал. У цьому контексті проблематика організаційно-інформаційного забезпечення виходить за межі класичного адміністративного підходу та потребує переосмислення з урахуванням актуальних digital-трендів і стратегічних орієнтирів розвитку.

Фактично йдеться про зміну самої логіки функціонування публічного управління: від ієрархічних, інерційних моделей – до гнучких, цифрово інтегрованих систем. Така трансформація безпосередньо пов'язана з розвитком smart-економіки, яка передбачає широке застосування автоматизації, аналітики даних та технологій штучного інтелекту. За цих умов організаційно-інформаційне забезпечення перестає бути допоміжним елементом і набуває статусу стратегічного чинника, що впливає на якість управлінських рішень та ефективність взаємодії держави з громадянами. Як слушно зазначають С. Петькун та І. Мельник, цифровізація формує принципово нову архітектуру публічного сектору, орієнтовану на відкритість, адаптивність і сервісну функцію держави [5].

Окремої уваги заслуговує вплив сучасних digital-трендів на розвиток публічного управління. Йдеться не лише про електронне урядування, а й про комплекс технологічних

рішень, серед яких – Big Data, блокчейн, цифрові платформи, хмарні сервіси та інструменти кіберзахисту. В українських умовах ці процеси суттєво прискорилися під впливом воєнного стану, що змусило державні інституції оперативно адаптуватися до нових викликів. Як підкреслюють В. Кучменко та М. Ватульєв, саме кризи стали каталізатором впровадження цифрових рішень, які забезпечують безперервність управління та доступність публічних послуг навіть в екстремальних умовах [3].

Не менш важливим є інституційний аспект цифрової трансформації, зокрема формування адекватної нормативно-правової бази. Ефективне правове регулювання має не лише супроводжувати цифровізацію, але й випереджати її, створюючи умови для інноваційного розвитку. У цьому контексті М. Ковалів та співавтори наголошують на необхідності досягнення балансу між технологічною відкритістю та безпековими обмеженнями, особливо у сфері захисту персональних даних та цифрових прав громадян [2]. Таким чином, правове забезпечення стає органічною складовою організаційно-інформаційної системи управління.

Водночас ключовим ресурсом цифрової трансформації залишається людський капітал. Без належного рівня цифрових компетенцій навіть найсучасніші технології не забезпечують очікуваного ефекту. У цьому контексті О. Богашко підкреслює, що сучасний менеджмент повинен орієнтуватися на розвиток адаптивності персоналу, його здатності до навчання та роботи в умовах постійних змін [1]. Для публічного сектору це означає необхідність системного розвитку цифрових навичок державних службовців, а також формування культури інноваційного мислення.

Євроінтеграційні процеси також відіграють важливу роль у трансформації публічного управління України. Впровадження європейських стандартів у сфері цифрового врядування сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності державних інституцій. Як зазначає Н. Орлова, гармонізація національної політики з європейськими підходами є необхідною умовою повноцінної інтеграції України у цифровий простір ЄС [4].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що організаційно-інформаційне забезпечення розвитку публічного управління в умовах цифрової трансформації слід розглядати як складну багаторівневу систему, яка охоплює технологічні, правові, кадрові та інституційні компоненти. Її ефективність визначається не лише рівнем впровадження технологій, але й здатністю інтегрувати їх у стратегічне управління та забезпечити узгодженість дій різних суб'єктів влади.

Таблиця 1 – Ключові показники цифрової трансформації публічного управління в Україні

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Частка електронних публічних послуг, %	45	52	61	68	75
Рівень використання е-урядування населенням, %	38	46	55	63	71
Індекс цифрової конкурентоспроможності	48,2	50,1	52,7	55,4	58,9
Частка відкритих державних даних, %	30	37	45	53	60
Інвестиції у цифрову інфраструктуру, млрд грн	18	22	27	34	41
Рівень цифрових компетенцій держслужбовців, %	40	47	56	64	72
Користувачі цифрових платформ, млн осіб	12	15	18	21	25
Індекс кібербезпеки державного сектору	0,62	0,65	0,69	0,73	0,78

Джерело: сформовано на основі [2-5].

Аналіз наведених показників демонструє поступове, але стійке зростання рівня цифровізації публічного управління. Особливо показовими є динаміка поширення електронних послуг та підвищення рівня їх використання населенням, що свідчить про зростання довіри до цифрових інструментів. Паралельно спостерігається збільшення інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління виступає не лише технологічним явищем, а й стратегічним напрямом модернізації держави. У цьому процесі організаційно-інформаційне забезпечення відіграє роль інтегруючого механізму, який поєднує технології, управління та суспільні потреби. Отже, переосмислення організаційно-інформаційного забезпечення через призму сучасних digital-трендів дозволяє розглядати публічне управління як динамічну, інноваційну систему, здатну ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки та сприяти формуванню сучасної smart-держави.

Література

1. Богашко О. Л. Особливості управління людським капіталом в практиці сучасного менеджменту організацій. *Економіка України в умовах євроінтеграції : виклики та перспективи розвитку* : матер. І Всеукраїнської наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р., м. Умань / за ред. д. е. н., проф. О. Г. Чирви. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2018. С. 66–68. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/8671> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Ковалів М., Єсимов С., Безотосний С., Тиркало Ю. Нормативно-правове регулювання публічного управління в умовах цифрової трансформації. *Traektoriâ Nauki*. 2025. № 8. С. 2001–2007. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1386591> (дата звернення: 27.04.2026).
3. Кучменко В., Ватульєв М. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Державне управління*. 2025. № 4(135). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-4-135-14> (дата звернення: 27.04.2026).
4. Орлова Н. Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації у державному управлінні України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 11. С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125> (дата звернення: 27.04.2026).
5. Петькун С., Мельник І. Сучасні тренди цифрової трансформації публічного управління. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. № 2(5). DOI: <https://doi.org/10.31673/2786-7412.2025.028020> (дата звернення: 27.04.2026).

Василь ЖУК

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,

м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ПАРАДИГМИ SMART-ЕКОНОМІКИ

Трансформаційні процеси, що сьогодні відбуваються в економіці, змінюють не лише інструменти ведення бізнесу, а й саму логіку управління підприємствами. Цифрові технології перестають бути допоміжним елементом і поступово переходять у розряд базових факторів розвитку. У результаті конкурентоспроможність дедалі більше залежить не від масштабу ресурсів, а від швидкості адаптації, здатності працювати з інформацією та впроваджувати інновації. Особливо чітко ці зміни простежуються в ІТ-секторі, де технологічні рішення формують середовище функціонування бізнесу. У цьому контексті доречно говорити про формування нової управлінської парадигми, що відповідає умовам smart-економіки – середовища, в якому ключовим ресурсом стають дані, а управлінські рішення ґрунтуються на їх аналітичній обробці.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і прикладних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств із урахуванням актуальних цифрових трендів та еволюції сучасного менеджменту.

У класичному розумінні стратегія передбачала відносно стабільне планування з орієнтацією на довгострокову перспективу. Однак сучасні умови значно ускладнюють таку модель: високий рівень невизначеності змушує підприємства діяти більш гнучко, постійно коригуючи свої управлінські рішення [1]. Як наслідок, формується підхід, у межах якого стратегічне управління набуває рис безперервного процесу, а не разового планування. Важливу роль у цьому відіграє цифрова інфраструктура підприємства. За висновками Н. Куць, інтеграція інформаційних систем у стратегічне управління дозволяє перейти до моделі, де рішення базуються на аналізі даних, а не лише на управлінському досвіді [2].

Паралельно змінюється і зміст поняття конкурентоспроможності. Якщо раніше ключовими факторами були витрати або якість продукції, то сьогодні визначальним стає рівень технологічної зрілості підприємства та його здатність інтегрувати цифрові рішення у власну діяльність. На цьому акцентує увагу Є. Пархуць [3], підкреслюючи необхідність поєднання технологічних, організаційних і людських компонентів у межах єдиної стратегії. Таким чином, стратегічне управління поступово зміщується у площину цифрової координації ресурсів і процесів.

Сучасні цифрові тренди не просто доповнюють управлінські підходи, а фактично визначають їхню структуру. Одним із найбільш помітних факторів є розвиток аналітики великих даних та технологій штучного інтелекту. Їх використання змінює характер взаємодії з ринком: підприємства отримують можливість не лише аналізувати попит, а й прогнозувати його зміни. Водночас поширення хмарних технологій сприяє переходу до більш гнучких бізнес-моделей. Завдяки цьому підприємства можуть швидше масштабувати діяльність та оптимізувати витрати, що безпосередньо впливає на їхню конкурентну позицію. Не менш значущим є фактор кібербезпеки, який із допоміжного елементу перетворюється на складову стратегічної стійкості. Паралельно розвиваються інструменти моделювання, зокрема цифрові двійники, що дозволяють тестувати управлінські рішення ще до їх впровадження. Поєднання технологічних рішень з аналітичними можливостями формує основу сучасних конкурентних переваг [4]. При цьому вирішальне значення має не окрема технологія, а їх комплексне використання.

Узагальнення сучасних підходів дозволяє виокремити декілька принципових орієнтирів, які визначають ефективність стратегічного управління. Перший із них – технологічна адаптивність. Йдеться про здатність підприємства не лише впроваджувати інновації, а й робити це в стислі терміни, не втрачаючи керованості процесів. Другий імператив пов'язаний з аналітикою. У сучасних умовах управління дедалі більше спирається на дані, що вимагає відповідної інфраструктури та компетенцій. За спостереженнями Д. Терехова, використання інформаційних технологій дозволяє значно підвищити обґрунтованість управлінських рішень [5]. Третій – інтеграційна відкритість. Бізнес перестає бути ізольованою системою і дедалі більше залежить від взаємодії з іншими учасниками ринку.

Сукупність цих факторів формує основу нової моделі конкурентоспроможності, яка є більш динамічною та залежною від зовнішнього середовища. Практика функціонування ІТ-компаній підтверджує зазначені теоретичні положення. Спостерігається поступове зростання ролі інноваційної складової, що проявляється у збільшенні інвестицій у дослідження та розробки, а також у підвищенні рівня автоматизації бізнес-процесів (табл. 1).

Аналіз динаміки показує, що найбільш інтенсивно зростають показники, пов'язані з технологічним розвитком, зокрема впровадження штучного інтелекту та інвестиції у R&D. Це свідчить про зміщення стратегічних пріоритетів у бік інноваційної моделі розвитку. У сучасних умовах стратегічне управління дедалі більше набуває рис інтегрованої системи, у якій поєднуються аналітичні, технологічні та організаційні компоненти. Важливим є те, що

ці елементи функціонують не ізольовано, а у взаємозв'язку. Серед ключових напрямів трансформації варто виділити перехід до управління на основі даних, розвиток екосистемного підходу та формування адаптивних організаційних структур. У результаті підприємства отримують можливість швидше реагувати на зміни та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Таблиця 1 – Динаміка показників цифрової конкурентоспроможності IT-підприємств

Показник	2022	2023	2024	2025*	Δ, %
Частка цифрових продуктів, %	48,2	55,7	61,9	68,4	+42,1
Інвестиції у R&D	92,1	110,3	125,7	149,2	+62,0
Індекс цифрової зрілості	64,5	70,8	78,6	85,9	+21,4
Автоматизація процесів, %	58,0	66,5	73,0	79,4	+37,0
Впровадження AI, %	32,0	41,4	55,7	68,2	+36,2
Рентабельність, %	11,3	13,9	14,5	16,2	+4,9

*Примітка: розраховано на основі аналітичних звітів провідних IT-компаній України, узагальнених за методологією digital-index Н. Куць [2].

Отже, сучасний етап розвитку IT-підприємств характеризується суттєвими змінами у підходах до стратегічного управління. Цифрові технології, аналітика та інтеграційні процеси формують нову основу конкурентоспроможності. У таких умовах успіх підприємства залежить від його здатності поєднувати інноваційні рішення з ефективними управлінськими практиками. Саме це дозволяє не лише адаптуватися до змін, а й впливати на формування ринкового середовища.

Література

1. Богашко О. Л. Основні аспекти інноваційного розвитку підприємництва в сучасних умовах технологічного розвитку. *Економічні горизонти*. 2022. № 2(20). С. 83–93. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(20\).2022.263346](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.263346)
2. Куць Н. Інтеграція сучасних інформаційних технологій в систему стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-24>
3. Пархуць Є. Стратегічне управління галузевою конкурентоспроможністю підприємств у цифрову епоху. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-94>
4. Пеннер С., Римарцов В., Лобай Р. Інформаційні технології як інструмент стратегічного управління інноваціями в організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-97>
5. Терехов Д. Стратегічне управління виробничим підприємством з використанням сучасних інформаційних технологій. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 153–158. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-20>

Максим ІВАНОВ

к.е.н., доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ПАРАДИГМА SMART-ЕКОНОМІКИ: ВІД УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ДО РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ АГЕНТНОСТІ

Сучасна модель smart-економіки вступає у фазу «гуманоцентричного розвороту». Після ери масової автоматизації (Industry 4.0) акцент зміщується на синергію людини та

машини (Industry 5.0), де ключовим викликом є збереження агентності працівників в умовах домінування рішень, прийнятих із залученням систем штучного інтелекту (ШІ). Враховуючи стрімке наближення до точок інформаційної сингулярності, спричинених розвитком Large Language Models (LLMs), стратегічне управління людськими ресурсами вимагає переосмислення етичних та когнітивних засад діяльності.

Саму тому у глобальній економіці відбувається перехід від традиційної до smart-економіки. Це не лише автоматизація процесів, а інтелектуальна екосистема, де інформація, архітектура взаємозв'язків та штучний інтелект (ШІ) створюють нову додану вартість.

Значна увага наукової спільноти, державних інститутів та економістів-практиків до концепцій Smart-економіки та резильєнтної економіки викликана їх перевагами. Серед головних переваг концепції Smart-економіки можливо виділити: можливість сформуванню інклюзивні умови для розвитку будь-якої соціально-економічної системи, у тому числі економіки окремої країни; можливість органічно поєднати вирішення соціальних та економічних проблем і забезпечити ефективний розвиток соціально-економічної системи, як країни, так і окремого суб'єкта підприємництва; диджиталізація та використання інновацій впливають на підвищення ефективності розробки і реалізації управлінських рішень; значні акценти на екологізації та соціалізації всіх економічних процесів. До переваг концепції резильєнтної економіки слід віднести: можливість її використання для всіх видів соціально-економічних систем та національних економік; високу ефективність у пошуку та усуненні «вузьких» місць розвитку соціально-економічних систем; боротьбу з «пасткою бідності» та інституційними пастками; зростання стійкості соціально-економічних систем до економічних, соціальних та екологічних викликів; зменшення шоків в межах трансформаційних процесів, що відбуваються у соціально-економічних системах [1].

З іншої сторони концепції Smart-економіки та резильєнтної економіки мають недоліки, які необхідно враховувати в межах їх використання. Ключовими недоліками концепції Smart-економіки є: необхідність забезпечення відповідного рівня підготовки суспільства, державних інститутів, державних службовців, підприємців, працівників для ефективної реалізації всіх складових концепції; значна протидія реалізації складових концепції зі сторони частини суспільства; ймовірність появи нових інституційних пасток; можливість розвитку соціально-економічних систем у певний проміжок часу без зростання економічних та соціальних показників; низька ефективність реакції на економічні виклики. До недоліків концепції резильєнтної економіки слід віднести: можливість зміщення акцентів з соціально-економічного розвитку на забезпечення стійкості; гальмування запровадження ESG-управління (Environmental, Social and Corporate Governance) у функціонування соціально-економічних систем різного рівня, особливо національних; уповільнення інвестиційної підтримки інноваційної діяльності в межах зменшення ризиків; недостатня ефективність стимулювання соціально-економічного розвитку [1].

Цифрова парадигма виступає фундаментом переходу від цифровізації як інструменту до цифрової реальності як середовища. Тепер технології визначають не лише умови праці працівників, а ким вони є в трудовому процесі. Відбувається еволюція людського капіталу, а саме у smart-економіці людина перестає бути «гвинтиком» і стає архітектором контекстів. Це вимагає перегляду концепції людських ресурсів у бік інтелектуального активу та людського потенціалу.

Концепція «smart-економіки» поступово стає бенчмарком для процесів розвитку на глобальному та національному рівнях. Поєднання економічних, соціальних та екологічних факторів створюють середовище, сприятливе для втілення найновіших передових інструментів забезпечення успішної конкуренції. Завдяки впровадженню передових цифрових рішень компанії можуть швидше адаптуватися до ринкових трансформацій, розширювати свою присутність на цільових сегментах міжнародного ринку та створювати конкурентні переваги. Людський потенціал розширює межі креативності, генерує нові ідеї та стимулює подальший науково-технічний прогрес. У свою чергу «smart-економіка» сприяє

формуванню нових парадигм управління та стимулює бізнес до інноваційного розвитку, що є важливим фактором успішної діяльності в умовах глобалізації. Отже, «smart-економіка» – це гармонійне поєднання технологій та людських талантів, націлене на досягнення пріоритетів розумного і сталого зростання [2].

Трансформація до smart-економіки відбувається в умовах епохи генеративного ШІ. ШІ перестає бути просто інструментом аналізу даних і стає співавтором рішень, що вимагає від персоналу навичок концептуального дизайну завдань. Розмиваються межі між фізичним та цифровим робочим простором у межах промислової цифрової екосистеми інформаційного середовища. Це вимагає від працівників набуття особливих навиків для розуміння логіки ШІ, водночас зберігаючи інтелектуальний контроль над прийняттям рішень.

Разом з тим запроваджується алгоритмічний менеджмент, що спрямований на ризики та можливості управління персоналом за допомогою кодів та автоматизованих систем оцінки.

Смарт-економіка базується на принципово новій логіці функціонування економіки: від централізованого управління до платформних моделей, від матеріальних активів до інтелектуального капіталу, від ізольованих підприємств до відкритих інноваційних екосистем. На відміну від цифрової економіки, яка фокусується переважно на використанні інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності, смартекономіка передбачає системну трансформацію управління, виробництва та взаємодії з урахуванням принципів сталості, когнітивних технологій та динамічної адаптивності до змін середовища [3].

В умовах smart-економіки працівникам стає критично важливим підтримувати агентність, що визначається як здатність людини інтегрувати ШІ у свої робочі процеси, не втрачаючи при цьому власної суб'єктності. Саме людина має усвідомлювати контекст та можливі наслідки рішення, володіти відповідальністю за його прийняття. У світі з великими об'ємами інформаційних потоків саме «моральний компас» стає точкою опори, що запобігає дезорієнтації особистості. Для кожного працівника етика у прийнятті рішень має бути обов'язковою складовою. Smart-економіка вимагає не просто навчання, а формування стійкості до маніпулятивних алгоритмів та когнітивних упереджень ШІ.

В умовах алгоритмічного менеджменту та наближення до інформаційної сингулярності, головним викликом стає ризик перетворення працівника на пасивного виконавця команд ШІ. Для протидії таким тенденціям HR-інжиніринг має сфокусуватися на розвитку здатності персоналу до проактивної дії (агентності). Це передбачає делегування повноважень, заохочення ініціативи та формування культури, де працівник має право на «усвідомлену відмову» від рекомендацій алгоритму, якщо вони суперечать стратегічній логіці або етичним нормам. Це дозволить людині не бути об'єктом управління, а навпаки, стати на активним архітектором бізнес-процесів.

Висновки. Smart-економіка спрямована не на про заміну людей ШІ, а на розвиток такої агентності людини, яка дозволить їй залишатися керівником у точці інформаційної сингулярності. Людські ресурси трансформуються у стратегічний інтелектуальний актив, де морально-етичні цінності, усвідомлення особливостей застосування ШІ стають не менш важливішими за технічні навички.

Література

1. Перегуда, Ю., & Чалюк, Ю. (2025). РЕЗИЛЬЄНТНА SMART-ЕКОНОМІКА ЯК БАЗА ВІДНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ. *Економіка та суспільство*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-1>.
2. Куцмус, Н., & Макаренко, О. (2024). КОНЦЕПЦІЯ «SMART-ЕКОНОМІКИ»: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-156>.

3. Осокін Г. В. Смарт-економіка як трансформаційне середовище еволюції бізнес-моделей підприємств. *Бізнес Інформ.* 2025. № 7. С. 489-498.
URL: <http://jnas.nbuu.gov.ua/article/UJRN-0001629112>.

Єлизавета КАНТУР

здобувач вищої освіти

Олександр ЗОЗУЛЬОВ

*к.е.н., проф., професор кафедри промислового маркетингу,
КПІ ім. Ігоря Сікорського*

КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ ТОВАРНОЇ ЕКСПАНСІЇ КОМПАНІЇ

Визначення напрямів товарної експансії компанії є важливою складовою стратегічного управління, оскільки саме від правильного вибору товарного напрямку залежить ефективність розвитку підприємства, його конкурентна позиція та здатність адаптуватись до змін ринку. Актуальність такого підходу особливо зростає в умовах нестабільного ринкового середовища, треба шукати нові можливості для розширення товарного портфеля. Товарна експансія як стратегія розвитку передбачає виведення нових або модифікованих продуктів на існуючі чи нові ринки, а отже потребує системного використання спеціальних методів аналізу. Усі ці методи доцільно поділити на три великі групи: аналітичні, синтетичні та евристичні. Також розглянемо підходи до класифікації методів на основі цифрових технологій.

До аналітичних методів належать три основні підгрупи: матричні, класифікаційні та економіко-математичні. Матричні методи є найбільш поширеними і візуально наочними інструментами стратегічного аналізу. До них належать матриця І. Ансоффа (продукт-ринок), яка класифікує стратегії зростання за критеріями «старий/новий продукт» та «старий/новий ринок», пропонуючи чотири варіанти: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Прикладом є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) із поділом на «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки», що вказує на доцільність експансії для перших двох категорій. Також General Electric (GE) / McKinsey (багатофакторне оцінювання стратегічної привабливості та сили бізнесу) та матриця Shell (спрямована на аналіз грошових потоків). Перевагою матричних методів є простота візуалізації та швидкість аналізу.

Класифікаційні методи об'єднують процедури групування товарів, ринків або споживачів за спільними ознаками з метою виявлення пріоритетних напрямів експансії. До них відносяться ABC-аналіз, що дозволяє виділити товари з максимальним внеском у виручку (група А) як базу для експансії шляхом поглиблення асортименту; XYZ-аналіз, який оцінює стабільність попиту і вказує на товари з передбачуваним споживанням для безпечного розширення; кластерний аналіз, що дає змогу сегментувати ринки за поведінковими або преференційними ознаками та обирати цільові сегменти для виведення новинок; дискримінантний аналіз, який використовується для прогнозування приналежності нового продукту до успішної або неуспішної групи на основі історичних даних. Також зазначимо класифікацію на основі методу “дерева рішень”, дає змогу у структурованій ієрархічній формі порівнювати можливі напрями товарної експансії з урахуванням імовірності різних ринкових сценаріїв. Перевагою є можливість обробляти значні обсяги різномірної інформації. Обмеженням- залежність результатів від обраних критеріїв групування.

Економіко-математичні методи є одним із найбільш точних інструментів аналітичного обґрунтування напрямів товарної експансії, оскільки базується на використанні

математичних моделей, алгоритмів і кількісних розрахунків для прогнозування та оптимізації управлінських рішень. До цієї групи належать оптимізаційні моделі, економетричне прогнозування, імітаційне моделювання та теорія ігор. Оптимізаційні моделі застосовуються для визначення оптимального набору напрямів експансії за обмежень на ресурси – виробничі потужності, бюджет маркетингу, логістичні можливості. Прикладом є задача про ранець (knapsack problem) дозволяє відібрати з переліку потенційних товарних проєктів ті, що максимізують сумарний чистий дисконтований дохід при фіксованому обсязі інвестицій. Економетричні методи, такі як (регресійний аналіз, ARIMA-моделі, моделі панельних даних) використовуються для кількісного оцінювання впливу факторів (ціна, доходи споживачів, активність конкурентів) на попит існуючих товарів, що слугує основою для екстраполяції при виході на нові географічні ринки або в нові канали збуту. Імітаційне моделювання, зокрема метод Монте-Карло, використовується для оцінювання можливих сценаріїв розвитку в умовах невизначеності та ризику. Теорія ігор, класична модель Курно або Штакельберга передбачає реакцію конкурентів і обрати такий напрям експансії, який призведе до рівноваги, вигідної для компанії-ініціатора.

Синтетичні методи на відміну від аналітичних, не ґрунтуються на жорстких алгоритмах, але можемо інтегрувати різномірну інформацію, також неформалізовані знання експертів. Класичним прикладом є бенчмаркетинг - порівняльний аналіз найкращих практик конкурентів або лідерів галузі щодо товарної політики. Виділяють бенчмаркетинг продукту (порівняння характеристик аналогічних товарів), функціональний (порівняння окремих бізнес-процесів, наприклад, виведення новинок) та стратегічний (аналіз моделей експансії успішних компаній). Бенчмаркетинг допомагає знайти незайняті ринкові ніші, уникнути помило або запозичити ефективні методи кастомізації продуктів. До синтетичних методів належить і метод Дельфі, базується на багатоетапному опитуванні експертів для узгодження прогнозів щодо перспективності товарних напрямів і отриманням зворотного зв'язку. А також метод сценарного – побудова кількох якісно різних картин майбутнього з подальшим вибором напрямів експансії. Методи генерації ідей-мозковий штурм, метод фокальним об'єктів, синектика. Додатково використовується аналіз ієрархії Сааті, який допомагає оцінювати альтернативи за кількома якісними критеріями. Перевагою синтетичних методів є здатність поєднувати результати різних видів аналізу в практичні управлінські рішення.

Евристичні методи ґрунтуються на інтуїтивному підході, професійному досвіді та творчому мисленні експертів, тому є особливо важливими в умовах невизначеності або браку достатньої кількості інформації. До цієї групи належить метод Дельфі, який передбачає послідовне опитування експертів для формування узгодженої оцінки перспектив товарної експансії, мозковий штурм спрямований на генерування нових ідей, а також аналогій і сценарного моделювання, що дозволяє переносити успішні рішення з інших ринків чи галузей у нові умови діяльності підприємства. Використання евристичних підходів дає змогу оперативно формувати альтернативні напрямки розвитку асортименту. Ефективність цих методів значною мірою залежить від рівня компетентності залучених експертів.

Для впорядкування описаних методів необхідно виділити підходи до визначення напрямів товарної експансії (таблиця 1).

Першим є товарно-ринковий підхід, який лежить в основі матриці Ансоффа та всіх методів, що диференціюють напрями експансії залежно від ступеня новизни товару та ринку. Другий підхід – ресурсний – акцентує увагу на наявності та доступності ключових компетенцій, виробничих, фінансових, людських та організаційних ресурсів. Третій підхід – динамічний – базується на стадії життєвого циклу товару (ЖЦТ) компанії або ринку. Четвертий підхід – конкурентний – передбачає класифікацію методів за типом конкурентної реакції: методи, що враховують очікувану відповідь конкурентів (теорія ігор, конкурентна розвідка), та методи, ігноруючі конкурентну реакцію.

Таблиця 1 – Характеристика підходів до визначання напрямів товарної експансії

Підхід до визначення напрямів товарної експансії	Характеристика	Приклади методів	Переваги	Недоліки
Товарно-ринковий	Орієнтація на співвідношення «продукт – ринок» для визначення стратегій зростання	Матриця Ансоффа, розвиток продукту	Простота, стратегічна спрямованість	Ігнорує внутрішні ресурси
Ресурсний	Базується на внутрішніх компетенціях та ресурсах компанії	VRIO-аналіз, ресурсний аудит у поєднанні з бенчмаркетингом	Використання сильних сторін	Обмежений зовнішнім середовищем
Споживчий	Фокус на потребах та сегментації споживачів	Сегментаційний аналіз, ABC-аналіз за попитом	Орієнтація на клієнта	Суб'єктивність даних про потреби
Конкурентний	Порівняння з конкурентами та позиціонування	Бенчмаркетинг, SPACE-аналіз	Виявлення конкурентних переваг	Залежність від доступності даних конкурентів
Технологічний	Акцент на інноваціях та технологічних можливостях	Економіко-математичні моделі прогнозування технологій	Інноваційна спрямованість	Висока вартість впровадження

Окрему групу доцільно формувати із методів, що базуються на сучасних цифрових технологіях, оскільки в умовах цифрової економіки вони дедалі більше визначають напрями товарної експансії підприємства. Цифрові методи інтегрують штучний інтелект (ШІ), великі дані (big data), машинне навчання та автоматизацію, трансформуючи традиційні підходи. Аналітичні цифрові методи включають предиктивну аналітику на базі ШІ для прогнозування попиту на нові продукти через моделі машинного навчання, нейронні мережі для аналізу даних продажів та соціальних мереж. Матричні інструменти еволюціонують у цифрові дашборди наприклад, AI-версії матриці Ансоффа з реальним часом даних. Класифікаційні методи доповнюються big data analytics для динамічної сегментації (кластеризація споживачів за поведінкою в реальному часі). Економіко-математичні методи використовують алгоритми оптимізації з ШІ (генетичні алгоритми для оптимізації портфеля продукції).

Отже, класифікація методів визначення напрямів товарної експансії, що охоплює аналітичні, синтетичні, евристичні підходи, формує комплексну основу для стратегічного маркетингового управління. Поєднання різних підходів до класифікації дозволяє адаптувати інструменти до особливостей підприємства, а використання цифрових технологій (ШІ, big data), підвищує якість управлінських рішень в умовах динамічного ринку. Практичне застосування таких методів сприяє обґрунтованому вибору стратегій розвитку, зниженню ризиків і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Література

1. Фундаментальний маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.В. Зозульов, Ю.О.Гавриш, Т.О. Царьова. – Електрон. текст. дані (1 файл). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 347 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/72018>
2. Han Le. Literature Review on Diversification Strategy, Enterprise Core Competence and Enterprise Performance. American Journal of Industrial and Business Management. Vol. 9. No.1, January 2019. DOI: 10.4236/ajibm.2019.91008
3. Маслакова Н. Д., Кубишина Н. С. Управління асортиментною політикою підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2011. №5. URL: <https://ela.kpi.ua/items/557e7bfa-6738-44a3-9e14-731d40e5b5a5>
4. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Система показників попиту як чинник формування стратегії зростання підприємства // Маркетинг і цифрові технології. 2022. Том 6. № 4. С. 28-37. // URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/274>

Тетяна КУЧМІЙОВА

к. е. н., доцентка,

доцентка кафедри економічної кібернетики,

комп'ютерних наук та інформаційних технологій

Вікторія КОРНЬОВА

здобувач вищої освіти,

Миколаївський національний аграрний університет,

м. Миколаїв, Україна

СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ПОДАТКОВОМУ АДМІНІСТРУВАННІ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку податкового адміністрування в Україні характеризується активним впровадженням інформаційних систем і цифрових технологій, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності управління податковими процесами, забезпечення прозорості та зручності взаємодії між державою і платниками податків. Попри суттєві досягнення у сфері цифровізації, тривалий час модернізація інформаційних систем мала фрагментарний характер, що обмежувало її результативність і не забезпечувало системної трансформації податкової служби. Прийняття стратегічних документів розвитку Державної податкової служби України (ДПС), зокрема планів цифрової трансформації, стало важливим кроком до формування комплексного підходу до цифровізації податкового адміністрування. В цих умовах особливої актуальності набуває дослідження сучасного стану інформаційних систем, виявлення їх переваг і проблем функціонування, а також обґрунтування перспективних напрямів подальшого розвитку з урахуванням міжнародного досвіду та переходу до більш інтегрованих моделей податкового адміністрування.

Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій у роботу податкових органів, протягом тривалого часу процес цифрової модернізації податкового адміністрування в Україні мав несистемний характер та реалізовувався через окремі програми й нормативні документи. Такий підхід не завжди забезпечував узгодженість реформ і безперервність розвитку інформаційних систем. Важливим кроком у цьому напрямі стало затвердження Стратегічного плану розвитку Державної податкової служби України на 2022-2024 роки, у якому основну увагу приділено автоматизації внутрішніх процедур та створенню надійної ІТ-інфраструктури [1, с. 171].

Подальший розвиток цифрових перетворень відбувся наприкінці 2024 року із прийняттям Плану цифрового розвитку ДПС України до 2030 року [1, с. 171]. Запровадження цього документа засвідчило перехід до комплексного та довгострокового бачення модернізації системи податкового адміністрування.

Пріоритетними напрямками визначено розширення електронних сервісів для платників податків, удосконалення комунікації з користувачами та підвищення рівня суспільної довіри до податкових органів; водночас важливе значення має впровадження автоматизованого міжнародного обміну податковими даними, що сприятиме зростанню прозорості оподаткування та протидії ухиленню від сплати податків. [1, с. 172]. Подальший розвиток інформаційних систем у цій сфері має бути спрямований не лише на контроль, а й на створення зручного цифрового середовища, у якому виконання податкових зобов'язань стане простішим і доступнішим для бізнесу та громадян.

Наразі в Україні діє модель податкового адміністрування 2.0, яку часто визначають як електронне адміністрування, її основна мета полягає у використанні цифрових рішень та інструментів обробки даних для вдосконалення податкових процедур. У межах цієї моделі впроваджено електронне подання звітності, що дає можливість платникам надсилати декларації в онлайн-форматі, крім того, створено спеціалізовані електронні сервіси для сплати податків і проведення необхідних операцій дистанційно [2, с. 19].

З використанням даної моделі контролюючі органи почали застосовувати аналітичні системи та алгоритми для оцінки ризиків, виявлення потенційних порушень і обробки значних масивів інформації. Посилилася взаємодія між податковими органами та іншими державними установами щодо обміну даними, що сприяло підвищенню рівня податкової дисципліни. Але, попри позитивні результати, ця модель ще не повністю реалізує можливості сучасних цифрових технологій [2, с. 19].

У розвинених країнах поширення набуває модель податкового адміністрування 3.0, яка передбачає інтеграцію податкових процесів у цифрові екосистеми платників податків, що означає взаємодію податкових органів із бізнес-системами підприємств, що дозволяє зменшити адміністративне навантаження, підвищити точність розрахунків і спростити виконання податкових зобов'язань. Важливим елементом моделі є наявність захищених каналів комунікації для оперативного обміну інформацією та вирішення спірних питань [2, с. 19].

Для переходу України до податкового адміністрування 3.0 необхідно не лише модернізувати інформаційні системи, а й забезпечити загальний цифровий розвиток держави, підвищити рівень кібербезпеки та цифрової грамотності користувачів. Комплексний підхід може забезпечити ефективну та стабільну трансформацію податкової сфери.

У рамках активної цифрової трансформації ДПС України активно впроваджує сучасні електронні сервіси, які значно спрощують взаємодію платників податків із фіскальними органами та підвищують загальну ефективність податкового адміністрування. Сьогодні цифровізація податкової сфери спрямована не лише на технічне оновлення процесів, а й на створення зручного, прозорого та орієнтованого на користувача середовища, що дозволяє мінімізувати паперову документацію, скорочувати час обробки даних і знижувати адміністративне навантаження на бізнес та громадян. Центральним елементом цієї системи залишається Електронний кабінет платника податків, який надає широкий доступ до персональної інформації про стан розрахунків з бюджетом, дозволяє переглядати облікові дані, подавати заяви, запити та декларації, здійснювати онлайн-сплату податків, а також вести офіційне листування з податковими органами [3, с. 39]. Платники податків можуть користуватися відкритими реєстрами, а саме, даними про взяття на облік, реєстром платників ПДВ, єдиного податку, відомостями щодо реєстраторів розрахункових операцій (РРО) та книг обліку розрахункових операцій (ОРО) [3, с. 39].

Серед додаткових функціональних рішень варто виділити сервіс «Пульс», призначений для оперативного повідомлення про можливі неправомірні дії чи бездіяльність посадовців податкової служби, систему кваліфікованих електронних довірчих послуг, а також налагоджену електронну звітність; для фізичних осіб активно працює механізм подання декларацій про доходи і майновий стан у дистанційному форматі [3, с. 39].

Впровадження електронних сервісів демонструє помітний прогрес у цифровізації податкового адміністрування України. Вони не тільки підвищують оперативність і прозорість процесів, а й сприяють зменшенню корупційних ризиків, економії часу платників та загальному покращенню бізнес-клімату. Подальший розвиток цієї сфери вимагає постійного удосконалення існуючих платформ, посилення кібербезпеки, глибшої інтеграції штучного інтелекту для аналізу ризиків та розширення співпраці з міжнародними партнерами, зокрема у межах стратегічних планів цифрової трансформації ДПС до 2030 року.

Розвиток цифрових технологій не означає повної відмови від традиційних каналів комунікації у найближчій перспективі: хоча їх роль поступово зменшуватиметься, повна цифровізація взаємодії можлива лише за умов сформованої цифрової економіки та високого рівня довіри до електронних сервісів.

В українських реаліях зберігається змішана модель комунікації, де окремі традиційні інструменти залишатимуться актуальними, зокрема телефонні консультації, тоді як паперовий документообіг поступово втрачатиме значення [4, с. 164]. Традиційні канали також виконуватимуть допоміжну функцію у процесі цифрової трансформації, забезпечуючи інформування платників та підтримку користувачів, які потребують консультацій як з податкових, так і з технічних питань. Ключовим напрямом розвитку стане вдосконалення електронних платформ, передусім особистого кабінету платника податків і його мобільних рішень, які мають потенціал стати основним інструментом взаємодії з податковими органами [4, с. 164]. Подальша інтеграція електронного документообігу та розширення функціоналу таких сервісів сприятимуть підвищенню зручності, доступності та ефективності податкового адміністрування.

Сучасний стан інформаційних систем у податковому адмініструванні України свідчить про суттєвий прогрес у напрямі цифровізації, через впровадження електронних сервісів, розвиток аналітичних інструментів та розширення дистанційної взаємодії з платниками податків. Перехід до моделі електронного адміністрування 2.0 забезпечив підвищення оперативності обробки інформації, зменшення адміністративного навантаження та покращення податкової дисципліни, однак повною мірою потенціал сучасних інформаційних технологій ще не реалізовано. Подальший розвиток має бути спрямований на перехід до моделі податкового адміністрування 3.0, що передбачає глибоку інтеграцію податкових систем із цифровими екосистемами бізнесу, використання інтелектуальних аналітичних рішень та розширення міжнародного обміну даними. Ключовими умовами ефективної трансформації залишаються підвищення рівня кібербезпеки, розвиток цифрової інфраструктури та формування довіри до податкових органів. Реалізація цих напрямів сприятиме створенню сучасної, прозорої та орієнтованої на користувача системи податкового адміністрування в Україні.

Література

1. Шевчик О. С. Сучасні тенденції розвитку податкового контролю в Україні. *Форум права*. 2025. №4. С. 167-176. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.17347787>.
2. Бортник В., Лісовська Ю., Приймак О. Актуальні проблеми податкового адміністрування. *Юридичні науки*. 2025. Вип. 2 (74). С. 16-20. DOI: <https://doi.org/10.32689/2522-4603.2025.2.2>.

3. Ерфан Є. А., Ефективність електронних сервісів в системі податкового адміністрування. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 9. С. 38-42. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/75052>.

4. Омелян В. П. Перспективи цифровізації системи податкового адміністрування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №17. С. 162-166. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.17.162>.

Володимир МАРКОВ

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,

м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ SMART-ЕКОНОМІКИ: ІМПЕРАТИВИ, ТРЕНДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВЕКТОРИ

Сьогодні машинобудівні підприємства опинилися в ситуації, коли змінюється не лише ринок чи технології – змінюється сама логіка ведення бізнесу. Цифровізація вже не є окремим напрямом розвитку, а поступово стає базовою умовою існування підприємства. Саме тому питання стратегічного розвитку машинобудування варто розглядати не ізольовано, а в ширшому контексті формування цифрової парадигми smart-економіки, де ключову роль відіграють дані, швидкість рішень і здатність до адаптації.

На практиці це означає, що підприємства більше не можуть покладатися лише на перевірені підходи – ресурсні або ринкові. Як показують дослідження О. Л. Богашко, інноваційність сьогодні визначається не стільки наявністю ресурсів, скільки вмінням їх переосмислювати через технології [1]. Інакше кажучи, виграє не той, хто має більше, а той, хто швидше інтегрує нове.

Якщо раніше стратегія машинобудівного підприємства будувалася навколо виробничих потужностей і ринкової позиції, то тепер до цього додається ще один критично важливий вимір – цифрова зрілість. Це і рівень автоматизації, і використання даних, і здатність працювати з цифровими платформами. У цьому сенсі підходи, описані О. А. Шевчук, залишаються актуальними, але потребують суттєвого розширення: ресурси сьогодні – це не лише обладнання чи персонал, а й алгоритми, інформація та цифрова інфраструктура [5].

Окремої уваги заслуговує контекст нестабільності, в якому працюють українські підприємства. Дослідження І. М. Козлової та співавторів показують, що в умовах воєнного стану стратегія має бути максимально гнучкою [3]. Але якщо подивитися глибше, саме цифровізація і стає тим інструментом, який дозволяє цю гнучкість забезпечити. Наприклад, підприємства, що впровадили цифрові системи управління, значно швидше адаптуються до перебоїв у постачанні, змін попиту або кадрових викликів.

У повсякденній діяльності це проявляється досить конкретно. Виробництво поступово переходить на автоматизовані лінії, управління – на цифрові платформи, а рішення все частіше приймаються на основі аналітики, а не інтуїції. Технології Індустрії 4.0, про які ще кілька років тому говорили як про перспективу, сьогодні стають робочим інструментом. І хоча їх впровадження потребує значних інвестицій, підприємства дедалі чіткіше бачать їхню віддачу.

Цікаво, що разом із технологіями змінюється і сам підхід до управління. Як зазначає Є. Пархуць, конкурентоспроможність у цифрову епоху – це вже не лише про продукт чи ціну. Це про здатність мислити стратегічно в умовах постійних змін. Іншими словами, менеджмент стає більш «живим»: менше жорстких планів, більше сценаріїв і швидких коригувань [4].

Щоб краще зрозуміти ці зміни, варто подивитися на динаміку ключових показників розвитку підприємств. Як видно з таблиці 1, цифровізація поступово, але впевнено змінює «поведінку» підприємств. Наприклад, зростання частки цифровізованих процесів прямо корелює зі зростанням продуктивності. Це не абстрактна залежність – це результат конкретних рішень: автоматизації, впровадження ERP-систем, використання аналітики.

Таблиця 1 – Динаміка ключових показників стратегічного розвитку машинобудівних підприємств

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Частка цифровізованих бізнес-процесів, %	28	35	42	48	55	63
Інвестиції в цифрові технології, млн грн	1200	1350	1600	1850	2100	2450
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	320	340	380	400	430	470
Рівень автоматизації виробництва, %	45	50	58	62	68	74
Частка інноваційної продукції, %	18	20	25	27	30	34
Експортна орієнтація, % від загального обсягу	40	38	42	45	48	52
Рентабельність діяльності, %	8	6	9	7	10	12
Рівень використання big data, % підприємств	10	15	22	30	38	47

Джерело: сформовано на основі: [2]

Водночас не варто ідеалізувати цей процес. Цифрова трансформація – це не лише можливості, а й виклики. Вона потребує інвестицій, змін у структурі управління і, що, можливо, найскладніше, змін у мисленні людей. Працівники мають освоювати нові компетенції, а керівники відмовлятися від звичних підходів.

Саме тому серед ключових напрямів стратегічного розвитку сьогодні варто виділити не лише технологічні, а й людські фактори. Розвиток цифрових навичок персоналу, формування культури відкритості до змін, підтримка ініціатив – усе це стає не менш важливим, ніж модернізація обладнання.

У підсумку можна сказати, що стратегічний розвиток машинобудівних підприємств у цифрову епоху – це вже не про «план на 5 років», а про здатність постійно змінюватися. Smart-економіка задає нові правила гри, де перемагають ті, хто швидше навчається, гнучкіше реагує і не боїться експериментувати.

Подальші дослідження у цьому напрямі мають зосередитися не лише на технологіях, а й на практичних механізмах їх впровадження. Адже головне питання вже не «чи потрібна цифровізація», а «як зробити її справді ефективною для конкретного підприємства».

Література

1. Богашко О. Л. Основні аспекти інноваційного розвитку підприємництва в сучасних умовах технологічного розвитку. *Економічні горизонти*. 2022. № 2(20). С. 83–93. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(20\).2022.263346](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(20).2022.263346)
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>
4. Пархуць Є. Стратегічне управління галузевою конкурентоспроможністю підприємств у цифрову епоху. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-94>
5. Шевчук О. А. Стратегічний розвиток машинобудівних підприємств на основі ресурсного та ринкового підходів. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 20. С. 667–669. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/20-2017/136.pdf>

Анна ПАВЛИК

викладачка економіки,

Відокремлений структурний підрозділ

«Тернопільський фаховий коледж

Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя»

АНАЛІЗ РИНКУ DOOH

Зовнішня реклама ООН (Out-of-Home) є одним із найефективніших каналів комунікації, який привертає увагу суспільства. Сьогодні завдяки трансформації в DOOH (Digital Out-of-Home) зовнішня реклама поєднала свою традиційну охопленість із цифровими технологіями. ООН-реклама – це «голос» міста, який витримав випробування часом і став лише гучнішим. З появою цифрового формату (DOOH), межа між реальним та віртуальним світом остаточно стерлася. Сьогодні це не просто картинка на стіні, а інтелектуальна система, що реагує на контекст і захоплює увагу саме тоді, коли це важливо. Це зробило її одним із найбільш адаптивних та ефективних інструментів для брендів, які прагнуть бути помітними в реальному ритмі міста.

ООН реклама залишається фіксованою на своєму місці з одним зображенням упродовж деякого часу, а DOOH може показувати декілька анімованих роликів чи відео на цифрових екранах. Крім цього, реклама DOOH взаємодіє з користувачами безпосередньо на місці розміщення, що підвищує показники інтерактивності рекламної кампанії будь-якого бізнесу. Методологією зовнішньої реклами є система показників та інструментів, що дозволяють перетворити «фізичний» потік людей на вулицях у зрозумілі показники КРІ: охоплення, частота, кліки, конверсія, рентабельність інвестицій, дані про трафік, контакти та ін.

Досліджуючи ефективність зовнішньої реклами, доцільно проаналізувати її динаміку протягом останніх років. На основі проведених розрахунків слід відзначити, що глобальні витрати на Out-of-Home протягом 2022-2025 років стабільно зростають. У 2025 порівняно з 2022 роком витрати на ООН зросли в 1,4 рази, з них витрати на DOOH зросли в 2,16 рази. Відповідно і зростає питома вага цифрової реклами у загальному об'ємі зовнішньої реклами (табл.1). Таке стрімке зростання DOOH зумовлене її високою ефективністю, точним таргетуванням, можливістю вимірювання результатів у реальному часі [1].

Таблиця 1 – Підсумкові показники світового ринку за 2022-2025 роки

Показник	Підсумки 2022	Підсумки 2023	Підсумки 2024	Підсумки 2025	Відсоток зміни 2023 до 2022	Відсоток зміни 2024 до 2023	Відсоток зміни 2025 до 2024
ООН, млрд. дол.	36.2	41.9	46.2	50.4	16,7	10,3	9,1
З них DOOH, млрд. дол.	10.1	14.2	17.9	21.8	40,6	26,1	21,8
Частка DOOH у ринку (%)	28	34	38,8	43,2	21,4	14,1	11,3

Джерело: розроблено автором за даними [1].

Для визначення зміни глобальних витрат на зовнішню рекламу спрогнозуємо за допомогою інтерполяції витрати на ООН та на DOOH на 2026-2030 роки (табл.2, 3).

Таблиця 2 – Прогнозування глобальних витрат на ООН за допомогою лінійної функції

Роки	Номер року	Глобальні витрати на ООН, млрд дол., у	Умовне позначення часу, t	t ²	Yt	y _t =43,675+2,195t
2022	1	36,2	-3	9	-108,6	y ₂₂ =37,105
2023	2	41,9	-1	1	-41,9	y ₂₃ =41,48
2024	3	46,2	1	1	43,2	y ₂₄ =45,87
2025	4	50,4	3	9	151,2	y ₂₅ =50,26
2026	5	-	5	-	-	y ₂₆ =54,62
2027	6	-	7	-	-	y ₂₇ =59,04
2028	7	-	9	-	-	y ₂₈ =63,43
2029	8	-	11	-	-	y ₂₉ =67,82
2030			13	-	-	y ₃₀ =72,21
Всього	–	174,7	-	20	43,9	-

Джерело: розроблено автором за даними [1]

Розрахунок параметрів прямої за формулами (1), (2):

$$a = \frac{\sum y}{n} = \frac{174,7}{4} = 43,675 \quad (1)$$

$$a_1 = \frac{\sum yt}{\sum t^2} = \frac{43,9}{20} = 2,195 \quad (2)$$

Рівняння прямої має вигляд (3);

$$y_t = 43,675 + 2,195t \quad (3)$$

Прогноз глобальних витрат на ООН у 2026 році становитиме

$$y_{2026} = 43,675 + 2,195 * 5 = 54,62 \text{ млрд.дол.}$$

Таблиця 3 – Прогнозування глобальних витрат на DOOH за допомогою лінійної функції

Роки	Номер року	Глобальні витрати на DOOH, млрд дол., у	Умовне позначення часу, t	t ²	yt	y _t =16+1,94t
2022	1	10,1	-3	9	-30,3	y ₂₂ =10,18
2023	2	14,2	-1	1	-14,2	y ₂₃ =14,06
2024	3	17,9	1	1	17,9	y ₂₄ =17,94
2025	4	21,8	3	9	65,4	y ₂₅ =21,82
2026	5	-	5	-	-	y ₂₆ =25,7
2027	6	-	7	-	-	y ₂₇ =29,58
2028	7	-	9	-	-	y ₂₈ =33,46
2029	8	-	11	-	-	y ₂₉ =37,34
2030			13	-	-	y ₃₀ =41,22
Всього	–	64	-	20	38,8	-

Джерело: розроблено автором за даними [1]

Розрахунок параметрів прямої за формулами (4), (5):

$$a = \frac{\sum y}{n} = \frac{64}{4} = 16 \quad (4)$$

$$a_1 = \frac{\sum yt}{\sum t^2} = \frac{38,8}{20} = 1,94 \quad (5)$$

Рівняння прямої має вигляд (6);

$$y_t = 16 + 1,94t \quad (6)$$

Прогноз глобальних витрат на DOOH у 2026 році становитиме

$$y_{2026} = 16 + 1,94 * 5 = 25,7 \text{ млрд.дол.}$$

Згідно проведеного аналізу середньорічний темп росту витрат на ООН становить 1,091

$$T_{p..сep.} = \sqrt[8]{1,167 * 1,103 * 1,091 * 1,084 * 1,081 * 1,074 * 1,069 * 1,065} = 1,091 \quad (7)$$

Середньорічний темп приросту витрат на ООН становить $109,1 - 100 = 9,1\%$

Таблиця 4 – Прогноз розвитку зовнішньої реклами на 2026-2030 роки

Показник	Прогноз, тис. грн.				
	2026	2027	2028	2029	2030
Глобальні витрати на ООН, млрд. дол.	54,62	59,04	63,43	67,82	72,21
Темпи росту ООН	1,084	1,081	1,074	1,069	1,065
Глобальні витрати на DOOH, млрд. дол.	25,7	29,58	33,46	37,34	41,22
Темпи росту DOOH	1,178	1,151	1,131	1,116	1,104

Джерело: розроблено автором за даними [1]

Згідно проведеного аналізу середньорічний темп росту витрат на DOOH становить 1,192

$$T_{p..сep.} = \sqrt[8]{1,406 * 1,261 * 1,218 * 1,178 * 1,151 * 1,131 * 1,116 * 1,104} = 1,192 \quad (8)$$

Середньорічний темп приросту витрат на цифрову рекламу становить $119,2 - 100 = 19,2\%$

Отже, зростання показника глобальних витрат на зовнішню рекламу в динаміці характеризує позитивну тенденцію. Щорічно витрати на digital рекламу зростатимуть на 19 %. Це пояснюється цифровою трансформацією, що проникла у всі сфери життя людини: від побуту до виробництва, бізнесу та влади.

У 2026 році глобальні витрати на DOOH складуть 25,7 млрд. дол. (табл.4). Головним драйвером рекламної індустрії стане розвиток нових форматів реклами: відеореклама в соціальних мережах, реклама на платформах маркетплейсів, Programmatic-реклама, використання штучного інтелекту для створення креативних, візуально привабливих оголошень та Reels, оптимізації таргетингу. Це дозволить створювати більш цілеспрямовані і ефективні рекламні кампанії.

Література

1. World Out of Home Organization. (2025, June 27). URL: <https://www.worldooh.org/news/woo-global-expenditure-2025-released> (Дата звернення 20.01.2026р.)

Ярослав РОНЬ

аспірант кафедри маркетингу,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,

м. Харків, Україна

ПІДХІД ДО ДІАГНОСТИКИ ВІДПОВІДНОСТІ ВНУТРІШНІХ МОЖЛИВОСТЕЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ ЗОВНІШНІМ

Сфера послуг відіграє ключову роль у забезпеченні інноваційного зростання національної економіки України. Проте технологічні трансформації четвертої промислової революції, яка набирає силу, спричиняють перманентні зміни умов зовнішнього мікро- і макросередовища сфери послуг, що приводить до втрати відповідності внутрішніх можливостей розвитку організацій надавачів послуг зовнішнім, які генеруються ринком [1]. В цих умовах виживання і розвиток надавачів послуг залежить від їх спроможності своєчасно діагностувати втрату відповідності, а також розробити і реалізувати комплекс заходів спрямованих на її забезпечення. Світовий досвід свідчить, що в умовах технологічних трансформацій природним шляхом забезпечення зазначеної відповідності є створення і поширення інновацій. Відповідно, постає проблема розроблення методичних засад діагностики відповідності внутрішніх можливостей інноваційного розвитку організацій сфери послуг зовнішнім.

Для її вирішення запропоновано підхід, послідовність і зміст процедур якого викладено нижче.

1. Визначення факторів зовнішнього середовища, що генерують можливості і загрози інноваційного розвитку організацій сфери послуг. Наприклад, цифровізація національної економіки у цілому і сфери послуг зокрема надає можливості віддаленого доступу до них в режимі 24/7, проте створює загрозу нерівності доступу, яка пов'язана з нерівністю цифрових компетенцій споживачів.

2. Визначення сукупності можливостей і загроз інноваційного розвитку значимих для конкретної організації сфери послуг. Наприклад, зазначені в п. 1 можливості і загрози є значимими для банківських послуг чи консалтингу, проте для промислових послуг вони можуть не відігравати великої ролі.

3. Виділення характеристик складових внутрішнього середовища (потенціалу інноваційного розвитку) конкретної організації сфери послуг. Вони будуть різними для різних послуг, наприклад, медичних, освітніх чи мистецьких послуг. У загальному випадку це можуть бути: номенклатура і технології надання послуг; кадровий потенціал організації; обладнання і програмне забезпечення; виробнича база (для послуг з великою часткою матеріального) і т.п.

4. Ситуаційний аналіз і оцінювання впливу кожної зі складових внутрішнього середовища на можливості реалізації відібраних у блоці 2 зовнішніх можливостей і протидію супутнім загрозам. Оцінювання може бути виконаним за вербально-числовою шкалою Харрінгтона [2] чи будь-якою іншою, зокрема: 0-0,33 – низький рівень впливу; 0,33-0,66 – середній рівень; 0,66-1,0 – високий рівень. Оцінювання рекомендується виконувати методом експертних оцінок, у якості експертів можуть виступити провідні фахівці і менеджери організації, а також залучені зі сторони особи.

5. Оцінювання рівня відповідності. Рівень відповідності внутрішніх можливостей інноваційного розвитку зовнішнім запропоновано визначати шляхом розрахунку середньоарифметичних оцінок кожної з зовнішніх можливостей і загроз (розрахованих згідно п. 4), а також інтерпретації отриманих числових значень за обраною оціночною шкалою. Так, згідно п. 4, середньоарифметична оцінка, наприклад, 0,78 буде свідчити про високий рівень відповідності. Тобто високі шанси на реалізацію оцінюваної можливості чи

на протидію оцінюваній загрозі. При цьому слід брати до уваги не лише середні оцінки, але і оцінки впливу кожної з окремих складових внутрішнього середовища. Це дає можливість визначити його сильні і слабкі сторони і цілеспрямовано сформувати комплекс заходів спрямованих на посилення внутрішніх можливостей.

6. Окреслити коло пріоритетних можливостей і загроз які слід обов'язково приймати до уваги (інші можна виключити з подальшого аналізу). Їх вибір залежить від виду послуг і обраної стратегії діяльності надавача послуг. Для підвищення рівня обґрунтованості вибору може бути застосований модифікований метод SWOT-аналізу, який дає можливість кількісно оцінити кожну з аналізованих можливостей та загроз і визначити за результатами оцінки кращі можливості і найбільші загрози [3].

7. За результатами діагностики (п. 6) приймають рішення:

- Про продовження реалізації обраної стратегії діяльності аналізованої організації сфери послуг – якщо рівень відповідності внутрішніх можливостей інноваційного розвитку зовнішнім (для пріоритетних можливостей і загроз) високий;

- Про внесення коректив у обрану стратегію – середній рівень відповідності пріоритетних можливостей і загроз. Відповідно, може бути видозмінена номенклатура послуг і технологій їх надання;

- Про перегляд напряму і стратегії розвитку – якщо рівень відповідності пріоритетних можливостей і загроз низький. Це може передбачати впровадження інноваційних послуг і технологій їх, у т.ч. принципово нових, або ж зміну напряму діяльності.

Запропонований підхід рекомендується для попередньої діагностики відповідності внутрішніх можливостей інноваційного розвитку організацій сфери послуг зовнішнім та вибору за її результатами напрямів і стратегій подальшого розвитку. Остаточне рішення щодо вибору стратегії розвитку слід приймати за результатами техніко-економічного обґрунтування за загальноприйнятими методиками, зокрема викладеними у [4].

Отримані результати поглиблюють засадничі аспекти інноваційного менеджменту організацій сфери послуг в умовах технологічних трансформацій четвертої промислової революції. Зокрема, на етапі попереднього обґрунтування вибору пріоритетних напрямів і стратегій інноваційного розвитку.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення засад організаційно-економічного механізму управління за формалізованими процедурами інноваційним розвитком організацій сфери послуг як драйверу повоєнного відновлення і зростання національної економіки України.

Література

1. Ронь Я.О. Перспективи і проблеми інноваційного розвитку сфери послуг України в умовах турбулентності економіки. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.167>
2. Harrington, E. C. (1965). The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. P. 494–498.
3. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Семенютін А.О. Проблеми і перспективи дистанційного навчання в умовах повоєнного відновлення і технологічних трансформацій економіки України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 79-88. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-79-88>
4. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Л.Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2012. 864 с. URI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

Олена КІРДІНА

д.е.н, професор,

професор кафедри фінансів, обліку і аудиту

Олена СТЕШЕНКО

к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту

Українського державного університету залізничного транспорту

м. Харків, Україна

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА BLOCKCHAIN В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ТА ПОДАТКОВОМУ КОНТРОЛІ

Сучасний бухгалтерський облік і податковий контроль зазнають радикальної трансформації під впливом цифрових технологій, що змінюють класичні моделі ведення фінансової діяльності. Інтеграція автоматизованих систем, штучного інтелекту, аналітики великих даних та Blockchain забезпечує не лише підвищення точності та достовірності бухгалтерських записів, але й формує нову парадигму управління фінансами, де пріоритетом стає прозорість, безпека та оперативність прийняття рішень. Використання смарт-контрактів дозволяє автоматично виконувати фінансові і податкові зобов'язання, що мінімізує можливість людських помилок і шахрайських дій, забезпечує дотримання вимог законодавства та нормативно-правових актів, включаючи Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», Національні Положення (Стандарти) бухгалтерського обліку та Податковий кодекс України.

Blockchain у контексті бухгалтерського обліку формує незмінний розподілений реєстр, який гарантує цілісність і достовірність даних. Відсутність централізованого зберігання інформації дозволяє створювати умови для прозорого аудиту, що відповідає сучасним міжнародним практикам [1]. Смарт-контракти дозволяють автоматизувати виконання фінансових і податкових зобов'язань, що підвищує достовірність облікових даних і зменшує ризики шахрайства або маніпуляцій. Ця технологія гарантує перевірку правильності операцій у реальному часі та забезпечує можливість проведення аудиту без додаткових витрат на перевірку первинних документів, що відповідає принципам достовірності, безперервності і прозорості обліку, закріпленим в Національних Положеннях (Стандартах) бухгалтерського обліку та положеннях Податкового кодексу України.

Використання аналітичних великих даних (Big Data) створює можливість комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності, прогнозування грошових потоків, оцінки ризиків і виявлення відхилень у фінансових показниках [2]. Цифрові системи автоматично інтегрують дані з різних джерел, дозволяючи формувати аналітичні звіти, які забезпечують обґрунтовані управлінські рішення.

Впровадження штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних дозволяє швидко ідентифікувати потенційні порушення, недостовірні записи або помилки в обліку, що підвищує ефективність внутрішнього контролю та зниження фінансових ризиків.

Для системного розуміння змін, що відбуваються в обліковій сфері, доцільно провести порівняльний аналіз класичних підходів та інноваційних рішень, які базуються на застосуванні Blockchain, штучного інтелекту (ШІ) та Big Data.

Узагальнення ключових аспектів трансформації наведено у таблиці 1.

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що перехід від традиційної моделі обліку до цифрової на основі Blockchain та ШІ зумовлює зміну фундаментальних принципів контролю. По-перше, забезпечується перехід від періодичного ретроспективного аудиту до безперервного моніторингу в реальному часі, що підвищує оперативність виявлення порушень. По-друге, застосування смарт-контрактів та незмінних реєстрів дозволяє трансформувати юридичну та матеріальну відповідальність працівників із декларативної на

технологічно обумовлену. По-третє, інтеграція Big Data та AI створює передумови для переходу від констатації минулих подій до прогностичного управління фінансовими ризиками та ресурсами.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційної та цифрової парадигми бухгалтерського обліку і податкового контролю

Критерій порівняння	Традиційний підхід	Цифрова трансформація (Blockchain, AI, Big Data)
Модель ведення обліку	Централізована (ручне або автоматизоване введення, подвійний запис у регістрах)	Децентралізована (розподілений реєстр, потрійний запис)
Достовірність та цілісність даних	Залежить від людського фактору, потребує періодичних інвентаризацій та перевірок	Незмінність записів (immutability), криптографічне підтвердження кожної операції
Процедура контролю та аудиту	Ретроспективний, суцільний або вибіркового, високі трудовитрати на перевірку первинних документів	Безперервний аудит у реальному часі (real-time), віддалений доступ до оригіналів записів
Виконання зобов'язань	Договірне регулювання з подальшим контролем виконання сторонами	Смарт-контракти (автоматичне виконання при настанні умов, мінімізація спорів)
Аналітика та прогнозування	Обмежена аналітика на основі історичних даних, реактивне управління	Предиктивна аналітика (Big Data), моделювання ризиків, адаптивне управління
Відповідальність персоналу	Матеріальна та юридична (постфактум, на основі виявлених порушень)	Інтегрована цифрова підзвітність (відстеження ресурсів в режимі реального часу)

Узагальнено авторами на основі [3-5]

Впровадження цифрових технологій формує умови для інтеграції бухгалтерського обліку, фінансового контролю і податкового адміністрування в єдину систему управління, де автоматизація процесів, аналітика великих даних і Blockchain забезпечують достовірність, незмінність даних і повну прозорість фінансових операцій, що дозволяє виявляти ризики, прогнозувати наслідки господарських операцій та оптимізувати використання ресурсів, підвищувати ефективність використання ресурсів і забезпечувати відповідність нормативним вимогам, створюючи професійну, технологічно інтегровану систему контролю, що відповідає сучасним стандартам smart-економіки та цифрового управління.

Цифрові технології та Blockchain створюють нову якість бухгалтерського обліку і податкового контролю, де автоматизація, аналітика великих даних і незмінність записів формують високий рівень прозорості, відповідальності і ефективності управління фінансовими ресурсами. Впровадження таких технологій відповідає сучасним вимогам законодавства, міжнародним практикам та принципам НП(С)БО, забезпечуючи комплексний підхід до цифровізації обліку і контролю та формуючи науково обґрунтовану базу для розвитку управлінських стратегій у сучасних економічних умовах.

Практичним прикладом реалізації описаних підходів може слугувати впровадження Blockchain-платформи для автоматизації розрахунків з податком на додану вартість (ПДВ) на промисловому підприємстві. У такому випадку кожна господарська операція фіксується у розподіленому реєстрі з одночасною верифікацією контрагентів та формуванням податкової накладної у режимі реального часу. Смарт-контракт, інтегрований з обліковою системою підприємства та електронним кабінетом податкової служби, автоматично розраховує

податкові зобов'язання та податковий кредит, виключаючи можливість розбіжностей у даних між постачальником і покупцем. Результатом такого впровадження стає скорочення трудовитрат бухгалтерії на понад 40%, мінімізація ризиків блокування податкових накладних та усунення часових розривів між моментом відвантаження товарів та моментом їх податкового обліку.

Окрім податкової сфери, цифрові технології демонструють високу ефективність у сфері внутрішнього контролю за використанням матеріальних ресурсів. Інтеграція IoT-датчиків (інтернету речей) із Blockchain-реєстром дозволяє автоматично фіксувати факти надходження, переміщення та вибуття товарно-матеріальних цінностей без участі матеріально-відповідальної особи як посередника. Наприклад, при надходженні сировини на склад вагове обладнання з цифровим інтерфейсом генерує транзакцію, яка миттєво відображається в облікових реєстрах і не може бути ретроспективно змінена. Такий підхід трансформує природу матеріальної відповідальності: працівник звільняється від рутинної роботи з документального оформлення, зосереджуючись на оперативному управлінні запасами, а ризики нестач або надлишків знижуються за рахунок виключення людського фактору з процесу первинної реєстрації.

Таким чином, подальший розвиток цифровізації бухгалтерського обліку та податкового контролю пов'язаний із формуванням єдиного інформаційного простору, де облікові дані створюються безпосередньо на рівні здійснення господарських операцій, автоматично верифікуються контролюючими органами та інтегруються в управлінські аналітичні системи. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку методологічних підходів до адаптації нормативно-правової бази України до викликів децентралізованого обліку, зокрема щодо юридичного статусу смарт-контрактів, порядку проведення аудиту розподілених реєстрів та стандартизації форматів обміну даними між підприємствами та державними інституціями. Вирішення цих питань стане ключовою передумовою для масштабного впровадження інноваційних технологій у практичну діяльність суб'єктів господарювання та органів державного фінансового контролю.

Література

1. Скрипнік С.В., Сливка Я.В., Музиченко Т.О. Блокчейн-технології в бухгалтерії: нові підходи до забезпечення прозорості та надійності фінансової звітності. *Економіка та суспільство* №66. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-34>
2. Нашкерська Г.В. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку: переваги та обмеження. *Фінанси України*/ 2023 № 3. С. 88-102. URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_23_03_088_uk.pdf
3. Правдюк Н. Л., Лепетан І. М., Коваль Л. В. Блокчейн-технологія у бухгалтерському обліку: перспективи й наслідки впровадження. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практичної діяльності*. 2023. № 3. С. 7–20. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-3-1>
4. Могил Л. С. Порядок обліку операцій з криптовалютою як різновидом віртуальних активів. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2023. №2. С. 168-174. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.02.28>
5. Blockchain. KPMG technology risk insights. KPMG, 2021. URL: <https://kpmg.com/kpmgus/content/dam/kpmg/pdf/2023/blockchain.pdf>

Світлана БЕССОНОВА

*к.е.н., професор, професор кафедри фінансів,
обліку і банківської справи*

Вікторія СУРГАН

*здобувач вищої освіти,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний
університет»,
м. Дніпро, Україна*

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Фінансова звітність виступає ключовим інформаційним інструментом формування інвестиційної привабливості підприємств та економіки в цілому, оскільки саме на її основі потенційні інвестори оцінюють фінансовий стан, результати діяльності, рівень ризиків і перспектив розвитку суб'єктів господарювання. У теоретичному вимірі інвестиційна привабливість розглядається як інтегральна характеристика здатності економічної системи або окремого підприємства залучати інвестиційні ресурси на основі довіри до фінансової інформації та прогнозованості економічних результатів. Відтак якість фінансової звітності безпосередньо впливає на процес прийняття інвестиційних рішень.

З позицій теорії інформаційної асиметрії фінансова звітність виконує функцію зменшення розриву між інсайдерами та зовнішніми користувачами інформації. Високий рівень прозорості, повноти та порівнюваності фінансової звітності знижує невизначеність щодо реального фінансового стану підприємства, що сприяє зменшенню інвестиційних ризиків і, як наслідок, вартості капіталу. Причинно-наслідковий зв'язок у цьому випадку полягає в тому, що зростання довіри до фінансової інформації трансформується у підвищення готовності інвесторів вкладати кошти в економіку.

Особливого значення для забезпечення інвестиційної привабливості набуває гармонізація фінансової звітності з міжнародними стандартами. Застосування МСФЗ створює єдині методологічні рамки для оцінки фінансових показників, що дозволяє іноземним інвесторам зіставляти результати діяльності підприємств різних країн без додаткових витрат на трансформацію звітності [1]. Таким чином, фінансова звітність стає елементом інфраструктури міжнародного інвестиційного ринку, а її якість – чинником конкурентоспроможності національної економіки. Інституційний аспект ролі фінансової звітності проявляється у взаємозв'язку між рівнем розвитку облікової системи та ефективністю функціонування фінансових ринків. Країни з розвиненою практикою фінансової звітності характеризуються вищим рівнем капіталізації фондових ринків, більшою диверсифікацією джерел фінансування та стабільнішими інвестиційними потоками. У цьому контексті фінансова звітність виконує не лише інформаційну, а й інституційну функцію, забезпечуючи передбачуваність і стабільність економічних відносин.

Для економік із трансформаційним типом розвитку, зокрема України, роль фінансової звітності у забезпеченні інвестиційної привабливості набуває особливого значення. Низький рівень прозорості та довіри до фінансової інформації стримує приплив прямих іноземних інвестицій і підвищує ризикову премію, що вимагається інвесторами. Водночас послідовне впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та підвищення якості розкриття інформації створюють передумови для поступового зниження інвестиційних ризиків і активізації інвестиційної діяльності. Фінансова звітність відіграє системоутворюючу роль у формуванні інвестиційної привабливості, поєднуючи

інформаційні, методологічні та інституційні функції. Її вдосконалення в умовах міжнародної інтеграції України є необхідною умовою підвищення довіри з боку інвесторів, розширення доступу до міжнародних фінансових ресурсів та забезпечення сталого економічного розвитку.

Підвищення інвестиційної привабливості підприємств та національної економіки в цілому потребує комплексного підходу до вдосконалення системи фінансової звітності як ключового джерела інформації для потенційних інвесторів. Одним із першочергових практичних напрямів є підвищення прозорості фінансової інформації шляхом розширення якісних розкриттів у примітках до фінансової звітності. Особливу увагу доцільно приділяти поясненню облікових оцінок, припущень, використання професійного судження та факторів ризику, що формують фінансові результати підприємства [2]. Такий підхід дозволяє інвесторам більш обґрунтовано оцінювати ризики та перспективи вкладення капіталу. Важливим практичним кроком є забезпечення стабільності та послідовності облікової політики. Часті та необґрунтовані зміни методів обліку негативно впливають на порівнюваність фінансової звітності та знижують її аналітичну цінність. У цьому контексті доцільним є запровадження внутрішніх процедур оцінки впливу змін облікової політики на фінансові показники та обов'язкового розкриття таких змін у звітності. З метою підвищення довіри інвесторів до фінансової інформації доцільно посилити роль незалежного аудиту та забезпечити його реальну незалежність. Практика країн ЄС свідчить, що якісний аудит виступає інституційним гарантом достовірності фінансової звітності та суттєво знижує інформаційні ризики для інвесторів. Відтак підприємствам доцільно орієнтуватися не лише на формальне проходження аудиторських процедур, а й на використання результатів аудиту для підвищення якості фінансового управління.

Окремим напрямом підвищення інвестиційної привабливості є гармонізація фінансової звітності з міжнародними стандартами, насамперед МСФЗ, з урахуванням національних інституційних особливостей. Для підприємств, що орієнтовані на залучення іноземного капіталу, застосування МСФЗ або трансформація фінансової звітності за міжнародними стандартами є необхідною умовою виходу на міжнародні фінансові ринки та участі у транскордонних інвестиційних проєктах. Значний потенціал підвищення інвестиційної привабливості пов'язаний із цифровізацією фінансової звітності та використанням сучасних інформаційних технологій. Впровадження електронних форматів подання звітності, зокрема на основі XBRL, підвищує доступність, порівнюваність та аналітичну придатність фінансової інформації, що є важливим чинником для інституційних інвесторів. На макроекономічному рівні доцільним є формування стабільного нормативно-правового середовища у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що забезпечує передбачуваність правил ведення бізнесу. Послідовність державної політики у сфері облікового регулювання знижує регуляторні ризики та сприяє формуванню позитивного інвестиційного іміджу країни.

Таким чином, підвищення інвестиційної привабливості потребує узгоджених дій на рівні підприємств і держави, спрямованих на підвищення якості фінансової звітності, розвиток інституційного середовища та забезпечення довіри до фінансової інформації. Реалізація зазначених практичних рекомендацій створює передумови для активізації інвестиційних процесів та інтеграції України у міжнародний фінансово-економічний простір. Дослідження підтвердило, що якісна фінансова звітність є ключовим чинником формування інвестиційної привабливості підприємств і національної економіки в цілому. Встановлено прямий причинно-наслідковий зв'язок між рівнем довіри до фінансової інформації та можливостями залучення інвестиційних ресурсів. Запропоновані практичні рекомендації щодо вдосконалення розкриття інформації, забезпечення стабільності облікової політики, розвитку незалежного аудиту та цифровізації фінансової звітності мають прикладне значення для підвищення інвестиційної активності в Україні.

Література

1. Савків У., Кузьмін Т. Удосконалення ведення бухгалтерського обліку та формування звітності в умовах цифрової економіки. *The actual problems of regional economy development*. 2023. № 2(19). С. 87-95. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.87-95>
2. Гайдучок Т., Вітер С., Гданська Ю. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення для підвищення ефективності управління фінансовими результатами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-85>

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Костянтин ВОЛЯНСЬКИЙ

здобувач вищої освіти,

Вінницький національний медичний

університет ім. М.І.Пирогова,

м. Вінниця, Україна

ВПЛИВ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ТА ГОЛОВНОГО БОЛЮ НАПРУГИ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі успіх традиційно детермінується швидкістю прийняття рішень, адаптивністю управлінських систем та здатністю до функціонування в режимі екстремальної багатозадачності. Посилення динаміки цифровізації, інформаційного перенасичення та зростання когнітивного навантаження трансформують характер управлінської праці, зміщуючи акценти від фізичних до інтелектуально-психоемоційних ресурсів. Водночас така орієнтація на зовнішні показники ефективності часто маскує латентну ерозію людського капіталу – поступове зниження продуктивності та якості управлінських рішень внаслідок хронічного виснаження.

Ігнорування соматичних сигналів, зокрема цефалгії, втоми, порушень концентрації уваги та сну, трансформується у стійку тенденцію до зниження когнітивної гнучкості, погіршення аналітичного мислення та зростання ймовірності управлінських помилок. У довгостроковій перспективі це формує системні ризики для організаційної стійкості, інноваційного розвитку та збереження управлінського потенціалу. Таким чином, проблема професійного вигорання виходить за межі індивідуального стану працівника та набуває статусу стратегічного виклику для бізнесу.

Головний біль напруги (ГБН) класифікується як найбільш поширений тип соматичної дисфункції, що виникає внаслідок тривалої міофасціальної та емоційної напруги. У контексті управлінської діяльності цей стан виступає індикатором дисбалансу між вимогами робочого середовища та адаптаційними можливостями організму. Порушення ергономіки праці, тривале перебування в умовах цифрового навантаження, дефіцит відновлення та неефективні моделі самоменеджменту підсилюють ризики розвитку як ГБН, так і професійного вигорання.

Синергетичний вплив цих факторів призводить до формування так званого «когнітивного виснаження управління», що проявляється у зниженні якості стратегічного мислення, обмеженні здатності до прийняття зважених рішень та втраті управлінської ефективності. У цьому контексті особливої актуальності набуває інтеграція підходів HR-інжинірингу, спрямованих на ранню діагностику, профілактику та управління ризиками професійного вигорання і соматичних розладів.

Отже, дослідження впливу професійного вигорання та головного болю напруги на процес прийняття управлінських рішень є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє обґрунтувати необхідність формування людиноцентричних

стратегій управління, орієнтованих на збереження та розвиток управлінського потенціалу в умовах цифрової трансформації економіки.

Клінічна картина та характер відчуттів:

- сенсорний профіль: відчуття стискання, дифузного тиску або характерного «обруча» навколо голови;
- тривалість: біль не має гострого характеру, проте відзначається пролонгованим впливом, що призводить до стабільного виснаження нервової системи;
- локалізація: згідно з даними фізіологічного моніторингу, ключовими тригерними точками є м'язи ший, плечового поясу та потилична ділянка.
- Тригерні фактори соматичної дисфункції:
- тривала статична робота за комп'ютером, що призводить до м'язового гіпертонусу;
- дефіцит біомеханічної оптимізації робочого простору (порушення постави);
- хронічна деривація сну;
- екзогенне емоційне перевантаження.

Фізіологічним підґрунтям деградації управлінського ресурсу є хронічний стрес – неспецифічна реакція організму на перманентні стресори. Цей стан активує безперервний викид кортизолу та адреналіну, що на початковому етапі забезпечує мобілізацію, проте в довгостроковій перспективі ініціює фазу руйнування.

Коли період мобілізації затягується, організм втрачає здатність до повної репарації. Ця фізіологічна деградація неминуче трансформується у системні когнітивні дефіцити та зниження операційної ефективності.

Системні наслідки тривалого стресу:

- глибоке психофізіологічне виснаження;
- формування стійкого тривожного фону;
- соматизація стресу (серцево-судинні порушення, імуносупресія).

Для топменеджменту ГБН та хронічний стрес не є лише питанням особистого комфорту; це критичні фактори, що деградують ключові інструменти управління.

Когнітивна сфера: Постійний больовий синдром (навіть помірної інтенсивності) фрагментує увагу та ускладнює глибокий аналіз інформації. Погіршення когнітивної гнучкості та пам'яті безпосередньо впливає на швидкість та точність ризик-менеджменту. Це створює високу ймовірність прийняття хибних рішень, що корелює з прямими фінансовими збитками для компанії.

Емоційний інтелект: Фізичний дискомфорт провокує емоційну лабільність. Керівник стає більш дратівливим, втрачає здатність до виваженої комунікації. Втрата емпатії та зниження якості взаємодії з командою призводять до ерозії корпоративної культури та деструкції управлінської вертикалі.

Таблиця 1 – Взаємозв'язок симптомів професійного вигорання та їх стратегічних наслідків для організації

Симптоми вигорання	Стратегічні наслідки для організації
Рефрактерна втома (не зникає після відпочинку)	Стагнація операційних процесів та зниження KPI
Втрата сенсу та інтересу до діяльності	Гальмування інноваційного розвитку та стратегічних змін
Перманентна де Others мотивація	Зниження темпів реалізації довгострокових проєктів
Когнітивна та емоційна відчуженість	Критичний ризик втрати ключових управлінських кадрів

Професійне вигорання є кінцевою точкою тривалого ігнорування стрес-факторів. Це стан тотальної дезадаптації, де виснаження поєднується з деперсоналізацією та втратою професійної ідентичності.

Для запобігання незворотній деградації управлінського потенціалу керівник має ідентифікувати наступні сигнали соматичного та психічного неблагополуччя:

- стійке відчуття втоми, яке не нівелюється навіть після тривалого відпочинку, вихідних або відпустки;
- регулярний або щоденний ГБН, що супроводжується відчуттям стискання («тиску») в голові;
- когнітивні дефіцити: помітне зниження концентрації уваги та труднощі з обробкою великих масивів даних;
- професійна апатія: втрата мотивації, інтересу до нових викликів та відчуття беззмістовності зусиль.

Збереження людського капіталу вищої ланки вимагає переходу від реактивної моделі («лікування симптомів») до стратегічного управління ресурсами.

Біомеханічна оптимізація: Перегляд ергономіки робочого простору для розвантаження шийно-плечового відділу. Корекція постави є першочерговим кроком у профілактиці ГБН.

Впровадження когнітивних циклів відновлення: Структурування робочого дня з урахуванням потреби мозку в періодичному дефолт-режимі. Це необхідно для розірвання «кортизолової петлі» хронічного стресу.

Інституційна обізнаність: Визнання здоров'я керівника недиверсифікованим ризиком для бізнесу. Статус фізичного та емоційного стану топменеджменту має розглядатися як ключовий показник стійкості компанії.

Ефективне управління в епоху високої невизначеності починається з управління власним психофізіологічним станом. Головний біль напруги та професійне вигорання – це не лише медичні або індивідуально-психологічні феномени, а комплексні індикатори системної неефективності в управлінні людським капіталом і експлуатації управлінського ресурсу. Їх поширення сигналізує про наявність дисбалансу між інтенсивністю управлінського навантаження та можливостями відновлення, що в довгостроковій перспективі призводить до деградації як індивідуальної, так і організаційної ефективності.

Встановлено, що ігнорування симптомів професійного виснаження та соматичних проявів, зокрема головного болю напруги, безпосередньо впливає на якість прийняття управлінських рішень, знижує рівень стратегічного мислення, підвищує ризики помилок та обмежує здатність до інновацій. У цьому контексті здоров'я управлінця трансформується з індивідуальної характеристики у критично важливий стратегічний актив організації.

З огляду на це, сучасні підходи HR-інжинірингу мають передбачати інтеграцію інструментів моніторингу психоемоційного стану персоналу, впровадження програм профілактики професійного вигорання, оптимізацію організаційної ергономіки та формування культури усвідомленого ставлення до власного ресурсу. Особливого значення набуває використання data-driven підходів для оцінювання рівня навантаження, виявлення ризиків виснаження та прийняття превентивних управлінських рішень.

Таким чином, забезпечення сталого розвитку організації в умовах турбулентності неможливе без системного врахування людського фактору, зокрема стану здоров'я та когнітивної спроможності управлінського персоналу. Усвідомлене ставлення до здоров'я керівника як до ключового стратегічного ресурсу, а не лише індивідуальної відповідальності, є необхідною передумовою підвищення організаційної резильєнтності, довгострокової стабільності та конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки.

Література

1. Колот А. М. Теоретико-методологічні засади гідної праці: проблеми та напрями розвитку / А. М. Колот, О. О. Герасименко. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 21-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtpt_2015_2_4.
2. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни / Л. Мекшун // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2023. – № 2 (34). – С. 77–87. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-77-87](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-77-87).
3. Зелена, М., Богданова, Є., & Онопрієнко, О. (2025). Працездатність як головний чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. С. 47–55. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-7>.

Олександр ШУБАЛИЙ

д.е.н. професор,

професор кафедри економіки

Лілія ТУРЕВИЧ

здобувач вищої освіти,

Луцький національний технічний університет,

м. Луцьк, Україна

ІНВЕСТИЦІЇ У ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ SMART-ЕКОНОМІКИ

Цифрова трансформація суттєво змінює структуру сучасної економіки, формуючи нову модель розвитку – smart-економіку. У її основі лежить зміщення акценту з традиційних факторів виробництва (землі, праці, капіталу) на нематеріальні ресурси, зокрема дані, цифрові платформи та інноваційні технології. Саме ці елементи стають ключовими драйверами створення доданої вартості, забезпечуючи гнучкість, швидкість та масштабованість економічних процесів. Водночас така трансформація потребує значних фінансових ресурсів, що визначає інвестиції як базовий інструмент її реалізації.

Інвестиції у цифрові технології відіграють стратегічну роль у підвищенні продуктивності та ефективності функціонування підприємств. Вони дозволяють не лише модернізувати виробничі процеси, але й трансформувати підходи до управління, комунікації та взаємодії з ринком. На відміну від традиційних капітальних вкладень, цифрові інвестиції характеризуються високим рівнем адаптивності, швидкою окупністю та здатністю до постійного оновлення. Це зумовлено динамічним розвитком технологій і короткими інноваційними циклами, що змушує бізнес постійно оновлювати свої рішення.

Основними напрямками інвестування у межах цифрової трансформації є штучний інтелект, інтернет речей, аналітика великих даних, хмарні технології, кібербезпека та автоматизація виробництва. Кожен із цих напрямів забезпечує окремий ефект, але їх поєднання створює синергію, яка значно підвищує загальну ефективність діяльності підприємства. Наприклад, використання штучного інтелекту у поєднанні з великими даними дозволяє не лише аналізувати поточну ситуацію, але й прогнозувати майбутні тенденції, що є критично важливим для стратегічного планування.

Одним із ключових економічних ефектів цифрових інвестицій є зниження транзакційних витрат. Автоматизація бізнес-процесів дає змогу скоротити витрати на обробку інформації, адміністрування та контроль операцій. Крім того, цифрові технології сприяють оптимізації логістичних процесів, управління запасами та виробничих циклів. У результаті підприємства отримують можливість більш раціонально використовувати ресурси, підвищуючи рівень рентабельності та конкурентоспроможності.

Важливим аспектом є також вплив цифрових інвестицій на продуктивність праці. Впровадження автоматизованих систем і роботизації дозволяє значно зменшити залежність від ручної праці, підвищити точність виконання операцій та знизити ймовірність помилок. Це сприяє формуванню нової моделі організації праці, в якій ключову роль відіграють цифрові компетенції, аналітичне мислення та здатність працювати з інформацією. Таким чином, відбувається поступовий перехід до економіки знань. Особливої уваги заслуговує формування підходу data-driven управління. Завдяки використанню аналітичних платформ підприємства можуть приймати рішення на основі об'єктивних даних, що значно підвищує їх обґрунтованість. Це дозволяє точніше прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення, ефективніше управляти ризиками та швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. У довгостроковій перспективі це забезпечує стабільність розвитку та посилення позицій на ринку.

Цифрові інвестиції також спричиняють трансформацію бізнес-моделей. Традиційні лінійні моделі поступово поступаються місцем платформеним, у межах яких створюються цифрові екосистеми. Такі екосистеми об'єднують різні види діяльності, формуючи комплексні рішення для споживачів. Це не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, але й відкриває нові джерела доходу для бізнесу. Розвиток електронної комерції, цифрового маркетингу та онлайн-сервісів значно розширює географію ринків і знижує витрати на взаємодію з клієнтами. На макроекономічному рівні інвестиції у цифрові технології є основою структурної трансформації економіки. Вони стимулюють розвиток інноваційних галузей, сприяють зростанню частки високотехнологічного сектору та підвищують цифрову конкурентоспроможність країни. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості економічних процесів, зменшенню рівня тіньової економіки та покращенню якості державного управління завдяки впровадженню електронних сервісів.

Для України інвестиції у цифрові технології виконують передусім роль інструменту економічного «перезапуску», а не просто модернізації. Їх значення полягає в тому, що вони дозволяють швидше перейти від застарілих моделей виробництва до більш гнучких і технологічних, минаючи окремі етапи розвитку, які інші країни проходили десятиліттями. Це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і необхідності швидкого відновлення економіки. Практичний ефект цифрових інвестицій вже проявляється у зміні структури доходів країни: зростає роль секторів, що не потребують значних матеріальних ресурсів, але генерують високу додану вартість. Це означає поступове зменшення залежності від традиційних галузей і підвищення стійкості економіки до зовнішніх шоків. Крім того, цифрові рішення дозволяють бізнесу працювати незалежно від географічних обмежень, що особливо актуально для українських підприємств.

Окрім цього, «Україна посідає 49-те місце у світі за рівнем розвитку інновацій, але має потенціал увійти в ТОП-10. Для створення Стратегії ми вивчали досвід Естонії, Швейцарії, Швеції, Ізраїлю та інших передових країн. Бачимо величезні перспективи в напрямках defense tech, агротек та gov-tech. Реалізація Стратегії допоможе створити нові робочі місця, розвинути цифрову державу та забезпечити економічне зростання» [2].

Попри значний потенціал, розвиток цифрових інвестицій супроводжується низкою обмежень. (рис. 1).

Фінансові бар'єри пов'язані з обмеженим доступом до інвестиційних ресурсів, високою вартістю впровадження цифрових рішень та тривалим періодом окупності окремих технологій. Це особливо стримує малі та середні підприємства, які не мають достатнього капіталу для цифрової трансформації. Інфраструктурні проявляються у нерівномірному розвитку цифрової інфраструктури, зокрема доступу до швидкісного інтернету та сучасних технологічних платформ. Це створює дисбаланс між регіонами та обмежує можливості масштабного впровадження цифрових рішень. Кадрові бар'єри зумовлені дефіцитом кваліфікованих спеціалістів у сфері ІТ та цифрових технологій, а також недостатнім рівнем

цифрових компетенцій серед працівників. Це знижує ефективність використання впроваджених технологій і уповільнює інноваційні процеси. Регуляторні пов'язані з недосконалістю нормативно-правової бази, відсутністю чітких правил у сфері цифрової економіки та повільною адаптацією законодавства до нових технологій, що створює невизначеність для інвесторів і підвищує ризики ведення бізнесу. Безпекові бар'єри включають зростання кіберзагроз, ризики витоку даних та недостатній рівень захисту інформаційних систем. Це стримує впровадження цифрових рішень і вимагає додаткових витрат на забезпечення кібербезпеки.

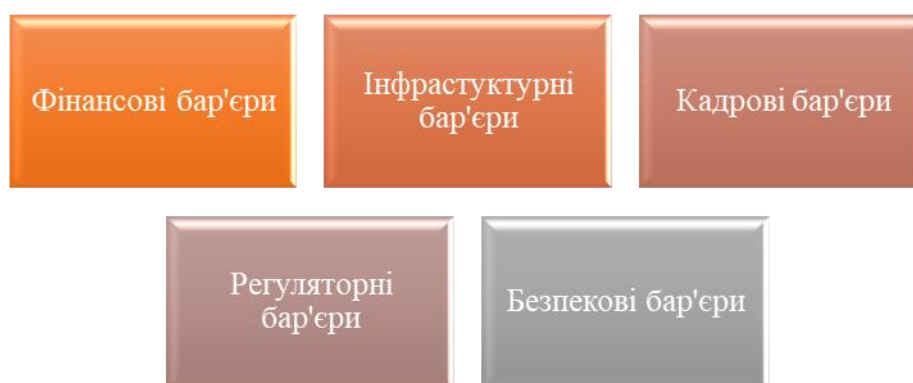


Рисунок 1 – Ключові бар'єри розвитку інвестицій у цифрові технології.(побудовано автором)

Отже, подальший розвиток цифрової економіки потребує не лише активізації інвестиційної діяльності, а й системного підходу до її реалізації. Йдеться про узгодження дій держави, бізнесу та освітнього сектору, удосконалення нормативно-правової бази, розвиток цифрової інфраструктури та підготовку кваліфікованих кадрів. Комплексне вирішення цих завдань дозволить знизити бар'єри впровадження цифрових технологій і забезпечити ефективне використання інвестицій. У результаті це сприятиме сталому економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та її інтеграції у глобальний цифровий простір.

Література

1. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року : Розпорядження від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>
2. Міністерство цифрової трансформації України. Розвиток екосистеми інновацій в Україні (2023) URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rozvivaemo-tsifrovu-derzhavu-doluchaytesya-do-obgovorennya-strategii-rozvitku-ekosistemi-innovatsiy-v-ukraini>
3. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-03-01>
4. Шевченко І. О. Стратегія розвитку цифрової економіки в умовах глобалізації // Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 6. URL: https://www.researchgate.net/publication/372352661_STRATEGIA_ROZVITKU_CIFROVOI_EKONOMIKI_V_UMOVAN_GLOBALIZACII
5. Пічкурова З. В. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3326>

6. Зверев В. П. та ін. Цифрова економіка України: адаптивні моделі забезпечення безпеки в умовах зростання гібридних кіберзагроз // Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 24. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5286>

7. World Bank. Digital Development Overview 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment>

Олена БОРИСЮК

к.е.н, доцент,

доцент кафедри фінансів

Анастасія САМКО

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня освіти,

Волинський національний університет імені Лесі Українки,

м.Луцьк, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ: ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах глобалізації та прискореної цифровізації фінансових ринків ефективність бізнес-процесів страхових компаній стає ключовим фактором їх конкурентоспроможності. Цифрова трансформація виступає стратегічним інструментом, який дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів та знизити витрати. Використання сучасних технологій, таких як автоматизація, штучний інтелект, аналітика великих даних, мобільні платформи та блокчейн, не лише змінює традиційну модель страхування, а й створює нові можливості для розвитку бізнесу, забезпечуючи прозорість і безпеку фінансових операцій.

Цифрова трансформація страхових компаній охоплює різні напрями: від оптимізації внутрішніх процесів до взаємодії з клієнтами та партнерами. По-перше, автоматизація операційних процесів дозволяє значно скоротити час обробки заявок на страхові виплати, ведення документації та управління ризиками. Використання роботизованих процесів (RPA) забезпечує безпомилкове виконання рутинних завдань, що підвищує ефективність роботи персоналу та зменшує операційні витрати [1, с.87].

По-друге, інтеграція великих даних (Big Data) і аналітичних інструментів дозволяє страховикам прогнозувати ризики, оцінювати фінансову стабільність клієнтів і розробляти персоналізовані страхові продукти. Завдяки алгоритмам машинного навчання компанії можуть визначати потенційні шахрайські дії, оцінювати ймовірність настання страхових випадків та адаптувати тарифи під конкретні категорії клієнтів [2, с.50].

По-третє, цифрові канали взаємодії з клієнтами – мобільні додатки, онлайн-платформи, чат-боти та соціальні мережі – забезпечують швидке та зручне обслуговування. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, зростанню лояльності та розширенню клієнтської бази. Водночас, використання блокчейн-технологій забезпечує безпеку та прозорість фінансових транзакцій, зменшує ризики маніпуляцій і спрощує аудит страхових операцій [3, с.44].

Крім того, цифрова трансформація створює можливості для стратегічного розвитку компаній. Впровадження InsurTech-рішень стимулює інновації, дозволяє випускати нові страхові продукти та вдосконалювати бізнес-моделі. Це особливо актуально в умовах зростання конкуренції та швидких змін у фінансовому середовищі, коли здатність швидко адаптуватися до потреб ринку стає вирішальним фактором успіху.

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є підвищення аналітичного потенціалу страхових компаній через інтеграцію інтелектуальних систем прийняття рішень. Використання штучного інтелекту дозволяє не лише прогнозувати ризики, а й здійснювати

динамічне управління портфелем страхових продуктів, адаптуючи їх до зміни поведінки клієнтів та макроекономічних умов [4, с.100]. Наприклад, системи на базі машинного навчання можуть аналізувати величезні масиви даних про поведінку клієнтів, історію страхових випадків, соціальні та економічні чинники, що дозволяє створювати точніші моделі оцінки ризиків. Це, у свою чергу, підвищує точність тарифікації, зменшує ймовірність збитків і сприяє формуванню персоналізованих пропозицій. Впровадження таких технологій також дозволяє страховику швидко виявляти потенційне шахрайство та приймати превентивні заходи, що знижує фінансові ризики і підвищує загальну стійкість компанії.

Крім того, цифрова трансформація змінює організаційну структуру та корпоративну культуру страхових компаній. Запровадження нових технологій передбачає формування мультидисциплінарних команд, де фахівці з IT, аналітики даних та фінансові експерти тісно співпрацюють для створення ефективних рішень. Це сприяє розвитку нових компетенцій серед працівників, стимулює навчання та підвищення кваліфікації, а також підвищує здатність компанії адаптуватися до швидких змін на ринку [5]. Окрім того, цифровізація відкриває можливості для віддаленої роботи та гнучких моделей взаємодії з клієнтами, що позитивно впливає на швидкість обробки заявок та комунікаційні процеси. В результаті страхові компанії отримують не лише технологічну перевагу, а й підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності на ринку, що в умовах глобальної цифровізації стає стратегічно важливим фактором для довгострокового розвитку.

Ще одним важливим напрямом є інтеграція цифрових рішень у процеси управління ризиками та фінансового контролю. Сучасні платформи дозволяють компаніям не лише відстежувати та аналізувати ключові показники фінансової стабільності, але й здійснювати прогностичне моделювання потенційних кризових ситуацій. Використання цифрових інструментів у ризик-менеджменті забезпечує своєчасне виявлення загроз, швидку реакцію та оптимізацію ресурсів для мінімізації збитків. У поєднанні з аналітичними алгоритмами це дозволяє страховику підвищувати точність оцінки ризиків, ефективність прийняття управлінських рішень та адаптивність бізнес-моделі до змін ринкових умов.

Цифровізація також сприяє інтеграції страхових компаній у ширші екосистеми фінансових послуг. Використання відкритих API, платіжних систем та партнерських платформ дозволяє створювати комплексні пропозиції для клієнтів, поєднуючи страхові продукти з банківськими, інвестиційними та консультаційними послугами. Це не лише розширює спектр можливостей для розвитку бізнесу, але й підвищує лояльність клієнтів, створюючи додаткову цінність через зручність та комплексність сервісів.

Цифрова трансформація страхових компаній істотно впливає на ефективність бізнес-процесів, підвищуючи швидкість та точність операцій, оптимізуючи управлінські рішення та покращуючи клієнтський досвід. Використання сучасних технологій дозволяє не лише зменшити витрати та ризики, але й створює нові можливості для інноваційного розвитку та стратегічного зростання компаній. Інтеграція інтелектуальних аналітичних систем, автоматизація процесів, впровадження цифрових каналів взаємодії та розвиток корпоративної культури в умовах цифрової трансформації забезпечують страховикам стійкість і конкурентні переваги на сучасному фінансовому ринку. Таким чином, цифровізація стає не просто модним трендом, а стратегічною необхідністю для довгострокового успіху та розвитку страхових компаній у глобальному економічному середовищі.

Література

1. Борисюк О.В., Ткачук Н.В. Моніторинг бізнес-процесів страховиків в умовах цифровізації. *Економіка, фінанси, право*. № 10. 2024. с. 84-88. Doi: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.10.18>.

2. Житар М. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С.45-51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3733>.

3. Марина А., Пеценко М. Страховий ринок України за умов війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05). С. 44–51.

4. Плетенецька, С.М., & Захарі, К. О. (2025) Управління ризиками в страхуванні в контексті реалізації політики Insurtech. *Актуальні проблеми економіки*. № 3(285), с. 94-106. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-94-106>

5. Попова, Л. В. Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій у страхуванні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (5). (2022). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-08-02>.

Ірина БУЛАХ

спеціаліст вищої категорії, викладач-методист

Вероніка УЛЬМЕР

здобувач освіти,

Відокремлений структурний підрозділ ,

Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу

Уманського національного університету,

м.Умань, Україна

DATA-DRIVEN ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ІНТЕГРАЦІЯ BIG DATA, BI ТА FINTECH ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені впливом цифровізації, глобалізаційних викликів та воєнно-економічної нестабільності. В таких умовах традиційні підходи до управління підприємствами втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність впровадження інноваційних моделей управління, заснованих на використанні даних як ключового ресурсу. Data-driven підхід у фінансовому менеджменті виступає одним із найбільш перспективних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств [1, с. 45].

Data-driven фінансове управління передбачає використання великих масивів даних (Big Data), аналітичних систем (Business Intelligence – BI), технологій штучного інтелекту та інструментів FinTech для обґрунтування управлінських рішень. У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, що вимагає оперативного аналізу фінансової інформації та швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Саме тому інтеграція цифрових технологій у фінансове управління дозволяє підвищити точність прогнозування, знизити рівень фінансових ризиків та забезпечити більш ефективне використання ресурсів [2, с. 112].

Використання Big Data у фінансовому менеджменті забезпечує можливість обробки значних обсягів інформації в режимі реального часу, що дозволяє виявляти приховані закономірності, прогнозувати фінансові результати та оцінювати ризики. У поєднанні з BI-системами це створює умови для візуалізації даних, формування інтерактивних звітів та аналітичних панелей, що значно підвищує якість управлінських рішень. Важливою перевагою таких систем є їх здатність інтегрувати дані з різних джерел, що забезпечує комплексний аналіз фінансової діяльності підприємства.

Особливу роль у розвитку data-driven підходу відіграють технології штучного інтелекту, які дозволяють автоматизувати процеси фінансового аналізу та прогнозування.

Використання алгоритмів машинного навчання сприяє підвищенню точності оцінки фінансових показників, оптимізації грошових потоків та виявленню потенційних ризиків. Це дозволяє підприємствам формувати більш обґрунтовані стратегії розвитку та підвищувати свою конкурентоспроможність [3, с. 78].

Суттєвого значення набуває розвиток FinTech-рішень, які трансформують фінансову діяльність підприємств. Використання цифрових платіжних систем, онлайн-сервісів, електронного документообігу та фінансових платформ дозволяє оптимізувати фінансові процеси, зменшити витрати та підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами. FinTech також сприяє підвищенню доступності фінансових послуг та розвитку інноваційних форм фінансування підприємств.

У сучасних умовах важливим аспектом фінансового управління є інтеграція ESG-підходів (Environmental, Social, Governance), що передбачають врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів у процесі прийняття фінансових рішень. Включення ESG-критеріїв у систему фінансового аналізу дозволяє підвищити інвестиційну привабливість підприємства, забезпечити його сталий розвиток та відповідність міжнародним стандартам ведення бізнесу [4, с. 56].

Значну роль у формуванні data-driven фінансового управління відіграє система бухгалтерського обліку, яка трансформується у напрямі цифровізації та інтеграції з аналітичними платформами. Сучасний бухгалтерський облік забезпечує формування достовірної та релевантної інформації, що є основою для проведення фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень. У цьому контексті важливим є підвищення аналітичної функції обліку та його адаптація до вимог цифрової економіки.

В умовах економічної нестабільності особливого значення набуває управління фінансовими ризиками. Використання data-driven інструментів дозволяє здійснювати комплексний аналіз ризиків, оцінювати їх вплив на фінансові результати та розробляти ефективні заходи щодо їх мінімізації. Зокрема, застосування сценарного аналізу, стрес-тестування та прогностичних моделей сприяє підвищенню стійкості підприємств до зовнішніх викликів [5, с. 134].

Окремої уваги заслуговує управління ліквідністю підприємства, яке є ключовим фактором забезпечення його платоспроможності. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє оптимізувати структуру оборотних активів, забезпечити ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також підвищити рівень фінансової стійкості підприємства.

Водночас впровадження data-driven підходу супроводжується рядом викликів, серед яких слід виділити необхідність забезпечення якості даних, захисту інформації, розвитку цифрової інфраструктури та підготовки кваліфікованих кадрів. Недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу може обмежувати ефективність використання сучасних технологій у фінансовому управлінні.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних засад data-driven фінансового управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки. На відміну від традиційних підходів, що базуються переважно на ретроспективному аналізі фінансової звітності, запропоновано розглядати фінансове управління як динамічну систему, що функціонує на основі інтеграції Big Data, ВІ-аналітики, технологій штучного інтелекту та FinTech-рішень. Це дозволяє забезпечити перехід від реактивної моделі управління до проактивної, орієнтованої на прогнозування та запобігання фінансовим ризикам.

Крім того, наукова новизна полягає у обґрунтуванні доцільності поєднання data-driven підходу з ESG-концепцією, що дозволяє розширити традиційні межі фінансового аналізу шляхом включення нефінансових показників у систему оцінювання ефективності діяльності підприємства. Запропоновано розглядати ESG-фактори як важливий елемент формування

довгострокової фінансової стратегії, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Також елементом наукової новизни є розробка концептуального підходу до формування інтегрованої інформаційної системи управління фінансами підприємства, що передбачає синхронізацію даних бухгалтерського обліку, управлінського обліку та аналітичних платформ у єдиному цифровому середовищі. Такий підхід дозволяє підвищити якість інформаційного забезпечення управління та забезпечити більш високий рівень обґрунтованості управлінських рішень.

Практичне застосування отриманих результатів полягає у можливості впровадження data-driven інструментів у фінансову діяльність підприємств різних галузей економіки. Зокрема, використання ВІ-систем і аналітичних платформ дозволяє автоматизувати процеси фінансового аналізу, формування бюджетів, прогнозування грошових потоків та контролю фінансових показників. Це сприяє підвищенню оперативності управління та зниженню рівня фінансових ризиків.

Використання технологій Big Data та штучного інтелекту дає змогу підприємствам здійснювати глибокий аналіз фінансових даних, виявляти приховані тенденції та формувати прогнозні моделі розвитку. Практичне впровадження таких інструментів забезпечує підвищення ефективності управління ліквідністю, оптимізацію структури капіталу та покращення фінансових результатів діяльності.

Важливим напрямом практичного застосування є інтеграція FinTech-рішень у фінансові процеси підприємства, що дозволяє автоматизувати розрахункові операції, підвищити прозорість фінансової діяльності та знизити операційні витрати. Одночасно впровадження ESG-підходів у фінансову практику сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, залученню інвестицій та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Крім того, обґрунтовано доцільність включення ESG-факторів у систему фінансового аналізу як інструменту підвищення довгострокової ефективності діяльності підприємства та його відповідності сучасним вимогам сталого розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування data-driven технологій для підвищення ефективності фінансового управління підприємствами. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє оптимізувати фінансові процеси, знизити рівень ризиків, підвищити прозорість діяльності та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, data-driven фінансове управління є ключовим елементом цифрової трансформації підприємств та важливим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності. Інтеграція сучасних технологій створює нові можливості для розвитку підприємств та забезпечує їх ефективне функціонування в умовах сучасної економіки.

У сучасній цифровій економіці дані трансформуються з допоміжного ресурсу в стратегічний актив підприємства, що визначає не лише ефективність його фінансового управління, а й здатність до виживання та розвитку в умовах невизначеності. Саме тому впровадження data-driven підходу є не альтернативою, а об'єктивною необхідністю для підприємств, які прагнуть забезпечити довгострокову фінансову стійкість і сформувати конкурентні переваги в глобалізованому економічному середовищі.

Література

1. Коваленко О.В. Цифрова економіка та фінансове управління підприємствами. Київ: КНЕУ, 2023. 256 с.
2. Петренко І.М. Data-driven підхід у фінансовому менеджменті. Харків: ХНЕУ, 2024. 312 с.

3. Шевченко Л.С. Аналітика великих даних у фінансах підприємств. Львів: ЛНУ, 2022. 198 с.

4. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрового розвитку України до 2025 року. Київ, 2023.

5. Дяченко Н.П. Фінансовий менеджмент в умовах цифрової економіки. Одеса: ОНЕУ, 2025. 274 с.

Артур ЧУБАК

здобувач вищої освіти,

Західноукраїнський національний університет,

м. Тернопіль, Україна

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифровізації бізнесу, стрімкого зростання інформаційного навантаження та постійних трансформацій робочого середовища проблема стресу персоналу набуває не лише актуального, а й системного характеру. Інтенсифікація бізнес-процесів, впровадження цифрових платформ, автоматизація та необхідність безперервного навчання формують нові вимоги до працівників, що супроводжується підвищенням рівня психоемоційного напруження. Додатковими чинниками виступають: розмиття меж між професійним і особистим життям, феномен «постійної включеності», а також високий рівень невизначеності зовнішнього середовища. Подібні тенденції підтверджуються дослідженнями, які підкреслюють зростання значущості ментального здоров'я персоналу як стратегічного ресурсу організації [1]. Психоемоційне виснаження працівників, професійне вигорання, зниження мотивації та когнітивної продуктивності стають суттєвими ризиками для ефективності функціонування організацій. Хронічний стрес призводить до погіршення якості прийняття управлінських рішень, зростання кількості помилок, підвищення рівня плинності кадрів та збільшення витрат на відновлення людського капіталу. У довгостроковій перспективі це негативно впливає на інноваційний потенціал компаній, їх конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах цифрової економіки [3].

У таких умовах управління стресом перестає бути виключно інструментом підтримки персоналу і трансформується у стратегічний напрям розвитку людських ресурсів, що безпосередньо впливає на стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність організації. Стрес-менеджмент інтегрується у загальну HR-стратегію, поєднуючись із політиками управління талантами, корпоративною культурою, лідерством та системами оцінювання ефективності. Його значення виходить за межі індивідуального рівня і набуває організаційного виміру, охоплюючи всі етапи життєвого циклу працівника (від адаптації до розвитку та утримання).

Сучасні HR-системи дедалі частіше інтегрують підходи превентивного стрес-менеджменту, орієнтовані не лише на подолання наслідків, а й на своєчасне виявлення та мінімізацію причин стресу. Це передбачає впровадження регулярного моніторингу психоемоційного стану працівників, використання опитувань залученості, інструментів зворотного зв'язку та HR-аналітики для виявлення «зон ризику». Такий підхід дозволяє переходити від реактивного до проактивного управління, знижуючи ймовірність професійного вигорання та підвищуючи загальний рівень організаційного благополуччя. Ключовим елементом є формування організаційної культури, що підтримує психологічну безпеку, відкритість і довіру. У таких умовах працівники мають можливість вільно висловлювати свої думки, повідомляти про труднощі та отримувати підтримку без страху негативних наслідків. Важливу роль у цьому відіграє розвиток емоційного інтелекту як у

працівників, так і у керівників, що сприяє більш ефективній комунікації, управлінню конфліктами та зниженню рівня стресових ситуацій у колективі.

Окремої уваги потребує впровадження гнучких моделей зайнятості, таких як дистанційна та гібридна робота, що дозволяє підвищити баланс між роботою та особистим життям і знизити рівень хронічного стресу. Такі підходи розглядаються як важливий елемент сучасного HR-менеджменту [2]. За умови належного управління вони сприяють досягненню балансу між професійним і особистим життям, підвищують автономію працівників і знижують рівень хронічного стресу. Водночас ефективність таких моделей залежить від чітко визначених правил взаємодії, культури результативності та підтримки з боку керівництва.

Додатково стратегічний підхід до управління стресом передбачає інтеграцію програм навчання та розвитку, спрямованих на формування навичок саморегуляції, стресостійкості та адаптивності. Використання цифрових освітніх платформ, коучингових програм і менторства дозволяє підвищити індивідуальну здатність працівників ефективно реагувати на виклики динамічного середовища. Важливим аспектом є також використання цифрових інструментів у системі управління стресом: аналітичних HR-платформ, систем моніторингу залученості персоналу, мобільних застосунків для оцінки емоційного стану та програм підтримки ментального здоров'я. Такі технології дозволяють реалізувати data-driven підхід до управління людськими ресурсами, забезпечуючи своєчасне виявлення ризиків вигорання та персоналізацію управлінських рішень.

Цифрова трансформація бізнесу створює як нові виклики, так і нові можливості для впровадження інноваційних технологій стрес-менеджменту. Інтенсивне впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління, хмарних сервісів і засобів онлайн-комунікації суттєво змінює характер праці, підвищуючи її інтелектуальну та емоційну насиченість. У результаті працівник дедалі частіше функціонує в умовах багатозадачності, високої швидкості обробки інформації та постійної взаємодії з цифровим середовищем.

Серед ключових факторів стресу можна виокремити інформаційне перевантаження, що проявляється у надлишкових потоках даних, повідомлень і завдань, які потребують оперативного реагування. Постійна доступність працівника (ефект «завжди онлайн») розмиває межі між робочим і особистим часом, формуючи відчуття безперервної зайнятості та психологічного тиску. Прискорення бізнес-процесів і орієнтація на швидкі результати зумовлюють хронічний дефіцит часу, що підсилює емоційне напруження та знижує якість виконання завдань. Важливим чинником є також необхідність швидкої адаптації до нових цифрових інструментів і технологій. Часті оновлення програмного забезпечення, впровадження нових платформ і зміна форматів роботи потребують постійного навчання та перенавчання, що може викликати так званий «технологічний стрес». Особливо вразливими в цьому контексті є працівники з нижчим рівнем цифрових компетенцій або ті, хто працює в умовах обмеженої організаційної підтримки. Додатковими джерелами стресу виступають зниження якості міжособистісної комунікації в умовах дистанційної роботи, відчуття соціальної ізоляції, а також складність формування командної згуртованості у віртуальному середовищі. Цифровий контроль і використання систем моніторингу продуктивності можуть підвищувати рівень тривожності та сприяти формуванню недовіри між працівниками і керівництвом.

Водночас цифровізація відкриває нові можливості для ефективного управління стресом. Використання HR-аналітики дозволяє виявляти перевантаження персоналу, аналізувати рівень залученості та прогнозувати ризики вигорання. Інноваційні інструменти, такі як платформи ментального здоров'я, мобільні застосунки для саморегуляції, онлайн-консультування та цифрові програми благополуччя, сприяють формуванню індивідуалізованих підходів до підтримки працівників. Таким чином, цифрова трансформація має подвійний вплив: з одного боку, вона генерує нові стрес-фактори, а з іншого – створює передумови для їх ефективного подолання через впровадження сучасних

технологій і стратегічних HR-рішень. Оптимальне поєднання технологічних інновацій та гуманістичного підходу до управління персоналом є ключовою умовою зниження негативного впливу цифрового середовища на психоемоційний стан працівників.

Інноваційні підходи до управління стресом персоналу передбачають глибоку інтеграцію цифрових технологій у HR-практики, що забезпечує перехід від традиційних методів підтримки до комплексних, технологічно орієнтованих рішень. У сучасних організаціях дедалі ширше застосовуються спеціалізовані мобільні додатки для моніторингу психоемоційного стану працівників, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати рівень стресу, настрій та загальне самопочуття. Такі інструменти сприяють підвищенню саморефлексії працівників і водночас надають HR-службам агреговані дані для прийняття управлінських рішень.

Важливе місце займають цифрові платформи ментального здоров'я та онлайн-програми психологічної підтримки, що забезпечують доступ до консультацій психологів, коучів і спеціалістів із розвитку особистісної ефективності незалежно від місця перебування працівника. Корпоративні wellbeing-системи інтегрують різні аспекти благополуччя – фізичний, емоційний, соціальний і професійний – формуючи цілісну екосистему підтримки персоналу. Вони можуть включати інструменти управління навантаженням, програми розвитку здорових звичок, цифрові тренінги зі стресостійкості та механізми зворотного зв'язку. Особливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних у процесі управління стресом. На основі аналізу поведінкових патернів (частоти взаємодії в корпоративних системах, змін у продуктивності, активності в комунікаційних каналах тощо) такі системи здатні ідентифікувати ранні ознаки професійного вигорання, емоційного виснаження або зниження залученості. Це дозволяє своєчасно реагувати на потенційні ризики та впроваджувати превентивні заходи. Крім того, інтелектуальні алгоритми забезпечують формування персоналізованих рекомендацій щодо зниження рівня стресу, з урахуванням індивідуальних особливостей працівника, його стилю роботи та поточного навантаження. Це можуть бути рекомендації щодо оптимізації робочого графіка, перерв, фізичної активності, технік релаксації або участі у відповідних програмах розвитку. Такий індивідуалізований підхід підвищує ефективність стрес-менеджменту та сприяє більш глибокій залученості працівників.

Водночас впровадження цифрових технологій у сферу управління стресом потребує дотримання етичних норм, зокрема забезпечення конфіденційності персональних даних, прозорості використання аналітики та добровільності участі працівників у відповідних програмах. Лише за умов довіри та відповідального використання технологій можливе досягнення балансу між ефективністю бізнесу та збереженням ментального здоров'я персоналу.

Отже, інноваційні технології управління стресом персоналу є важливим інструментом підвищення стійкості організацій в умовах цифровізації бізнесу. Їх впровадження сприяє не лише збереженню ментального здоров'я працівників, але й підвищенню продуктивності, залученості та конкурентоспроможності підприємств. Перспективи подальших досліджень полягають у розвитку data-driven підходів до оцінки рівня стресу та ефективності впроваджених HR-технологій.

Література

1. Вовк В. О. Підтримка ментального здоров'я персоналу як стратегічна функція HR у бізнесі. *Слобожанський науковий вісник. Серія: Психологія*. 2025. № 2. С. 37–41.
2. Іщейкін Т., Зозуля О., Пругло В., Кузьменко С. Стрес-менеджмент як стратегічна вимога організаційного розвитку. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 4. С. 295–301.

З. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 77–87.

Віталій БАКАЙ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

Іванна БОДНАР

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

БІЗНЕС-КУЛЬТУРА ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ SMART-ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах мале підприємництво виступає ключовим драйвером економічного розвитку, забезпечуючи гнучкість ринку, створення робочих місць та стимулювання інновацій. Водночас ефективність його функціонування значною мірою залежить від рівня сформованості бізнес-культури, яка охоплює етичні норми ведення бізнесу, управлінські практики, корпоративні цінності, комунікації та здатність до адаптації в умовах цифрової трансформації. Саме бізнес-культура формує довіру між учасниками ринку, підвищує інвестиційну привабливість підприємств та сприяє їх сталому розвитку.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах становлення smart-економіки, що базується на використанні цифрових технологій, даних та інтелектуальних систем. У такому середовищі зростає роль нематеріальних чинників розвитку, зокрема організаційної та підприємницької культури, які забезпечують ефективне використання ресурсів, швидке прийняття рішень і впровадження інновацій. Недостатній рівень розвитку бізнес-культури в секторі малого підприємництва може стримувати процеси цифрової трансформації та знижувати конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Крім того, в умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростання викликів для економіки особливої ваги набуває здатність малих підприємств до адаптації та резильєнтності, що також значною мірою визначається рівнем їх бізнес-культури. Відтак дослідження ролі бізнес-культури як фактору розвитку малого підприємництва в контексті формування smart-економіки є своєчасним, науковообґрунтованим і має практичне значення.

У сучасних умовах розвитку національної економіки України мале підприємництво відіграє важливу роль у забезпеченні економічної стабільності, формуванні конкурентного середовища та створенні робочих місць. Особливої актуальності ця тема набуває в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та активної цифровізації суспільства. Як зазначається у сучасних дослідженнях, підприємництво виступає одним із ключових факторів сталого розвитку економіки та її адаптації до нових умов [1]. Разом з тим, ефективність діяльності малого бізнесу визначається не лише матеріальними чи фінансовими ресурсами. Все більшого значення набувають нематеріальні чинники, серед яких особливе місце займає бізнес-культура. Саме вона формує підходи до ведення діяльності, стиль управління, рівень комунікації з клієнтами та загальну репутацію підприємства.

Бізнес-культура включає систему цінностей, норм поведінки, етичних принципів та правил, яких дотримується підприємець у процесі діяльності. Вона проявляється у ставленні до клієнтів, партнерів і працівників, а також у способах прийняття управлінських рішень. У наукових працях підкреслюється, що високий рівень бізнес-культури сприяє формуванню довіри до підприємства, що є основою його довгострокового розвитку.

Для малого підприємництва бізнес-культура має особливе значення. Це пов'язано з тим, що такі підприємства функціонують в умовах обмежених ресурсів і значною мірою

залежать від власної репутації. На відміну від великих компаній, які мають сформовані бренди та значні маркетингові можливості, малий бізнес змушений формувати довіру клієнтів через безпосередню взаємодію. Саме тому особисті якості підприємця, його відповідальність, чесність та стиль спілкування відіграють вирішальну роль [3].

Одним із ключових елементів бізнес-культури є культура обслуговування. У сучасних умовах споживачі стають більш вимогливими, і їхній вибір часто залежить не лише від ціни чи якості продукції, а й від загального досвіду взаємодії з підприємством. Ввічливе ставлення, оперативність у виконанні замовлень, здатність вирішувати проблемні ситуації та індивідуальний підхід до клієнта формують позитивне сприйняття підприємства.

Крім того, варто враховувати, що задоволений клієнт є не лише джерелом повторних покупок, але й своєрідним каналом реклами, оскільки він рекомендує підприємство іншим. Саме тому культура обслуговування є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу [2].

Важливою складовою бізнес-культури є також внутрішня організаційна культура бізнесу. Вона включає систему управління, взаємодію між працівниками, рівень відповідальності та мотивації. Навіть у невеликих фірмах важливо забезпечити чіткий розподіл обов'язків, ефективну комунікацію та сприятливий психологічний клімат. Це дозволяє підвищити продуктивність праці та забезпечити досягнення поставлених цілей [3].

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки бізнес-культура зазнає значних змін. Використання цифрових технологій стає невід'ємною частиною діяльності підприємств. Соціальні мережі, онлайн-магазини, електронні платіжні системи та інші цифрові інструменти значно розширюють можливості малого бізнесу. Разом з тим, цифровізація висуває нові вимоги до підприємців. Зокрема, підвищуються вимоги до швидкості обслуговування, відкритості інформації та якості комунікації з клієнтами. У дослідженнях зазначається, що використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та розширенню їхніх ринкових можливостей [4].

Цифрове середовище також змінює характер взаємодії між підприємством і споживачем. Клієнти отримують можливість швидко залишати відгуки, оцінювати якість обслуговування та поширювати інформацію про свій досвід. Це означає, що будь-які недоліки у діяльності підприємства можуть швидко стати відомими широкому колу споживачів. Водночас позитивні відгуки можуть значно підвищити рівень довіри до підприємства. Отже, репутація стає одним із ключових нематеріальних активів підприємства. Її формування значною мірою залежить від рівня бізнес-культури та відповідального ставлення підприємця до своєї діяльності.

Важливу роль у формуванні бізнес-культури відіграють особисті якості підприємця. Сучасний підприємець повинен бути не лише економічно грамотним, а й володіти розвиненими комунікативними навичками, бути відповідальним та відкритим до нових знань. Здатність адаптуватися до змін, використовувати сучасні технології та ефективно взаємодіяти з клієнтами є важливими умовами успішної діяльності.

Розвиток бізнес-культури в Україні повинен стати одним із пріоритетних напрямів підтримки малого підприємництва. Особливо це стосується освітньої сфери, де необхідно формувати у студентів не лише професійні знання, а й розуміння етичних принципів ведення бізнесу. Отже, бізнес-культура є важливим чинником розвитку малого підприємництва, оскільки вона впливає на ефективність діяльності підприємства, рівень довіри клієнтів та його конкурентоспроможність. У сучасних умовах цифровізації її значення постійно зростає, що обумовлює необхідність приділяти більше уваги її формуванню.

Окрім зазначених аспектів, доцільно більш детально розглянути взаємозв'язок бізнес-культури та стратегічного розвитку малого підприємництва. Зараз підприємства змушені не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й формувати довгострокову стратегію розвитку. Саме бізнес-культура виступає тією основою, яка визначає напрям такого розвитку та забезпечує узгодженість дій усіх учасників бізнес-процесу. Зокрема, культура ведення

бізнесу впливає на прийняття управлінських рішень. Підприємець, який дотримується принципів відповідальності, чесності та відкритості, схильний приймати більш зважені рішення, орієнтовані не лише на короткострокову вигоду, але й на довгостроковий результат.

Крім того, важливо враховувати, що бізнес-культура тісно пов'язана з рівнем довіри в економіці. У країнах з високим рівнем ділової культури підприємці частіше співпрацюють між собою, укладають партнерські угоди та розвивають спільні проекти. В українських реаліях ця проблема залишається актуальною, оскільки недостатній рівень довіри може стримувати розвиток малого бізнесу. Саме тому формування культури чесного ведення бізнесу є важливим завданням сучасного підприємництва [3].

Окремої уваги заслуговує вплив бізнес-культури на інноваційність підприємства. У сучасних умовах успішним є той бізнес, який здатний впроваджувати нові ідеї, технології та підходи. Водночас інноваційна діяльність потребує відкритості до змін, готовності до ризику та постійного навчання. У цьому контексті бізнес-культура виступає фактором, який або стимулює інновації, або навпаки - стримує їх розвиток. Наприклад, підприємства з гнучкою культурою управління швидше впроваджують нові технології, використовують цифрові інструменти та адаптуються до змін у поведінці споживачів. Як зазначається у наукових публікаціях, цифровізація бізнесу створює нові можливості для розвитку підприємництва, але потребує відповідного рівня організаційної та управлінської культури [4].

Ще одним важливим аспектом є вплив бізнес-культури на конкурентоспроможність підприємства. Конкуренція відбувається не лише на рівні продукту чи ціни, а й на рівні сервісу, комунікації та репутації. Підприємства, які дотримуються високих стандартів бізнес-культури, мають більше шансів утримати клієнтів та залучити нових. Особливо це проявляється у сфері послуг, де якість взаємодії з клієнтом відіграє ключову роль. Ввічливість, увага до деталей, відповідальність за результат – усе це формує позитивне враження про підприємство. У той же час, нехтування цими аспектами може призвести до втрати клієнтів навіть за наявності конкурентної ціни чи якості продукції [2].

Варто також зазначити, що бізнес-культура впливає на формування бренду підприємства. Навіть невелике підприємство може створити сильний бренд, якщо воно дотримується чітких цінностей і послідовно їх реалізує у своїй діяльності. Бренд формується не лише через рекламу, а й через реальний досвід взаємодії клієнтів з підприємством. Крім того, важливим є соціальний аспект бізнес-культури. Підприємства, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, викликають більшу довіру з боку суспільства. Це може проявлятися у підтримці місцевих ініціатив, створенні робочих місць, дотриманні екологічних стандартів. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Розвиток бізнес-культури в Україні потребує комплексного підходу. Це стосується як освітньої системи, де необхідно формувати у студентів сучасне бачення підприємництва, так і практичної діяльності підприємців. Важливо не лише отримувати прибуток, а й будувати довгострокові відносини з клієнтами та партнерами. Тому, саме бізнес-культура виступає не лише елементом внутрішньої організації підприємства, а й важливим фактором його стратегічного розвитку. Вона впливає на прийняття рішень, рівень довіри, інноваційність та конкурентоспроможність бізнесу. В таких умовах її значення постійно зростає, що обумовлює необхідність подальшого дослідження та розвитку цього явища.

Література

1. Битов В. М. Підприємництво як фактор сталого розвитку економіки держави. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-56>.
2. Командровська В. Є., Тюрменко В. О., Чернишова Т. В. Управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-41>.

3. Воробйова Л., Таловер В. Бізнес-культура, її склад та механізм формування. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2020. № 5. С. 27–34. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.5.27>.

4. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Цифровізація економіки як нова парадигма сталого розвитку і конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-75>.

Євген ІОНИН

д. е. н., професор,

завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту

Анна ЩЕРБАТА

здобувачка вищої освіти,

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

м. Вінниця, Україна

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Сучасне суспільство функціонує в умовах четвертої промислової революції (Industry 4.0), яка супроводжується масштабною цифровізацією всіх напрямів діяльності. Цифрова трансформація економіки є визначальною тенденцією сучасного розвитку, що суттєво змінює підходи до ведення бізнесу та управління підприємствами. В Україні ключову роль у формуванні цифрової економіки відіграє Міністерство цифрової трансформації України, діяльність якого спрямована на розвиток електронних сервісів, цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів [1].

Глобальні процеси діджиталізації бізнес-середовища знаходять підтвердження у дослідженнях провідних міжнародних аналітичних структур. Так, за результатами опитування, проведеного Boston Consulting Group серед понад 700 керівників компаній, встановлено, що переважна більшість із них уже активно інтегрує цифрові інструменти у клієнтоорієнтовані бізнес-процеси. При цьому застосування цифрових маркетингових технологій забезпечує значній частині підприємств можливість суттєво прискорювати вихід на нові ринки та підвищувати адаптивність до змін зовнішнього середовища [2]. Зазначені тенденції безпосередньо впливають на трансформацію економічного аналізу, оскільки зумовлюють зростання обсягів інформації, ускладнення її структури та підвищення вимог до оперативності й аналітичної глибини оцінювання результатів діяльності підприємств.

В умовах діджиталізації бізнес-середовища вагомим значення набувають формалізація та стандартизація економічного аналізу. Розвиток глобалізаційних процесів зумовлює гармонізацію підходів до обліку й фінансової звітності на міжнародному рівні, зокрема шляхом застосування міжнародних стандартів і уніфікованих методик розрахунку аналітичних показників, що забезпечує порівнянність даних і підвищує якість аналітичних висновків [3]. Паралельно цифрові технології відкривають можливості для автоматизації розрахунків і інтеграції аналітичних процедур у корпоративні інформаційні системи. Результативність аналізу значною мірою визначається рівнем формалізації аналітичних процедур, зокрема чітким окресленням ключових факторів впливу на підсумкові показники – обсягів діяльності, цінових характеристик, собівартості та асортиментної структури, що сприяє підвищенню точності, оперативності та аналітичної глибини управлінських рішень.

Економічний аналіз в умовах цифровізації доцільно розглядати як інтегровану систему методів, моделей і цифрових технологій, спрямовану на обробку, інтерпретацію та використання великих масивів даних для оцінювання та прогнозування діяльності підприємства. Його структура охоплює збір і консолідацію даних із різних джерел, їх аналітичну обробку, сценарне моделювання та формування інформаційної основи для

прийняття управлінських рішень. У цьому контексті економічний аналіз виступає невід'ємним елементом системи управління підприємством, забезпечуючи його прозорість, керованість та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Водночас його своєчасність і якість безпосередньо впливають на здатність підприємства ідентифікувати ризики, виявляти внутрішні резерви розвитку та підвищувати ефективність діяльності [4].

Наступним етапом дослідження трансформації економічного аналізу в умовах діджиталізації є виокремлення його ключових переваг, які формують новий рівень аналітичного забезпечення управління підприємством (рис. 1).



Рисунок 1 – Переваги діджиталізації економічного аналізу
Джерело: власна розробка авторів

Серед ключових переваг діджиталізації економічного аналізу доцільно виокремити: підвищення точності аналітичних розрахунків; оперативність обробки інформації; мінімізацію впливу людського фактора; можливість аналізу великих обсягів даних; удосконалення процесу прийняття управлінських рішень; використання візуалізації результатів у вигляді аналітичних панелей (дашбордів). У сукупності зазначені переваги формують якісно новий рівень аналітичного забезпечення управління підприємством.

Практична реалізація економічного аналізу в умовах цифровізації базується на автоматизованій системі показників, що забезпечує оперативну оцінку фінансового стану підприємства в режимі реального часу. До основних груп належать коефіцієнти ліквідності (коефіцієнт покриття, швидкої ліквідності), платоспроможності (коефіцієнт автономії), рентабельності (рентабельність активів, капіталу) та ділової активності (оборотність активів). У цифрових системах управління ці показники розраховуються автоматично та інтегруються в єдину аналітичну систему, що забезпечує постійний моніторинг фінансового стану підприємства.

Практичне впровадження економічного аналізу в умовах цифрової трансформації виходить за межі автоматизованого розрахунку показників і передбачає комплексне переосмислення підходів до роботи з аналітичними даними. Сучасний етап розвитку характеризується переходом до використання цифрових аналітичних платформ, що змінює як функціональне навантаження економічного аналізу, так і роль аналітика в управлінському процесі. Зокрема, впровадження автоматизованих систем показників у вигляді інтерактивних KPI-дашбордів забезпечує інтеграцію даних із різних джерел – бухгалтерських систем, банківських сервісів, CRM-платформ і складських програм – у єдине аналітичне середовище.

Це, у свою чергу, дозволяє здійснювати автоматичний розрахунок фінансових коефіцієнтів, мінімізувати вплив людського фактора та підвищити достовірність аналітичної інформації.

Важливим аспектом є забезпечення безперервності аналітичних процесів. Використання цифрових технологій дозволяє здійснювати економічний аналіз у режимі реального часу, що забезпечує оперативний доступ до актуальної інформації про фінансові результати, грошові потоки та рівень прибутковості. Додатково електронний документообіг підвищує швидкість інформаційного обміну та якість оцінювання дебіторської і кредиторської заборгованості.

Технологічною основою зазначених трансформацій виступають сучасні інструменти обробки даних, зокрема BI-системи, хмарні ERP-рішення, API-інтеграції та інструменти штучного інтелекту. Їх використання забезпечує не лише накопичення та візуалізацію даних, але й створює передумови для прогнозування фінансових показників і моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємства. У результаті економічний аналіз набуває проактивного характеру, що дозволяє підвищити швидкість і обґрунтованість управлінських рішень, а також своєчасно виявляти потенційні ризики та проблеми.

Узагальнюючи викладене, доцільно детальніше розглянути систему ключових показників економічного аналізу та специфіку їх цифрової реалізації, що подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Система показників економічного аналізу та їх цифрова реалізація

Група показників	Основні показники	Як реалізується в цифрових системах	Практичне значення для управління
Ліквідність	Коефіцієнт покриття; коефіцієнт швидкої ліквідності	Автоматичний розрахунок у BI-системах на основі даних бухгалтерського обліку та банківських операцій	Дає змогу уникнути касових розривів і контролювати платоспроможність у короткостроковому періоді
Платоспроможність (фінансова стійкість)	Коефіцієнт автономії	Інтеграція з ERP-системами та фінансовою звітністю	Дозволяє оцінити ризики залежності від позикового капіталу
Рентабельність	Рентабельність активів (ROA); рентабельність власного капіталу (ROE)	Візуалізація у вигляді дашбордів (графіки, діаграми)	Дає можливість оцінити прибутковість діяльності та приймати рішення щодо оптимізації витрат
Ділова активність	Оборотність активів	Real-time аналітика на основі інтегрованих даних з CRM та складських систем	Сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і прискоренню обороту капіталу

Джерело: власна розробка авторів

Подана система показників відображає ключові напрями оцінювання фінансово-економічного стану підприємства в умовах діджиталізації. Вона дає змогу здійснювати комплексний аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності із застосуванням сучасних автоматизованих аналітичних інструментів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що цифровізація суттєво трансформує систему економічного аналізу, перетворюючи його на інтегровану інформаційно-аналітичну платформу управління підприємством. Використання сучасних цифрових інструментів забезпечує автоматизацію розрахунків, підвищення оперативності та точності аналітичних процедур, а також розширює можливості прогнозування фінансово-економічних показників. Водночас діджиталізація формує нові виклики, пов'язані з якістю даних, інтеграцією

інформаційних систем та необхідністю адаптації методичного забезпечення аналізу до цифрового середовища.

Література

1. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
2. Яценко В.В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/202.pdf
3. Іонін Є. Є. Обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів в умовах цифрової економіки. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 1. С. 172-179.
4. Черневий Ю. І., Мацко В. В., Іваночко Б. Р., Мельник І. О., Баланюк І. Ф. Економічний аналіз обліково-аналітичної інформації в умовах цифровізації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2026. №2. С. 75-81.

Тетяна КУЧМІЙОВА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економічної кібернетики,

комп'ютерних наук та інформаційних технологій

Людмила ГОРЬКА

здобувач вищої освіти,

Миколаївський національний аграрний університет,

м. Миколаїв, Україна

БЛОКЧЕЙН ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПОДАТКОВИХ РОЗРАХУНКІВ У ЦИФРОВІЙ ПАРАДИГМІ РОЗВИТКУ

Цифрова трансформація публічного управління набуває особливого значення у зв'язку зі збільшенням потреби у пошуку технологічних рішень, які можуть підвищити рівень довіри між державою та платниками податків. Серед таких рішень особливе місце займає технологія розподіленого реєстру блокчейн, що забезпечує незмінність, прозорість і верифікованість даних без участі централізованого посередника [1, с. 4]. В умовах євроінтеграційного курсу України та активної реалізації політики цифровізації публічного сектору впровадження блокчейну в податкову систему набуває стратегічного значення та є одним із пріоритетних напрямів модернізації фіскального адміністрування у 2026 році. Глобальний контекст четвертої промислової революції, де дані стають ключовим економічним ресурсом, робить питання достовірності та захищеності фіскальної інформації не лише управлінським, а й геополітичним завданням для держав, що прагнуть інтегруватись у цифровий простір ЄС.

Блокчейн як децентралізована база даних із криптографічним захистом записів формує принципово нову архітектуру зберігання фінансової інформації. На відміну від звичайних реєстрів, у кожному блоці транзакцій зберігається хеш попереднього блоку, що фактично робить неможливим внесення змін заднім числом без того, щоб це залишилося непоміченим для всіх учасників мережі. Застосування властивості незмінності у податкових розрахунках означає, що будь-яка задекларована операція набуває характеру верифікованого цифрового доказу, доступного для аудиту в режимі реального часу. Смарт-контракти, як складова блокчейн-екосистеми, дозволяють автоматизувати нарахування та сплату податкових зобов'язань при настанні попередньо визначених умов, що виключає людський фактор і мінімізує корупційну складову у взаємодії між платником і контролюючим органом. Блокчейн не замінює існуючі інформаційні системи ДПС, а виступає додатковим шаром верифікації, який надає кожному запису атрибут незаперечності та часової мітки, підтвердженої консенсусом мережі.

Попри проведені реформи, в Україні зберігаються системні ризики в податковій сфері, а саме, маніпуляції з відшкодуванням ПДВ, схеми мінімізації податкових зобов'язань

через підставні підприємства, а також недостатня ефективність камеральних перевірок [4]. Частка тіньової економіки у ВВП держави залишається суттєвою, що свідчить про недостатність наявних механізмів контролю та формує запит на технологічні інструменти, котрі забезпечують апіорну, а не апостеріорну прозорість. Саме тому блокчейн здатний закрити ці вразливості через токенизацію фіскальних чеків, децентралізовану ідентифікацію платників та міжвідомчу інтеграцію даних ДПС, Митної служби і банківського сектору в рамках єдиної інфраструктури. Слід звернути підвищену увагу на проблему подвійного обліку в ланцюгах постачання. Завдяки блокчейну забезпечується можливість відстеження переміщення товарів від виробника до споживача, який виключає можливість заниження митної вартості та шахрайства з акцизними марками. Таким чином, фіскальна прозорість досягається не через посилення репресивного контролю, а через архітектурну неможливість приховування операцій.

Важливо звернути увагу на взаємодію блокчейн-систем із чинними реєстрами та базами даних державних органів. Технічна інтеграція передбачає використання API-шлюзів між блокчейн-вузлами та централізованими інформаційними системами, що дозволяє поступово, без руйнування існуючої інфраструктури, перенести критично важливі записи до незмінного розподіленого реєстру. Перспективним є застосування технології zero-knowledge proof – криптографічного механізму, що дає змогу підтвердити факт сплати податку або достовірність декларації без розкриття конфіденційних комерційних даних платника [5, с. 213]. Це знімає одне з ключових заперечень проти відкритих блокчейн-реєстрів, ризик витоку комерційної таємниці та робить технологію придатною для широкого кола суб'єктів господарювання, включаючи великий бізнес і стратегічні підприємства.

Підтвердженням практичної ефективності цього підходу є міжнародний досвід. Естонія впровадила блокчейн-платформу KSI для захисту державних реєстрів, включаючи податкові дані, що дозволило скоротити витрати на адміністрування та підвищити рівень добровільного дотримання податкового законодавства [1, с. 7]. Грузія використовує технологію розподіленого реєстру для реєстрації прав власності, що безпосередньо впливає на базу оподаткування нерухомості. Швеція реалізує пілотний проєкт із блокчейн-реєстром земельних ділянок у партнерстві з приватним сектором, а Нідерланди апробують технологію для автоматизованої перевірки митних декларацій у морських портах. Спільною рисою усіх успішних кейсів є поетапність впровадження, належна законодавча підготовка та залучення незалежних аудиторів до верифікації алгоритмів смарт-контрактів, що є важливим орієнтиром для України. Порівняльний аналіз цих практик дозволяє виокремити модель консорціумного блокчейну, де вузли мережі контролюються кількома уповноваженими державними органами, як найбільш прийнятну для публічного сектору з огляду на баланс між прозорістю та безпекою даних.

Нормативно-правова база щодо впровадження блокчейну в Україні знаходиться на стадії інтенсивного формування. Закон України «Про віртуальні активи» заклав базові дефініції, однак не регулює безпосередньо питання фіскального використання розподілених реєстрів [2]. Для повноцінної реалізації технологічного потенціалу необхідне внесення поправок до Податкового кодексу України стосовно визнання блокчейн-записів юридично значущими доказами [4], розробка національного стандарту на протоколи взаємодії державних реєстрів, а також узгодження вітчизняного законодавства з регуляторними актами ЄС, зокрема з Регламентом MiCA та EU Blockchain Strategy. Паралельно з правовим унормуванням доцільно сформувати відкриту державну блокчейн-інфраструктуру з доступом для громадянського суспільства в режимі аналітики агрегованих знеособлених даних.

Окрім технічних і правових аспектів, важливим організаційним напрямом є підготовка кадрового потенціалу для обслуговування блокчейн-систем у державному секторі. Впровадження нової технології без відповідного людського капіталу приречене на технічні збої та неефективне використання ресурсів. У цьому випадку доречно інтегрувати

блокчейн-компетенції до програм навчання, спрямованих на підготовку фахівців у галузях публічного управління, фінансів та інформаційних технологій. Також необхідно передбачити організацію перепідготовки для працівників Державної податкової та Митної служб, які вже обіймають свої посади. Не менш важливим є залучення громадянського суспільства та бізнес-спільноти до тестування пілотних рішень, оскільки саме вони є кінцевими користувачами системи та можуть надати найбільш цінний зворотний зв'язок щодо юзабіліті та ефективності впроваджуваних інструментів.

Отже, технологія блокчейн є не лише технічним інструментом, а й інституційним механізмом підвищення суспільної довіри до фіскальної системи держави. У процесі цифрової трансформації України послідовне впровадження сучасних технологій у сферу податкового адміністрування може значно зменшити обсяги тіньової економіки, мінімізувати корупційні ризики та сприяти інтеграції вітчизняних підходів стосовно європейських стандартів [3, с. 4]. Реалізація цього потенціалу потребує синхронізації технологічного, правового та організаційного вимірів реформи. Блокчейн у цьому сенсі виступає не самоціллю, а засобом досягнення більш фундаментального завдання побудови податкової системи, якій довіряють платники, яка є зрозумілою для суспільства і яка функціонує за принципами цифрової прозорості як невід'ємного атрибута демократичного урядування в сучасній Україні.

Література

1. European Commission. European Blockchain Strategy. Brussels : European Commission, 2020. 18 р. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/blockchain-strategy> (дата звернення: 04.04.2026).
2. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 30. Ст. 229. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20> (дата звернення: 04.04.2026).
3. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council on markets in crypto-assets (MiCA). *Official Journal of the European Union*. 2023. L 150. P. 1–152. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R1114> (дата звернення: 04.04.2026).
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 04.04.2026).
5. Konashevych O. General Concept of Real Estate Tokenization on Blockchain: The Right to Choose. *Future Internet*. 2020. Vol. 12, № 9. P. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.3390/fi12090149> (дата звернення: 04.04.2026).

Віталій БАКАЙ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

Валерія ЧЕРНЯВА

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

У сучасних умовах глобалізації, стрімкого розвитку інформаційного суспільства та посилення конкуренції цифрові технології стають визначальним фактором трансформації управлінських процесів. Активне впровадження інструментів цифровізації, таких як великі дані (Big Data), штучний інтелект, хмарні сервіси та автоматизовані системи управління, кардинально змінює підходи до прийняття управлінських рішень, підвищує їх обґрунтованість, оперативність та ефективність. Актуальність дослідження зумовлена тим,

що цифрові технології не лише оптимізують внутрішні бізнес-процеси, але й формують нові моделі управління, орієнтовані на гнучкість, адаптивність і швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

В умовах нестабільності економічних систем, кризових явищ та глобальних викликів цифровізація управління виступає важливим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Крім того, цифрова трансформація сприяє підвищенню прозорості діяльності організацій, покращенню комунікацій, розвитку дистанційних форм управління та інтеграції інноваційних рішень у стратегічне планування. Водночас вона породжує нові виклики, пов'язані з кібербезпекою, необхідністю підвищення цифрових компетенцій персоналу та адаптацією організаційної культури до змін. Тому, дослідження ролі цифрових технологій у сучасному управлінні є своєчасним і необхідним, оскільки дозволяє визначити ключові напрями підвищення ефективності управлінської діяльності, забезпечення сталого розвитку підприємств та їх успішного функціонування в умовах цифрової економіки.

Цифрова трансформація передбачає впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси організації. Такий підхід передбачає не тільки встановлення сучасного обладнання або програмного забезпечення, а й фундаментальні зміни у підходах до управління, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій. У результаті інтеграції збільшується продуктивність кожного працівника та рівень задоволення клієнтів. А цифрова трансформація бізнес-процесів, в такому аспекті, направлена на оперативність прийняття рішень, зокрема управлінських. Відповідно до нього зростає роль цифрових компетенцій, яка стає щораз важливішою в сучасному суспільстві, тому насамперед потрібно зупинитися на глибокому аналізі трактування цього поняття.

В загальному розумінні цей термін варто розуміти як набір знань та навичок, які потрібні як для життєдіяльності в цифровізованому суспільстві, так і для ефективного та безпечного використання цифрових технологій [1].

У сучасній літературі терміни «цифровізація» та «діджиталізація» не є новими. Вони активно використовуються в сучасній технічній та економічній літературі, але, на сьогоднішній день, ще досі немає остаточного загальноприйнятого визначення цього поняття. Термін «діджиталізація» походить від англійського «digitalization» і в перекладі означає «оцифрування», «цифровізація», або ж «приведення в цифрову форму». Розуміння сутності понять «діджиталізації» та «цифровізації» дає основу для визначення їх впливу на процес управління підприємством. Підприємство, як і людина, для координації своїх дій повинно мати систему внутрішніх комунікацій, або так звану «нервову систему». В основі діяльності всіх підприємств лежить декілька елементів – клієнти, продукти та послуги, прибутки, витрати, конкуренти, доставка продукції або надання послуг споживачеві і персонал компанії. Підприємство повинно виконувати та координувати бізнес-процеси в кожній із цих областей [2].

У цьому контексті цифровізація процесів ухвалення рішень набуває особливого значення, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності управління та прозорості діяльності. Зокрема, цифровізація процесів ухвалення рішень органами місцевого самоврядування є відносно новим напрямом розвитку, що покликаний підвищити відкритість управлінської діяльності. Цифровізація процесів ухвалення рішень органами місцевого самоврядування є відносно новим напрямом розвитку місцевого самоврядування, що покликаний сприяти підвищенню прозорості управлінської діяльності. Цифрова трансформація місцевих послуг пов'язана з інтеграцією цифрових технологій в адміністративні функції, що охоплює визначення й планування питань, моніторинг та оцінку результатів, а також коригування процесів ухвалення рішень. З іншого боку, цифрові технології є важливими у відновленні стійкої економіки територіальних громад. За своєю сутністю цифрові технології охоплюють різноманітні методи та інструменти для обробки, зберігання й передачі інформації в електронному форматі. Аналізуючи нормативно-правові

документи, наукові літературні джерела, можна дійти висновку, що єдиного підходу до тлумачення терміну «цифрові технології» не існує.

Беручи до уваги нормативні визначення та наукові підходи, можна зробити висновок, що цифрові технології – це інтегрована система методів, процесів, програмно-технічних засобів, інтегрованих із метою збирання, обробки, зберігання, поширення, відображення й використання інформації в інтересах її користувачів, що базується на принципах цифрового представлення даних, мережевої взаємодії та здійснення інформаційних процесів із використанням сучасних засобів електронно-обчислювальної техніки та програмного забезпечення. Цифрові технології охоплюють широкий спектр інноваційних інструментів, серед яких штучний інтелект, блокчейн, великі обсяги даних, Інтернет-речей, хмарні обчислення та багато інших.

На місцевому рівні управління розвиток цифрових технологій дозволяє активніше залучати громади до процесів ухвалення рішень, використовуючи онлайн-платформи та відкриті дані. Це підсилює прозорість і підзвітність органів влади, водночас стимулюючи громадянську активність. Проте впровадження цих інструментів не рівномірне, воно залежить від рівня цифрової грамотності населення, наявності технічної інфраструктури та фінансових можливостей окремих регіонів. Така нерівномірність може створювати додаткові бар'єри для ефективного використання цифрових технологій, що потребує комплексного підходу до розв'язання проблеми [3].

Ефективне функціонування цифрового підприємства та розвиток людських ресурсів має будуватися на основі таких принципів:

1. Людина – основа корпоративної культури, рушійна сила організаційних змін.
2. Створення ефективних управлінських команд, команд спеціалістів, залучення працівників до управління.
3. Формування сприятливого морально-психологічного клімату у створенні.
4. Якість як критерій ефективності: особиста якість, якість команди, якість продукту, якість сервісу, якість організації.
5. Команди як критерій успіху організації.
6. Навчання – ключ до розвитку та ефективного управління змінами.

Цифрова економіка передбачає появу таких елементів у системі управління, як цифрова інформація, цифрова операційна модель, цифрове лідерство, цифрове залучення, цифрове робоче місце [4].

На основі проведеного дослідження, сформовані пропозиції щодо підвищення ефективності використання цифрових технологій у сучасному управлінні:

1. Розробка та впровадження цифрової стратегії управління. Підприємствам доцільно формувати довгострокові цифрові стратегії, інтегровані із загальною стратегією розвитку, що дозволить системно впроваджувати інновації та уникнути фрагментарної цифровізації.
2. Використання data-driven підходу в управлінні. Рекомендується активно застосовувати аналітику даних (Big Data) для обґрунтування управлінських рішень, прогнозування ризиків і оптимізації бізнес-процесів.
3. Інтеграція сучасних цифрових інструментів. Доцільним є впровадження ERP-, CRM-систем, хмарних технологій та платформ автоматизації для підвищення прозорості та керованості діяльності підприємства.
4. Розвиток цифрових компетенцій персоналу. Необхідно інвестувати в навчання працівників, підвищення їх цифрової грамотності та формування навичок роботи з новітніми технологіями.
5. Забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Важливо впроваджувати сучасні системи захисту інформації, що мінімізують ризики втрати даних і кіберзагроз.
6. Формування гнучкої організаційної культури. Підприємствам слід розвивати адаптивність, інноваційність і відкритість до змін як ключові елементи цифрової трансформації управління.

7. Використання технологій штучного інтелекту. Доцільно застосовувати AI для автоматизації рутинних процесів, аналізу великих обсягів інформації та підтримки управлінських рішень.

Отже, цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації сучасного управління, забезпечуючи підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності організацій до динамічних змін зовнішнього середовища. Їх впровадження сприяє вдосконаленню процесів прийняття рішень, оптимізації ресурсів і посиленню конкурентних позицій підприємств. Разом із тим цифровізація управління потребує комплексного підходу, що включає не лише технологічні зміни, а й розвиток людського капіталу, трансформацію організаційної культури та забезпечення належного рівня інформаційної безпеки.

У перспективі цифрові технології визначатимуть основні напрями розвитку управлінських систем, формуючи нові моделі бізнесу та сприяючи переходу до інноваційної, знаннєво-орієнтованої економіки. Таким чином, ефективне використання цифрових інструментів є необхідною умовою сталого розвитку підприємств і їх успішного функціонування в умовах розвитку цифрової економіки.

Література

1. Літорович О. В., Карий О. І. Роль цифрових компетенцій у процесі управління персоналом підприємств. URL: <http://doi.org/10.23939/semi2024.02>.
2. Обиденнова Т., Васильєв В. Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2023. № 15 (30). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-12](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12).
3. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. Socio-Economic Relations in the Digital Society. 2024. № 4 (54). С. 80–89. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.4.54.2024.580>.
4. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2021. № 12 (24). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11).

Олена ЯЦЕНКО

*«Менеджмент», 3 курс,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

Олена ДУРІХІНА

*Науковий керівник – асистент кафедри
комерційної діяльності і логістики*

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНОЇ» ЛОГІСТИКИ В ДІЯЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

Нинішні серйозні екологічні проблеми спричиняють нагальну потребу в переорієнтації господарської діяльності бізнес-організацій у векторі сталого розвитку. В числі пріоритетних напрямів цієї модифікації постає імплементація принципів «зеленої» логістики, що поєднує екологічну відповідальність бізнесу з його операційною ефективністю. Це охоплює впровадження спектру заходів, спрямованих на оптимізацію логістичної діяльності бізнес-організації та досягнення мінімального негативного впливу на довкілля, особливо за рахунок зменшення обсягів шкідливих викидів, раціоналізації ресурсоспоживання, а також застосування екологічно відповідальних технологій транспортування, складування та утилізації вторинної сировини.

Вітчизняні науковці акцентують увагу на тому, що впровадження засад «зеленої» логістики дозволяє розв'язати такі шість ключових завдань, як: мінімізація викидів

забруднюючих речовин в атмосферне повітря; забезпечення екологічно безпечного поводження з відходами (утилізації); оптимізація управління та розподілу вторинної сировини та виробничих відходів; дотримання суб'єктами господарювання встановлених екологічних стандартів та нормативних вимог протягом всього виробничого циклу; раціональне та стає використання обмежених природних ресурсів; стимулювання переходу від невідновлюваних до відновлюваних джерел енергії [1, с. 53].

В цілому у контексті функціонування бізнес-організацій, інтеграція екологічних принципів у їх логістичну діяльність сприяє не лише раціоналізації споживання ресурсів, мінімізації деструктивного впливу на навколишнє середовище, а також і скороченню операційних витрат, зростанню рентабельності їх господарської діяльності, зміцненню лояльності персоналу та інших стейкхолдерів. Успішна реалізація засад «зеленої» логістики надає можливість бізнес-організаціям мінімізувати експлуатаційні видатки, підвищити якість логістичного сервісу, формувати позитивну корпоративну репутацію та розширювати ринкові перспективи.

Практичне впровадження принципів «зеленої» логістики в господарську діяльність бізнес-організацій в Україні здійснюється під впливом ряду чинників. До них належать глобальні тенденції сталого розвитку, процеси інтеграції нашої країни у європейський економічний простір, стрімкий розвиток технологічних інновацій, посилення регуляторного впливу в екологічній сфері, а також зростання суспільного запиту на екологічно безпечну продукцію та сервіси. В умовах трансформації сучасної економічної парадигми це зумовлює необхідність для бізнес-організацій відповідати міжнародним екологічним стандартам та адаптувати власні логістичні системи до актуальних викликів шляхом інтеграції принципів екологічної оптимізації та раціонального використання ресурсів [2].

Водночас імплементація бізнес-організаціями екологічно спрямованих ініціатив пов'язана з певними викликами та проблемами. Насамперед йдеться про потребу у значних капітальних інвестиціях на модернізацію наявної логістичної системи та введення в експлуатацію нових екологічно безпечних логістичних технологій, необхідність трансформації бізнес-моделі та подоланням низки організаційних і технологічних перешкод. Окрім цього, до числа ключових перепон належать: нерозвиненість відповідної екологічної інфраструктури; недостатня мотивація та опір інноваційним екологічним перетворенням з боку працівників бізнес-організацій; недостатній рівень екологічної обізнаності серед зацікавлених сторін у логістичних ланцюгах; дефіцит фахових знань; відсутність ефективної комунікації з кінцевими споживачами; недостатні стимули з боку держави, що перешкоджають активній інтеграції бізнес-організаціями засад «зеленої» логістики [2]; системні недоліки у державному нагляді за виконанням екологічних норм та дефіцит належних інструментів притягнення до відповідальності за їх невиконання [3, с. 291].

Повноцінна імплементація засад «зеленої» логістики в діяльність бізнес-організацій в Україні потребує системного підходу, який інтегруватиме весь спектр ключових логістичних операцій – від початкових етапів постачання сировинних ресурсів до кінцевого поводження з відходами. Задля забезпечення високої результативності таких дій бізнес-організаціям потрібно провести поступальну трансформацію власних систем логістики, що передбачає низку послідовних кроків: комплексну діагностику поточної логістичної діяльності з позиції її екологічного впливу; раціоналізацію транспортного комплексу; введення екологічно відповідальних складських практик; автоматизацію логістичних процесів; мотивацію персоналу та його активне залучення до розбудови «зеленої» системи логістики. Ключовими векторами розвитку «зеленої» логістики є розгортання інтелектуальних транспортних систем, зростання рівня використання альтернативних джерел енергії, оптимізація системи менеджменту відходів та інтенсифікація принципів циркулярної економіки.

Перспективи імплементації «зеленої» логістики в діяльність українських бізнес-організацій значною мірою обумовлені технологічними новинками, застосуванням новітніх

цифрових технологій, енергоефективних видів транспортних засобів та біорозкладних матеріалів для пакування, модернізацією логістичних мереж, автоматизацією логістичних ланцюгів, та системною державною підтримкою природоохоронних екологічних заходів [2].

На наше переконання, подальший розвиток «зеленої» логістики в діяльності бізнес-організацій невід’ємно пов’язаний із інтенсивною інтеграцією штучного інтелекту, діджиталізацією даних, впровадженням комплексних цифрових моделей для управління ланцюгами постачання та робототехнічних систем. До останніх належать автономні транспортні засоби (AGV), мобільні роботизовані платформи (AMR), роботизовані маніпулятори та автоматизовані складські стелажі [3, с. 293]. За рахунок застосування технологій штучного інтелекту та великих даних (Big Data) можна якісніше прогнозувати споживчий попит та визначати найефективніші траєкторії доставки, тим самим досягати оптимізації логістичних маршрутів й скорочувати витрати на паливо. Використання системи управління складом (WMS) з аналітикою дозволять бізнес-організаціям більш точно планувати величину запасів та запобігати надмірному переміщенню товарів.

Об’єднання датчиків та IoT (Internet of Things) дасть змогу відстежувати поточний стан транспортних засобів, рівень завантаження і температурні показники вантажів, обсяги викидів діоксиду вуглецю (CO₂), ефективність споживання пального та загальну функціональність транспортного парку. Це, своєю чергою, сприятиме підвищенню точності планування, оптимізації паливних витрат та раціоналізації маршрутних схем, а також скороченню обсягів втрат та повернень товарів, що у підсумку зменшить потребу в повторних логістичних операціях та обсяги шкідливих викидів.

Застосування технологій розподіленого реєстру (блокчейну) дасть змогу істотно оптимізувати прозорість та достовірність операцій у логістичних ланцюгах, оскільки вони гарантують незмінність та повну простежуваність ключових екологічних показників, зокрема параметрів викидів і використання екологічних видів пального. Крім того, блокчейн-платформи сприяють дотриманню міжнародних природоохоронних стандартів, а також полегшують та гармонізують взаємодію між усіма зацікавленими сторонами в межах ланцюгів поставок [4].

Таким чином, активне введення принципів «зеленої» логістики в діяльність бізнес-організацій в Україні сприятиме скороченню їх деструктивного антропогенного впливу на довкілля та оптимізації операційної ефективності логістичних операцій та в цілому операційних процесів. Ефективне втілення принципів «зеленої» логістики не тільки сприяє екологічній рівновазі, але й генерує значні економічні переваги для бізнес-організацій, що, у свою чергу, забезпечує їхню довгострокову конкурентоздатність на ринку.

Література

1. Гринів Н.Т., Андрухів В.А. Зелена логістика як глобальний тренд розвитку бізнес-процесів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск 39. С. 51-57.
2. Кавецький В.В. Розвиток зеленої логістики промислового підприємства в сучасному економічному середовищі у контексті сталого розвитку суспільства. // Матеріали LIV Всеукраїнської науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 24-27 березня 2025 р. Електрон. текст. дані. 2025. URI:<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/49167/23781.pdf>
3. Дорош О.І., Огерчук Ю.В. Пліш Ю. Проблеми та перспективи розвитку зеленої логістики. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. №2 (12). С. 286-295.
4. Бондаренко О., Божко О. Стратегії зеленої логістики. Scientia fructuosa. 2025. №5 (163). С. 127–143. DOI: [http://doi.org/10.31617/1.2025\(163\)08](http://doi.org/10.31617/1.2025(163)08)

Анастасія ШЕВЧИК

здобувач вищої освіти магістерського рівня,

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені

Ігоря Сікорського», м.Київ, Україна

Олександр ЗОЗУЛЬОВ

канд. економ.наук, професор,

професор кафедри промислового маркетингу КІП ім. Ігоря Сікорського

ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕКЛАМНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ЗМІНА РОЛІ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ МЕДІЙНИХ АГЕНЦІЙ

У цифровій економіці рекламно-комунікаційний ринок трансформується не лише інструментально, а й архітектурно: змінюються логіка створення цінності, підходи до вимірювання ефективності та конфігурація ролей усередині агенцій, а також стираються межі між медіа, аналітикою, технологіями та консалтингом. В Україні ці процеси відбуваються в умовах подвійного тиску - воєнної та макроекономічної турбулентності і водночас прискореної цифровізації споживання та комунікацій. У результаті медійна агенція перестає бути посередником і трансформується у стратегічного партнера, що працює з даними, моделює рішення та інтегрує креатив, закупівлю й аналітику.

За даними Всеукраїнської рекламної коаліції, обсяг рекламного медіаринку у 2025 році становив 33,41 млрд грн; на 2026 рік прогнозовано зростання до 37,77 млрд грн [1]. Це свідчить про відновлення інвестиційної активності, однак ключовою зміною є не обсяг ринку, а принципи його функціонування: зростає складність комунікацій, прискорюється цикл прийняття рішень і підвищується вимога до їх обґрунтованості.

Зміни на ринку пов'язані насамперед із зростанням ролі даних і технологій у маркетингу. Дані дедалі частіше використовуються не лише для оцінки результатів, а й для формування рішень: аналітика застосовується для розуміння споживачів (46,4% компаній), залучення нових клієнтів (43,6%), сегментації аудиторії (31,8%) і прийняття рішень щодо розподілу маркетингових ресурсів (31,5%), тобто безпосередньо впливає на ключові маркетингові рішення [2]. Паралельно зростає використання штучного інтелекту: 65% компаній уже регулярно застосовують generative AI, а загальний рівень використання AI досяг 72%, причому технологія активно впроваджується у маркетингових функціях як в одному із найбільш перспективних напрямів застосування [3]. У діяльності рекламних агенцій це проявляється у використанні AI для обробки великих масивів даних, підвищення точності сегментації аудиторії, персоналізації комунікацій і прогнозування поведінки споживачів, що безпосередньо впливає на ефективність кампаній [4].

Ці зміни безпосередньо відображаються у практиці роботи медійних агенцій через трансформацію ключових функцій. Планування дедалі більше базується на сценарному моделюванні, даних і гнучкій адаптації рішень у процесі кампанії. Аналітика з допоміжної функції перетворюється на центральний елемент управління, забезпечуючи як оцінку, так і оперативну корекцію комунікацій. Водночас розширюється функціональна структура агенцій - формуються напрями, пов'язані з обробкою даних, автоматизацією та інтеграцією AI. Це супроводжується зміною креативного підходу - від окремих матеріалів до масштабованих контент-систем, адаптованих під різні аудиторії та канали.

Відображення цих трансформацій спостерігається і на українському ринку, де медійні агенції інтегрують AI у свої процеси. Зокрема, Razom Group розробила AI-infused planning tool - інструмент для стратегічного та медійного планування, що використовує алгоритмічні моделі та сценарне моделювання для формування медіаміксу і розподілу бюджету. Це дозволяє перейти від інтуїтивного планування до системного аналізу рішень в умовах ускладнення медіасередовища та фрагментації аудиторій [5].

Крім того, на українському ринку з'являються нові типи агенцій, що працюють на базі AI-рішень. Зокрема, агенція mAlbutne спеціалізується на створенні контенту повного циклу – від ідеї до фінальної реалізації з використанням штучного інтелекту. Команда працює з великою кількістю нейромереж і створює різні формати контенту, забезпечуючи масштабне виробництво без традиційного продакшну. Це демонструє нову модель креативної функції, де AI виступає не допоміжним інструментом, а основою виробничого процесу [6].

Отже, ключовим наслідком цифровізації рекламно-комунікаційного ринку є не просто ускладнення інструментарію, а зміна джерела конкурентної переваги медійних агенцій: якщо раніше воно визначалося доступом до медіа та ефективністю закупівель, то сьогодні – здатністю працювати з даними, моделювати сценарії та інтегрувати технології у процес прийняття рішень. Це означає, що ринок поступово переходить від конкуренції ресурсів до конкуренції інтелектуальних і технологічних спроможностей, де вирішальним фактором стає не обсяг інвестицій, а якість їх стратегічного обґрунтування.

Література

1. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2025 і прогноз об'ємів ринку 2026. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2025/volume-ad-2025-forecast-2026/> (дата звернення: 01.05.2026)
2. Marketers to Spend More on Analytics, but Use Remains Elusive. The CMO Survey. URL: <https://cmosurvey.org/cmo-survey-marketers-to-spend-on-analytics-use-remains-elusive/> (дата звернення: 01.05.2026).
3. The State of AI in 2024. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024> (дата звернення: 01.05.2026).
4. Stallone V., Volkmar G., Klaas M., Burri N. AI in Advertising Agencies: Current and Future Developments. Збірник матеріалів 2024 AMA Summer Academic Conference, August 2024, Boston. URL: https://www.researchgate.net/publication/383942366_AI_in_Advertising_Agencies_Current_and_Future_Developments (дата звернення: 01.05.2026).
5. Razom Group запускає перший в Україні AI-infused planning tool для медіапланування рекламних кампаній. Cases.media. URL: <https://cases.media/news/razom-group-zapuskaye-pershii-v-ukrayini-ai-infused-planning-tool-dlya-mediaplanuvannya-reklamnikh-kampanii> (дата звернення: 01.05.2026).
6. mAlbutne: як перша в Україні комплексна AI-агенція змінює маркетинг великих брендів. MMR. URL: <https://mmr.ua/longreads/marketyng/maibutne-yak-persha-v-ukrayini-kompleksna-ai-agencziya-zminyuye-marketyng-velykyh-brendiv> (дата звернення: 01.05.2026).

Юлія КРОТ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку, аналізу і оподаткування,

Антон МІЩЕНКО

здобувач вищої освіти,

Черкаського державного технологічного університету,

м. Черкаси, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АУДИТУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА DATA-DRIVEN ПІДХОДУ

Цифрова трансформація аудиту є одним із ключових напрямів розвитку аудиторської діяльності, оскільки сучасні інформаційні технології (ІТ) дозволяють підвищити точність аналізу даних, ефективність виявлення ризиків і якість аудиторських висновків. В умовах

стрімкого зростання обсягів інформації традиційні підходи до аудиту, що базуються на вибіркових перевірках, поступово втрачають свою ефективність. У наукових дослідженнях А. R. Hasan, О. Pori, А. Ahmi, L. Smidt та I. Okogun обґрунтовується доцільність використання штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних (ВД (Big Data)) в аудиті. Беручи до уваги наведені обставини, обрана тема дослідження є актуальною і важливою як для науковців, так і для фахівців-практиків.

Метою дослідження є обґрунтування ролі штучного інтелекту та data-driven підходу в аудиті, аналіз їх впливу на ефективність аудиторської діяльності та визначення напрямів практичного застосування.

У сучасних умовах цифрової економіки аудиторська діяльність зазнає суттєвих змін, що зумовлено стрімким зростанням обсягів даних і ускладненням фінансових систем. Традиційна модель аудиту, яка базується на вибіркових перевірках, ручній обробці інформації та ретроспективному аналізі, демонструє значні обмеження щодо забезпечення повноти та своєчасності аудиторських доказів. Аналіз лише частини даних підвищує ризик невиявлення суттєвих помилок і шахрайства, особливо в умовах високої швидкості здійснення транзакцій та складності інформаційних потоків [4].

Крім того, ретроспективний характер аудиту не дозволяє оперативно реагувати на ризики, які виникають у режимі реального часу. Періодичний аудит формує статичний зріз діяльності підприємства, який швидко втрачає актуальність в умовах постійних змін цифрового середовища. У зв'язку з цим традиційні підходи до аудиту не забезпечують належного рівня глибини аналізу та якості аудиторських висновків [5].

Зазначені обставини зумовлюють необхідність переходу до інноваційних моделей аудиту, що базуються на використанні ШІ та data-driven (DD) підходу. Такі підходи дозволяють здійснювати аналіз повної сукупності даних, підвищувати точність оцінки ризиків та забезпечувати більш ефективне виявлення відхилень і аномалій у фінансовій інформації [2, 4].

DD підхід використовує ВД, щоб робити аудит. Замість того, щоб тестувати лише частину, DD підхід аналізує всю сукупність операцій. Це підвищує точність оцінки ризиків і робить контроль кращим. Дослідження показують, що аналітика ВД допомагає виявляти приховані закономірності, аномалії і тенденції. Ці закономірності часто пропускає традиційний аудит. У ШІ-моделях аудиту кажуть, що робота з даними йде крок за кроком – спочатку збирають і готують дані, потім створюють моделі і допомагають приймати рішення. Це перетворює сирі дані в корисну аудиторську інформацію. Підхід, що базується на даних, дає нову основу для суджень аудитора і робить висновки більш обґрунтованими і надійними [2, 4].

ШІ є важливим драйвером змін в аудиті. Він автоматизує рутину, робить аналіз швидшим і відкриває нові можливості для аудиторської роботи. ШІ-технології, такі як машинне навчання, обробка мови і алгоритми пошуку аномалій, дозволяють працювати і з впорядкованими, і з неупорядкованими даними. Це включає електронну пошту, контракти і інші джерела. ШІ-технології забезпечують можливість виявлення шахрайства, оцінки ризиків та прогнозування потенційних порушень на ранніх етапах їх виникнення, що трансформує аудит із ретроспективного інструменту контролю у превентивний механізм управління ризиками. Крім того, використання ШІ допомагає охопити всі дані. Використання технологій ШІ дозволяє аудитору здійснювати аналіз не вибіркових даних, а повної сукупності операцій. Точність зростає, надійність зростає, і результати перевірки стають кращими [2, 3, 4].

Логічний крок після цих процесів – це ідея безперервного аудиту (continuous auditing), що працює в реальному часі. Безперервний аудит підключається до систем підприємства. Він використовує автоматичні інструменти, які швидко бачать відхилення і ризики. Дослідження показують, що безперервний аудит встигає за швидкістю сучасних цифрових систем, зокрема ШІ-рішень, які постійно змінюються. Відбувається перехід від періодичного

контролю до постійного моніторингу, що підвищує ефективність внутрішнього контролю та управління ризиками [5].

Суттєвою характеристикою сучасного етапу розвитку аудиту є також інтеграція різних цифрових технологій у єдину екосистему аудиторської діяльності. Відбувається не лише впровадження окремих рішень на основі ШІ, а їх інтеграція з ВД, роботизованою автоматизацією процесів і хмарними технологіями (ХТ). ШІ та ВД, роботизована автоматизація процесів і ХТ створюють одну цифрову систему для аудиту. Ця цифрова система робить обробку даних швидшою, дає постійний доступ до інформації і полегшує спілкування між людьми, які працюють над аудитом. Цифрові технології допомагають перейти до систем управління ризиками, де аудит не тільки контролює, а й допомагає планувати дії.

Сучасні тенденції зводяться до концепції Аудит 5.0. Концепція Аудит 5.0 поєднує ШІ, ВД і автоматизацію в одну систему інтелектуального аудиту. За Аудит 5.0 аудит перестає бути лише перевіркою. Тепер аудит підтримує управління. Аудит дає аналітику. Роль аудитора змінюється. Аудитор більше не лише виконує процедури. Аудитор аналізує і консультує. Дослідження показали, що впровадження ШІ і ВД підвищує якість аудиту, знижують витрати, розширюють охоплення перевірок, підвищують довіру до фінансової звітності. Аудит 5.0 створює нову модель аудиту, орієнтує модель аудиту на створення доданої вартості і підтримку важливих рішень [6].

Водночас цифрова трансформація аудиту супроводжується низкою викликів, серед яких ключове місце займають проблеми якості та доступності даних, складність інтерпретації результатів ШІ та етичні аспекти його використання. Ефект чорної скрині (black box) ховає, як алгоритм приймає рішення, і це створює ризик для правильності висновків і відповідальності аудитора. Ще треба нові вміння – поєднувати знання про аудит, дані і ІТ. Тому треба змінити навчальні програми і підготовку професіоналів. Особливої уваги потребує забезпечення кібербезпеки, захисту даних та дотримання принципів конфіденційності, оскільки використання великих масивів інформації підвищує ризики витоку даних і несанкціонованого доступу [2, 3].

Цифрова трансформація аудиту є об'єктивною необхідністю в умовах розвитку data-driven економіки, що зумовлено обмеженістю традиційних підходів щодо забезпечення ефективності та своєчасності виявлення ризиків. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та безперервного аудиту дозволяє здійснювати аналіз повної сукупності операцій, підвищує точність аудиторських висновків і забезпечує перехід до превентивного управління ризиками.

Практична імплементація зазначених підходів передбачає інтеграцію ШІ-рішень у корпоративні інформаційні системи та впровадження інструментів continuous auditing, що сприяє підвищенню ефективності внутрішнього контролю. У цьому контексті концепція Аудит 5.0 формує нову модель аудиту, орієнтовану на створення доданої вартості та підтримку управлінських рішень.

Подальший розвиток аудиту пов'язаний із поєднанням технологічних інновацій із професійними стандартами, забезпеченням прозорості алгоритмів та підготовкою фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифрового середовища.

Література

1. Ahmi A., Smidt L. AI-driven auditing: trends, themes, and research trajectories // *Journal of Applied Accounting Research*. 2026. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07366981.2026.2637772> DOI: <https://doi.org/10.1080/07366981.2026.2637772> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Chu U. AI in internal audit: top use cases you need to know. 2025. URL: <https://smartdev.com/ai-use-cases-in-internal-audit/> (дата звернення: 27.04.2026).

3. Hasan A. R. Artificial intelligence (AI) in accounting & auditing: a literature review // *Open Journal of Business and Management*. 2022. Vol. 10, No. 1. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=115007> DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.101026> (дата звернення: 27.04.2026).

4. Ilori O. AI-driven audit analytics: a conceptual model for real-time risk detection and compliance monitoring // *Finance & Accounting Research Journal*. 2023. Vol. 5, No. 12. P. 502–527. URL: <https://fepbl.com/index.php/farj/article/view/1900> DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v5i12.1900> (дата звернення: 27.04.2026).

5. Minkkinen M., Laine J., Mäntymäki M. Continuous auditing of artificial intelligence: a conceptualization and assessment of tools and frameworks // *Digital Society*. 2022. Vol. 1. Article 21. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44206-022-00022-2> DOI: <https://doi.org/10.1007/s44206-022-00022-2> (дата звернення: 27.04.2026).

6. Okogun I. O., Apatu V., Mwanandimayia N., Sithole R. T., Mufandaizda C. Audit 5.0 and the digital transformation of auditing: the role of big data analytics and artificial intelligence in enhancing audit quality and decision-making // *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. 2026. Vol. 26, Issue 2. P. 59–71. URL: <https://journalajeba.com/index.php/AJEBA/article/view/2162> DOI: <https://doi.org/10.9734/ajeba/2026/v26i22162> (дата звернення: 27.04.2026).

Наталія НАУМЕНКО

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк, Україна

DATA-DRIVEN АНАЛІЗ ГЛОБАЛЬНОГО ПОДОРОЖЧАННЯ ОПЕРАТИВНОЇ ПАМ'ЯТІ ДЛЯ ПК У 2025–2026 РОКАХ: РИЗИКИ ДЛЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА РОЗВИТКУ SMART-ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

На початку 2026 року ринок персональних комп'ютерів зіткнувся з різким зростанням вартості ключових компонентів, що суттєво вплинуло на поведінку виробників і динаміку поставок у міжнародній торгівлі.

Ця тенденція у світовій економіці почала набере ати обертів ще наприкінці 2025 року. У найближчі роки світова індустрія комп'ютерних комплектуючих може зіткнутися з найсерйознішим дефіцитом за останнє десятиліття. Ринок оперативної пам'яті (DRAM) та твердотільних накопичувачів (SSD) переживає різке зростання цін і нестачу компонентів, що відбивається як на виробниках електроніки, так і на звичайних користувачах. Причиною цього стала стрімка переорієнтація провідних компаній на випуск чипів для штучного інтелекту, який нині поглинає більшу частину глобальних виробничих потужностей.

Ціни на DDR5-пам'ять підскочили на 80-130 відсотків з вересня по листопад 2025 року. Контрактні ціни на DRAM підвищились на 40-60 відсотків з третього кварталу 2025 року, тоді як деякі сегменти NAND-пам'яті подорожчали більше ніж вдвічі з лютого 2025-го року. На українському ринку ситуація лише дещо стабільніша – деякі моделі DDR5 та NVMe SSD подорожчали на десятки відсотків.

Масштаб кризи можна оцінити за кількома показниками: запаси DRAM у дистриб'юторів на кінець 2025 року впали до лише 2-4 тижнів постачання, тоді як ще кілька років тому це число досягало 17 тижнів. Крім того, виробники Micron та SK Hynix повідомили про запаси менше ніж 8 тижнів, а деякі компанії отримують квоти пам'яті лише на кілька годин за раз [1].

Комплект DDR5 обсягом 64 ГБ уже перевищив позначку у 500 доларів – це більше, ніж коштує PlayStation 5. Таке стрімке зростання пов'язане не з жадібністю виробників, а з тим, що фактичний обсяг доступної пам'яті на ринку скорочується, а попит продовжує

вибухово зростати. Водночас користувачі, яким потрібні апгрейди ПК, стикаються з дилемою: купувати зараз дорого або відкладати оновлення на невизначений час.

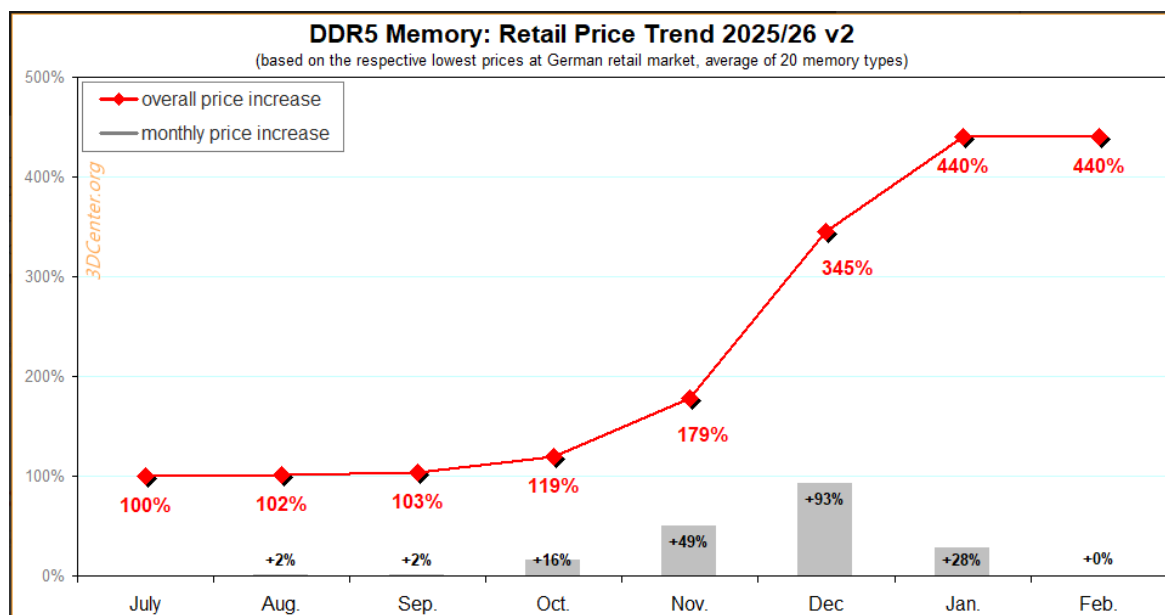


Рисунок 1 – Прогноз динаміки DDR5пам'яті у 2025-2026 роках.

Джерело: наведено за [2].

Окрім оперативної пам'яті, криза зачепила ще одну ключову сферу – NAND-пам'ять, на основі якої виробляються SSD. Один із найпомітніших сигналів ринку – заява компанії Transcend про тимчасове зупинення постачань. Виробник із жовтня не отримує чипи NAND від Samsung і SanDisk, адже вони також перевели свої виробничі лінії на виготовлення компонентів для AI.

Без основних мікросхем Transcend 7 листопада була змушена зупинити виробництво та відвантаження SSD. За прогнозами компанії, дефіцит може тривати 3–5 місяців, а найгірша ситуація очікується наприкінці 2025 – на початку 2026 року. Навіть ті компанії, які мають запаси, вже попереджають: у найближчі місяці ціни 2026 року на SSD злетять так само різко, як і на оперативну пам'ять.

Виробники пам'яті, такі як Samsung і SK Hynix, працюють у режимі обмежених потужностей: фабрик мало, а будівництво нових заводів потребує мільярдних інвестицій і років очікування. Коли стрімко виріс попит на HBM, компанії перекинули ресурси з випуску споживчої пам'яті – звичних модулів DDR5, які нині ставлять у ПК. У результаті звичайні користувачі опинилися в ситуації, коли навіть базові комплектуючі моментально дорожчають, а на ринку формується дефіцит, який може тривати роками [3].

На цьому тлі найбільші виробники також показали нерівномірну динаміку. ASUS та Apple продемонстрували найпомітніше зростання – приблизно на 20% і 11% відповідно. Lenovo і Dell також зміцнили свої позиції зі зростанням близько 9% та 8%. Водночас HP стала єдиним великим гравцем зі спадом поставок, які зменшилися приблизно на 5%, а дрібніші бренди загалом також показали негативну динаміку [4].

Розвиток штучного інтелекту є основною причиною дефіциту. Сучасні центри обробки даних штучного інтелекту в значній мірі покладаються на пам'ять з високою пропускну здатністю, або HBM. Ця багатошарова, надшвидка пам'ять є необхідною для навчання та роботи великих моделей. Оскільки HBM використовує ті самі базові матеріали, що й DDR4 та DDR5, виробники переорієнтовують свої потужності на HBM, оскільки вона забезпечує вищі доходи та стабільний попит у довгостроковій перспективі.

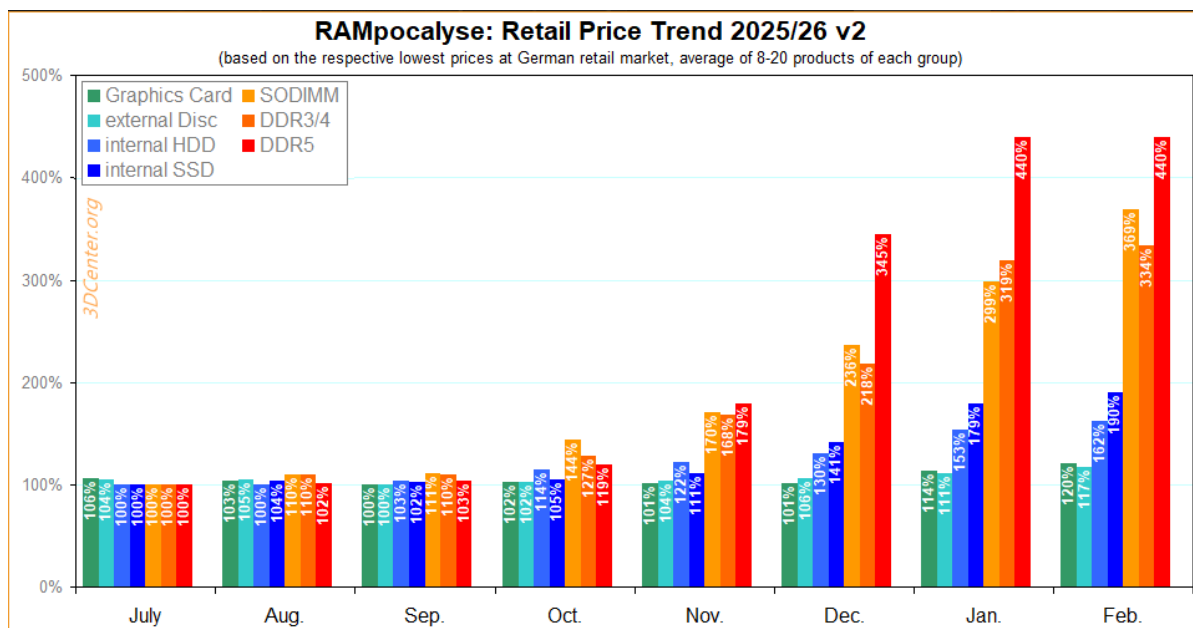


Рисунок 2 – Прогноз динаміки зміни цін на HDD та SSD пам'яті у першому кварталі 2026 року.

Джерело: наведено за [2].

Коли виробничі потужності переорієнтовуються на HBM, для стандартної DRAM залишається менше пластин та виробничих ліній.

Тривалий час ринок пам'яті страждав від надлишкової пропозиції, що призводило до падіння цін. У відповідь на це виробники почали застосовувати більш контрольований підхід. Нині вони ретельно регулюють обсяги виробництва, щоб уникнути значного накопичення запасів. Це допомагає стабілізувати прибутки, але утримує ціни на високому рівні.

Оскільки всі три основні виробники DRAM використовують подібні стратегії, ринок перейшов до стабільних, підвищених цін, а не до циклів буму і спаду.

Зростання інвестицій у сферу ШІ суттєво підвищує попит на пам'ять і накопичувачі, що створює додатковий тиск на виробничі ланцюги та збільшує собівартість техніки. Додатковим фактором став перехід на Windows 11 і розвиток екосистеми Copilot+, що стимулює оновлення пристроїв як у корпоративному, так і в споживчому сегменті.

Збирачі, які планували модернізувати систему з 16 ГБ до 32 ГБ або перейти на більш швидкі комплекти DDR5, тепер стикаються з набагато вищими витратами. Комплекти початкового рівня коштують дорожче, ніж раніше, а комплекти високого класу часто розпродаються.

Виробники ноутбуків повинні покривати вищі витрати на компоненти, і ці підвищення часто відображаються на кінцевій роздрібній ціні. Навіть моделі з впаяною пам'яттю зазнають впливу, оскільки вартість DRAM все одно впливає на загальну вартість системи.

Компанії, які регулярно оновлюють апаратне забезпечення або виконують ресурсомісткі завдання, стикаються з необхідністю збільшення бюджетів на модернізацію. Навіть організації, які покладаються на хмарні сервіси, можуть зіткнутися зі зростанням витрат, оскільки хмарні провайдери також платять більше за пам'ять.

Дефіцит HBM та обмеження пропозиції DRAM для серверів впливають на плани розширення центрів обробки даних. Деякі великі клієнти повідомляють про скорочення обсягів виконання замовлень на пам'ять, що може призвести до затримки термінів розгортання.

Високопродуктивні робочі навантаження, такі як редагування 4K, 3D-рендеринг та сучасні ігри AAA, часто вимагають 32 ГБ або більше. Вищі ціни на пам'ять роблять ці апгрейди дорожчими [5].

Більшість аналітиків згодні, що 2026 рік буде гіршим ніж 2025.

1. Піковий дефіцит в середині 2026: Виробники прогнозують, що піковий дефіцит настане не у кінці 2025, а скоріше у середині 2026 року. Це означає, що ціни будуть повинні продовжити рости принаймні до цього часу перш ніж почнуть падати.

2. Розширення виробництва відбувається повільно: Samsung та SK Hynix оголосили про плани нових інвестицій в виробничі потужності, але вони займають мінімум два роки для введення в експлуатацію. Крім того, виробники бояться перевиробництва – вони пам'ятають, як в попередні цикли надлишкові запаси привели до краху цін і збитків.

3. Тиск триватиме до 2027: SK Hynix офіційно проінформував аналітиків, що дефіцит пам'яті триватиме аж до пізньої 2027 року. Це означає, що сама рання можливість для значного полегшення – це кінець 2027 року, а повна нормалізація може займати ще довше.

4. Без сезонної гуманітарної допомоги: На відміну від попередніх років, традиційного сезонного спаду цін наприкінці 2025 року не відбулося. Навпаки, тиск буде лише посилюватися.

Для українців, які планували оновити комп'ютери чи придбати нові пристрої, прогноз невтішний:

1. DDR5 та DDR4 будуть продовжувати дорожчати протягом 2026 року.

2. NVMe SSD також стануть дорожчими – як за рахунок розширення NAND, так і через конкуренцію з дата-центрами.

3. Ноутбуки та готові ПК отримають значне подорожчання, оскільки виробники передаватимуть вищі витрати на пам'ять.

4. Відеокarti можуть також подорожчати, оскільки GDDR-пам'ять дефіцитна.

5. Смартфони будуть мати вищі ціни в 2026 році за рахунок дефіциту DRAM.

6. Crucial-продукти практично зникнуть з ринку до лютого 2026 року. Якщо у вас вже є пристрій з Crucial, гарантія все ще буде підтримуватися, але нові продукти цього бренду відшукати буде майже неможливо.

Експерти хмарної індустрії та виробники чипів єдині: знижень не очікується щонайменше до другої половини 2026 року. А навіть тоді, нормалізація буде поступовою.

TrendForce вже знизив прогноз приросту ноутбуків на 2026 рік з +1,7 % на -2,4 %, вказуючи на те, що вищі ціни на пам'ять повинні знизити попит.

На думку аналітиків існує кілька можливих сценаріїв для 2027 року [1]:

– Сценарій 1 – Поступова нормалізація: Нові виробничі потужності почнуть приходити в строй наприкінці 2027 року, ціни повільно падатимуть протягом 2028 року. Це найбільш оптимістичний, але й найбільш ймовірний сценарій.

– Сценарій 2 – Якщо попит на AI-інфраструктуру раптово впаде (наприклад, через переоцінку ринком вартості AI компаній), дефіцит може стрімко перетворитися на надлишок. Це могло б привести до різкого падіння цін на 50 відсотків або більше протягом декількох кварталів. Незалежно від того, який сценарій відбудеться, 2026 рік матиме напружену ситуацію з пам'яттю, а 2027 – рік перехідний.

Аналітики прогнозують, що ринок стабілізується не раніше ніж через кілька років. За цей час виробники можуть побудувати або модернізувати виробничі лінії, але це потребує часу та інвестицій. Тому найближчі роки стануть періодом підвищеної нестабільності: ціни можуть різко коливатися, а популярні моделі пам'яті та SSD періодично зникатимуть із продажу.

Звичайним користувачам варто уважно стежити за ситуацією й планувати оновлення техніки заздалегідь. Бізнесам – закладати можливе подорожчання у свої бюджети та звертати увагу на оптимізацію інфраструктури. У таких умовах особливо важливо обирати надійних

провайдерів, які вчасно оновлюють обладнання та підтримують стабільність сервісів навіть у періоди глобальних криз.

Криза пам'яті – це не просто черговий стрибок цін, а тривалий структурний процес, пов'язаний зі зміною глобальних пріоритетів технологічної індустрії. Чим більше компаній переходять на AI, тим менше ресурсів залишається для споживчого сегмента [3].

Література

1. Криза пам'яті у 2025 році та як штучний інтелект переформатує світовий ринок комп'ютерної пам'яті. (11.12.2025). SEA. URL: https://www.sea.com.ua/ua/promyshlennyye-kompyutery/news/kriza-pamati-u-2025-roci-ak-stucnij-intelekt-pereformatue-svitovij-rinok-komputerno-pamati/?srsltid=AfmBOoruWA96-cowoMZhtQfywpywdc_R1G-z4kYXVuYzi7ApLRs6InH
2. В Європі зупинилося зростання цін на пам'ять DDR5 для ПК, але модулі для ноутбуків продовжують дорожчати. (16.02.2026). OVERCLOCKERS. <https://www.overclockers.ua/ua/news/ddr5-prices-europe-desktop-stable-laptop-rising>
3. Світовий ринок пам'яті на межі кризи. (9.12.2025). SERVER. URL: <https://server.ua/ua/blog/svitoviy-rynok-pam-yati-na-mezhi-kryzy>
4. Різке зростання цін на пам'ять та SSD вдарило по ринку ПК. (19.04.2026). INTERNETUA. URL: https://internetua.com/rizke-zrostannya-cin-na-pam-yat-ta-ssd-vdarilo-po-rinku-pk?utm_source=ukrnet_news
5. Ліщук О. Чому ціни на оперативну пам'ять стрімко ростуть у 2025 році та що насправді спричинило це. (8.04.2026). Бренди Acer. URL: <https://blog.acer.com/ua/discussion/3828/chomu-cini-na-operativnu-pamyat-strimko-rostut-u-2025-roci-ta-scho-naspravdi-sprichinilo-ce>

Ольга МЕЛЬНИК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Вікторія ТІХОНОВА

здобувачка вищої освіти,

Миколаївський національний аграрний університет,

м. Миколаїв, Україна

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ SMART-ЕКОНОМІКИ

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, цифровізації економіки та посилення глобалізаційних процесів управління організацією набуває підвищеної складності й багатовимірності. Загальновизнано, що успішність організації в smart-економіці визначається не стільки масштабами матеріальних активів, скільки здатністю інтегрувати цифрові технології, управляти знаннями та підтримувати баланс між технологічним розвитком і соціальним добробутом персоналу. Це вимагає перегляду класичних управлінських парадигм і пошуку нових концептуальних рішень. Сучасні digital-тренди та трансформація бізнес-середовища зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління організаціями як цілісними соціально-економічними системами. Організація виступає складною відкритою системою, що об'єднує людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси з метою досягнення стратегічних і операційних цілей [1].

Соціально-економічна система являє собою інтегровану сукупність взаємопов'язаних соціальних та економічних елементів, взаємодія яких формує єдиний функціональний механізм. У контексті smart-економіки, яка є багатовимірною системою, де цифрові, когнітивні, екологічні та соціальні елементи інтегруються в єдине ціле [6], організація як

різновид такої системи характеризується цілісністю, ієрархічністю, відкритістю, адаптивністю, синергетичністю та здатністю до саморегулювання. В умовах цифрової економіки ці властивості доповнюються високим рівнем інформаційної взаємодії, автоматизації процесів та використанням аналітичних інструментів, що впливає на вибір сучасних управлінських методів [2].

Управління організацією як соціально-економічною системою передбачає реалізацію взаємопов'язаних функцій: планування, організування, мотивування, контролювання та координування. Водночас у сучасних умовах вагомим значення набуває використання data-driven підходів, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень на основі аналізу даних, а не лише інтуїції чи традиційних уявлень. Data-driven management передбачає постійний моніторинг процесів, чітко визначені метрики ефективності та зв'язок між результатами й управлінськими діями, що сприяє формуванню гнучкості, інноваційності та ефективності організацій у цифровому середовищі. Особливу роль відіграє людський капітал як ключовий елемент системи, який формує соціальні зв'язки, організаційну культуру та рівень довіри в колективі, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства [3].

Соціальна складова управління в умовах цифровізації охоплює розвиток персоналу, управління організаційною поведінкою, цифрові комунікації та формування сучасної корпоративної культури. Нехтування цими аспектами призводить до зниження залученості працівників і ефективності діяльності організації; існують навіть так звані «довгі тіні» цифрової трансформації – приховані витрати, пов'язані з недостатньою увагою до соціальної системи при впровадженні інформаційних технологій, що може спричинити серйозні невдачі [8]. Водночас інтеграція цифрових HR-технологій сприяє підвищенню якості управління людськими ресурсами, автоматизації процесів адаптації та персоналізованій мотивації, зниженню ризиків плинності кадрів [2; 7].

Економічна складова управління орієнтована на ефективне використання ресурсів, зростання вартості бізнесу та забезпечення сталого розвитку. У контексті smart-економіки особливого значення набувають фінансова аналітика, стратегічне планування, управління ризиками та цифрове моделювання бізнес-процесів [1; 6]. Поєднання стратегічного бачення з оперативною гнучкістю дозволяє організації швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту є впровадження системного підходу в поєднанні з цифровими технологіями. Організація розглядається як інтегрована система, де зміни в одній підсистемі впливають на інші, а управлінські рішення повинні базуватися на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх даних. Це зумовлює необхідність використання цифрових платформ, аналітики великих даних (Big Data) та інструментів прогнозування для підвищення адаптивності організації до умов турбулентного середовища [4]. Сучасні концепції управління, зокрема Value-Based Management, Data-Driven Management та Organizational Resilience, відображають трансформацію управлінської парадигми в напрямі цифровізації, інноваційності та орієнтації на довгострокову цінність [5]. Дослідження показують, що цифрова трансформація має значний позитивний вплив на ефективність діяльності підприємства, а організаційна стійкість (resilience) відіграє важливу посередницьку роль у цьому зв'язку [8].

Отже, управління організацією як соціально-економічною системою в умовах цифрової трансформації є комплексним процесом, що потребує інтеграції системного, процесного та data-driven підходів. Ефективність управління визначається здатністю забезпечити баланс між соціальними та економічними цілями, а також адаптувати організацію до викликів цифрової економіки. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці інтегрованих моделей управління, що враховують digital-тренди та принципи соціальної відповідальності бізнесу. Підсумовуючи, варто наголосити, що цифрова трансформація управління організацією – це не одноразовий проєкт із впровадження програмних продуктів, а безперервний процес еволюційних та революційних змін, який

охоплює всі рівні системи: від операційного до стратегічного. Ключовим викликом залишається подолання «цифрового розриву» між технологічними можливостями та реальною готовністю персоналу й менеджменту до їх використання.

Література

1. Мельник Л. Г., Дериколєнко О. М. Управління організацією як соціально-економічною системою в умовах цифрової трансформації. Механізм регулювання економіки. 2022. № 1. С. 45–58.
2. Пилипенко А. А., Ярмош О. В. Системний підхід до управління підприємством: соціально-економічний вимір. Бізнес-інформ. 2023. № 3. С. 112–119.
3. Грищенко І. М., Ткаченко В. А. Організаційна культура як чинник ефективності управління соціально-економічними системами. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 78–85.
4. Наливайко А. П. Стратегічне управління: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2021. 302 с.
5. Череп А. В., Лисенко Ю. Г. Концепції сучасного управління організацією в умовах невизначеності. Економіка та держава. 2023. № 5. С. 34–41.
6. Куцмус Н. М., Макаренко О. М. Концепція «smart-економіки»: виклики та перспективи для бізнесу в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-156>.
7. Лутай Л. А., Малярчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи // Економіка та суспільство. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801>.
8. Fischer L. H., Monod E. The Long Shadows from Digital Transformation Initiatives: A Research Agenda. CEUR Workshop Proceedings. 2023. P. 184–191.

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

*доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

*к.е.н., доцент
кафедри HR-інжиніринг у бізнес економіці*

Марина СУКАЧОВА

*здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ В ЕПОХУ HR-ІНЖИНІРИНГУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІД ВПЛИВОМ СУЧАСНИХ DIGITAL-ТРЕНДІВ

У сучасну епоху, коли дані все частіше порівнюють із " новою нафтою", контроль персоналу зазнає глибоких змін, перетворюючись із суто наглядової функції на справжню інженерну дисципліну. Традиційні підходи, спрямовані переважно на моніторинг робочої присутності співробітників чи управління витратами на заробітну плату, поступово відходять у минуле. Їхнє місце займає HR-інжиніринг - комплексна система методів, що базується на точних математичних розрахунках, алгоритмах та аналізі даних. Цей системний підхід дозволяє створювати добре збалансовані, високоефективні організаційні структури, здатні відповідати сучасним викликам і сприяти сталому розвитку компаній.

Сучасні підприємства працюють в умовах цифрової трансформації, яка суттєво змінює методи управління персоналом. Контролінг персоналу поступово переходить від суто облікових функцій до ролі стратегічного інструменту для управління людським капіталом. Цифрові рішення в HR передбачають активне використання штучного інтелекту, аналізу великих даних (Big Data) та автоматизації, що забезпечує зростання ефективності управлінських рішень. У свою чергу, HR-інжиніринг стає ключовою методологічною базою для оновлення та оптимізації бізнес-процесів у цій сфері.

Контролінг персоналу являє собою цілісну систему інформаційно-аналітичної підтримки управління людськими ресурсами, спрямовану на забезпечення реалізації довгострокових стратегічних цілей підприємства. Завдяки поєднанню методів планування, аналізу та контролю, дана система допомагає створювати ефективне середовище для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері роботи з персоналом (рис. 1).

Ключові функції цієї системи включають в себе кілька важливих аспектів, серед яких можна виділити [1, с. 429-431]:

1. Планування персоналу, що передбачає прогнозування потреб у робочій силі, визначення оптимального балансу між чисельністю персоналу та виробничими потребами, а також оцінку потенційного розвитку співробітників.
2. Контроль витрат на персонал, який дозволяє відстежувати та оптимізувати фінансові ресурси, спрямовані на оплату праці, навчання, розвиток та інші аспекти забезпечення ефективної роботи співробітників.
3. Оцінка ефективності роботи персоналу, що здійснюється через аналіз результативності виконання поставлених завдань, визначення рівня професійної компетентності, а також підвищення мотивації працівників до досягнення кращих результатів.
4. HR-аналітика, яка виступає інструментом для збору, обробки та аналізу великих масивів даних про співробітників і результати їх діяльності, сприяючи формуванню стратегічних прогнозів для прийняття рішень у сфері кадрової політики.

Traditional HR vs Digital HR

Aspect	Traditional HR	Digital HR
Administrative tasks	Manual and repetitive tasks (e.g., payroll, benefits)	Automated and streamlined administrative tasks
Record-keeping	Manual, paper-based records; prone to loss/damage	Digital, secure, and easily accessible electronic records
Data analysis	Time-consuming, manual data processing	Automated data collection and real-time analysis
Employee inquiries	HR staff must answer questions individually	Self-service portals for quick access to information and resolving matters
Recruitment process	Often lengthy and cumbersome	Streamlined, faster, and more efficient
Performance management	Annual reviews, paper-based evaluations	Continuous feedback, digital performance tracking
Compliance and reporting	Manual documentation and reporting	Automated compliance tracking and real-time reporting
Scalability	Difficult to scale processes	Easily scalable with digital tools and platforms
Cost efficiency	Higher costs due to time-consuming administrative tasks	Reduced costs through automation and digital solutions

AIHR | ACADEMY TO INNOVATE HR

Рисунок 1 – Перехід від традиційного контролінг персоналу до Digital-контролінгу персоналу в епоху трансформації HR-інжинірингу

Традиційний підхід до контролінгу персоналу зазвичай зосереджувався на ретроспективному аналізі подій (що відбулося?). Натомість сучасний HR-інжиніринг орієнтується на цілеспрямоване планування та прогнозування майбутніх результатів.

Вплив цифрових трендів на трансформацію HR-контролінгу стає дедалі вагомішим, оскільки сучасні технології значно змінюють підходи до управління людськими ресурсами, даючи компаніям змогу працювати ефективніше і приймати більш обґрунтовані рішення.

У сучасному бізнес-середовищі ця система все частіше інтегрується із концепцією HR-інжинірингу, який покликаний оптимізувати внутрішні процеси управління персоналом і підвищувати їхню ефективність. Серед його основних завдань можна виділити [2, с. 218-220]:

1. Оптимізацію HR-процесів, спрямовану на структурування робочих процедур, зниження зайвих адміністративних витрат і забезпечення швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі.

2. Побудову компетентнісних моделей для чіткого розмежування завдань кожного співробітника і визначення ключових навичок, які необхідно розвивати відповідно до стратегічних цілей організації.

3. Реінжиніринг організаційної структури, який орієнтований на адаптацію компанії до нових вимог ринку, покращення комунікації між підрозділами та раціоналізацію управлінських і виробничих ланок.

Вплив DIGITAL-трендів на трансформацію HR-контролінгу [3]:

1. Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI), який відкриває нові можливості для автоматизації аналізу великої кількості даних, підвищення точності прогнозів і навіть проведення співбесід за допомогою чат-ботів, що сприяє економії ресурсів.

2. Використання великих даних (Big Data) та інструментів HR-аналітики, що допомагають отримувати комплексну картину ефективності працівників, виявляти приховані закономірності у даних і вдосконалювати прийняття управлінських рішень на основі фактів.

3. Автоматизація рутинних HR-процесів за допомогою роботизованої автоматизації процесів (Robotic Process Automation, RPA), яка дозволяє значно оптимізувати час та ресурси, потрібні для виконання типових завдань, таких як обробка заявок на відпустку чи оформлення документів.

4. Розвиток хмарних HRM-систем, що забезпечують доступ до інструментів управління персоналом з будь-якого місця і пристрою, підвищуючи мобільність і оперативність роботи команд.

5. Поява та популяризація гібридних форм зайнятості, які вимагають від HR-фахівців нових підходів до організації праці та контролю за продуктивністю співробітників в умовах змішаних команд.

Інтеграція зазначених DIGITAL-технологій в систему HR-контролінгу надає численні переваги організаціям. Серед найбільш помітних результатів можна підкреслити наступні досягнення [3]:

1. Покращене прогнозування плинності персоналу завдяки аналізу поведінкових і аналітичних даних, що допомагає передбачати ризики звільнення співробітників і вживати своєчасних превентивних заходів.

2. Проведення глибокого й детального аналізу продуктивності роботи співробітників, дозволяючи не лише оцінити досягнення, але й визначити точки росту для кожного члена колективу.

3. Створення систем автономного управління процесом рекрутингу із використанням алгоритмів AI для ефективнішого підбору кандидатів і скорочення загального часу на наймання.

4. Підвищення рівня залученості та мотивації працівників через покращену комунікацію, гейміфікацію HR-процесів і використання інноваційних інструментів персоналізованого підходу.

Отже, цифрові тенденції не лише змінюють способи управління людським капіталом, але й закладають основу для побудови ефективнішої, прозорішої та технологічно досконалої системи HR-контролінгу. Це дає компаніям конкурентну перевагу у сучасному динамічному світі бізнесу.

Таким чином, контролінг персоналу у поєднанні з елементами HR-інжинірингу стає потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності компанії та забезпечення її стабільного розвитку.

Література

1. Базалійська Н. П. Трансформаційні зміни функціонування системи HR-інжинірингу за сучасних бізнес-економічних умов господарювання. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, (4), 428–437. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-56>
2. Базалійська Н. П. Цифрова трансформація HR-функцій системи HR-інжинірингу як основа стратегічного управління кар'єрою персоналу вітчизняних підприємств. Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції; за заг. наук. ред. д.-ра екон. наук, доц. А. В. Савіцького. , 20 листопада 2025. – Хмельницький, 2025. С. 216-221.
3. Грідін, О. (2025). ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ: КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ. Економіка та суспільство, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>

Тетяна ПИСАРЕНКО

к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку і аудиту

Софія КОВЛЕВА

здобувач вищої освіти,

Луцький національний технічний університет,

м. Луцьк, Україна

ВИРОБНИЧА ДІЯЛЬНІСТЬ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ ЯК ДЖЕРЕЛО ДОДАТКОВОГО ФІНАНСУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ: ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Згідно з Бюджетним кодексом України бюджетні установи це «органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету» [1]. В умовах цифрової трансформації економіки та розвитку концепції smart-управління підвищується значення ефективного використання фінансових ресурсів бюджетних установ, зокрема шляхом розвитку їх виробничої та господарської діяльності. Більшість бюджетних організацій є неприбутковими, що полягає в наданні населенню безоплатних послуг, пов'язаних з різними сферами діяльності громадян [2]. Водночас сучасні умови функціонування державного сектору потребують пошуку додаткових джерел фінансування та удосконалення механізмів управління власними надходженнями.

Згідно з НП(С)БОДС 124 доходи державних установ поділяються на доходи від обмінних і необмінних операцій. Обмінна операція передбачає придбання чи продаж активу в обмін на кошти, послуги, роботи, активи або погашення зобов'язань, необмінна операція не передбачає передачу установою активу, робіт, послуг. До обмінних операцій належить, зокрема, надходження, отримані від додаткової (господарської) діяльності установи [3]. В умовах цифровізації фінансового менеджменту державного сектору особливого значення набуває своєчасне та достовірне відображення таких операцій у системі бухгалтерського обліку.

Дохід визнається, якщо підприємство отримає економічні вигоди або потенціал корисності від здійсненої операції. До надходжень, які не визнаються доходами від обмінних операцій належать:

- «суми податку на додану вартість, акцизного податку, інших податкових надходжень, що підлягають перерахуванню до бюджету та фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування;
- сума попередньої оплати в рахунок оплати товарів, робіт, послуг;
- сума завдатку під заставу або в погашення бюджетної позики у випадках, передбачених законодавством;
- надходження, що належать іншим особам» [3].

Відповідно до Бюджетного кодексу України надходження від додаткової господарської діяльності установи включаються до спеціального фонду бюджету. При цьому «надходження бюджетних установ у вигляді майна (активів) в натуральній формі, отримане від інших бюджетних установ, які відповідно до законодавства виконують функції з управління об'єктами державної (комунальної) власності, у межах відповідного бюджету, не є власними надходженнями таких бюджетних установ» [1].

Глухова В. зазначає, що серед власних надходжень спеціального фонду можна виокремити «надходження, отримані в установленому порядку бюджетними установами як плата за надання послуг, виконання робіт та проведення цільових заходів, гранти, дарунки та благодійні внески, а також надходження від реалізації у встановленому порядку продукції, майна та іншої діяльності» [2]. Таким чином, виробнича діяльність бюджетних установ виступає важливим інструментом формування додаткових фінансових ресурсів державного сектору та підвищення ефективності управління бюджетними коштами.

Облік доходів у бюджетних установах є жорстко регламентованим, що зумовлено необхідністю забезпечення прозорості, контролю та ефективності використання бюджетних ресурсів. В умовах цифровізації державного управління важливого значення набуває автоматизація облікових процесів, використання електронного документообігу та цифрових систем фінансового контролю. Облік здійснюється на основі Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 31.12.2013 № 1203 [4], а також Порядку застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі, затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 29.12.2015 № 1219 [5]. Для відображення доходів, отриманих від господарської діяльності бюджетної установи, використовується рахунок 7111 «Доходи від реалізації продукції (робіт, послуг)».

Отже, виробнича діяльність бюджетних установ є важливим джерелом формування власних надходжень та додаткового фінансування державного сектору. В умовах розвитку цифрової економіки та smart-підходів до управління державними фінансами особливої актуальності набуває удосконалення облікового забезпечення, автоматизація фінансових процесів і підвищення прозорості використання коштів спеціального фонду [1].

Література

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>. (дата звернення: 16.04.2026).
2. Глухова В. Доходи бюджетних установ як об'єкт бухгалтерського обліку. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2023. Випуск 3-4. С. 7-17. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/576/618>. (дата звернення: 16.04.2026).
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 124 «Доходи»: наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2010 № 1629. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0089-11#>. (дата звернення: 16.04.2026).

Денис МАЦИШИН

здобувач вищої освіти,

Західноукраїнський національний університет,

м. Тернопіль, Україна

Поліна МУРІЙ

здобувачка вищої освіти,

Західноукраїнський національний університет,

м. Тернопіль, Україна

РОЛЬ ПРЕМІЮВАННЯ У ПІДВИЩЕННІ МОТИВАЦІЇ, ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Система преміювання є важливим інструментом матеріального стимулювання персоналу, що безпосередньо впливає на рівень мотивації працівників. На відміну від базової заробітної плати, яка виконує функцію забезпечення стабільного доходу, премії мають стимулюючий характер і спрямовані на активізацію трудової поведінки. Ефективність преміювання у формуванні мотивації визначається передусім тим, наскільки чітко працівник розуміє залежність між власними зусиллями, досягнутими результатами та отриманою винагородою. Якщо така залежність є прозорою і логічною, у працівника формується зацікавленість у підвищенні результативності своєї діяльності.

Важливим аспектом є сприйняття премії як справедливої винагороди. Працівники оцінюють не лише абсолютний розмір премії, а й її співвідношення з винагородою інших співробітників, складністю виконаної роботи та вкладеними зусиллями. У разі відсутності справедливості преміювання втрачає мотиваційний ефект і може спричинити протилежні наслідки – зниження зацікавленості в роботі та зростання напруженості в колективі.

Преміювання вказує на визнання досягнень працівника. Тому, регулярне заохочення за конкретні результати сприяє формуванню у працівників відчуття значущості їхнього внеску в діяльність підприємства. Власне це, у свою чергу, підвищує рівень залученості персоналу та сприяє формуванню позитивного ставлення до роботи. Суттєве значення має і своєчасність виплати премій. Чим менший часовий розрив між досягненням результату та отриманням винагороди, тим сильніший мотиваційний ефект. Затримки у виплатах знижують довіру до системи стимулювання та послаблюють її вплив. Крім того, система преміювання сприяє формуванню орієнтації працівників на досягнення конкретних цілей. Завдяки цьому підвищується відповідальність за результати праці, а також зростає готовність до прояву ініціативи та самостійного прийняття рішень у межах професійної діяльності. Важливо підкреслити, що преміювання є ефективним лише за умови його інтеграції в загальну систему управління персоналом. Воно має поєднуватися з оцінюванням результатів праці, плануванням кар'єрного розвитку та формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [3; 4].

Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства, і система преміювання відіграє важливу роль у її підвищенні. Через механізм матеріального стимулювання преміювання спрямовує зусилля працівників на досягнення встановлених виробничих і економічних показників. Важливе значення має інтенсифікація праці. Працівники, зацікавлені у отриманні додаткової винагороди, прагнуть збільшити обсяг виконаної роботи, скоротити час на виконання завдань і підвищити ефективність використання робочого часу, що сприяє зростанню загального обсягу виробництва або надання послуг. Не менш важливим є вплив преміювання на якість роботи. За умови встановлення відповідних критеріїв преміювання (наприклад, зменшення браку, дотримання стандартів якості) працівники орієнтуються не лише на кількісні показники, а й на якісні

характеристики результатів праці, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та зменшити витрати, пов'язані з виправленням помилок.

Преміювання також стимулює більш раціональне використання ресурсів. Якщо система передбачає винагороди за економію матеріалів, енергії або інших ресурсів, працівники зацікавлені у зниженні витрат і оптимізації виробничих процесів. Це має позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Суттєву роль відіграє орієнтація преміювання на досягнення конкретних показників ефективності діяльності. Використання чітких критеріїв оцінювання дозволяє спрямувати зусилля працівників на пріоритетні напрями розвитку підприємства. Таким чином забезпечується узгодження індивідуальних цілей працівників із загальними цілями організації. Тому, вплив преміювання на продуктивність праці значною мірою залежить від правильності визначення показників, за якими нараховується премія. Якщо ці показники є об'єктивними, вимірюваними та досяжними, система стимулювання працює ефективно. Натомість нечіткі або недосяжні критерії можуть призводити до втрати інтересу до роботи та зниження результативності. У виробничих процесах ефективними є індивідуальні премії за виконання норм, тоді як у командній роботі доцільно використовувати групові бонуси, які стимулюють взаємодію та координацію зусиль. Загалом, система преміювання сприяє підвищенню продуктивності праці через стимулювання інтенсивності роботи, покращення якості результатів, оптимізацію використання ресурсів та орієнтацію працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства [3].

Лояльність персоналу є важливим чинником стабільного функціонування підприємства, оскільки вона визначає рівень прихильності працівників до організації, їхню готовність продовжувати трудову діяльність у її межах та підтримувати її цілі. Система преміювання відіграє значну роль у формуванні лояльності, оскільки вона безпосередньо впливає на задоволеність працівників умовами праці та рівнем матеріального забезпечення. Регулярні та справедливі премії сприяють формуванню позитивного ставлення до роботодавця і зміцненню довіри до керівництва. Одним із ключових аспектів є відчуття визнання коли працівник отримує премію за досягнуті результати, він відчуває, що його внесок у діяльність підприємства оцінюється належним чином, а це підвищує рівень задоволеності роботою та сприяє формуванню емоційного зв'язку з організацією.

Преміювання також впливає на стабільність кадрового складу. Працівники, які отримують конкурентоспроможну винагороду, менш схильні до зміни місця роботи. Це дозволяє підприємству зменшити витрати на підбір і навчання нових працівників, а також зберегти накопичений досвід і знання.

Важливу роль у формуванні лояльності відіграють довгострокові програми преміювання. Вони стимулюють працівників залишатися в компанії протягом тривалого часу, оскільки передбачають отримання значних винагород у майбутньому. Такий підхід сприяє формуванню стабільних трудових відносин і підвищує рівень відданості персоналу [2; 5]. Разом з тим, лояльність формується не лише за рахунок матеріальних стимулів. Важливим є поєднання преміювання з іншими елементами системи управління персоналом, такими як можливості професійного розвитку, сприятливий психологічний клімат і ефективна комунікація в колективі. У цьому контексті преміювання виступає як один із складових елементів комплексної системи формування лояльності. Негативний вплив на лояльність може мати непрозора або несправедлива система преміювання. У таких випадках працівники втрачають довіру до керівництва, що може призводити до зниження продуктивності, конфліктів і підвищення плинності кадрів.

Отже, система преміювання є важливим інструментом формування лояльності персоналу, який впливає на задоволеність працівників, стабільність колективу та ефективність діяльності підприємства загалом. Зокрема, преміювання персоналу є важливим елементом системи управління підприємством, який забезпечує підвищення мотивації, продуктивності та лояльності працівників. Його ефективність визначається прозорістю,

справедливістю, обґрунтованістю критеріїв і своєчасністю виплат. До того ж раціонально організована система преміювання дозволяє не лише стимулювати трудову активність працівників, а й формувати їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи його довгостроковий розвиток.

Література

1. Про оплату праці : Закон України від 24. 03. 1995. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.
2. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 27 Тернопіль.: Економічна думка, 2022. С. 73 – 79.
3. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023 № 2 (02) С. 45 – 48.
4. Прохоровська С.А., Ілляш І.Д. Тренди використання людських ресурсів за умов цифрової економіки. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 4 (09). С. 41 – 46.
5. Прохоровська С. А. Формування компенсаційної політики підприємств. *Маркетинг 4.0: Стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна моногр.* /за ред. д. е. н. В. А. Фаловича. 2021. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. Тернопіль 2021. 351 С. 172-193.

Олександр ПАРФЬОНОВ

*аспірант кафедри промислового маркетингу,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»,
м. Київ, Україна*

ПРЕДИКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ НА РИНКУ МІЖМАШИННОЇ ВЗАЄМОДІЇ M2M

У сучасних умовах еволюції цифрової економіки маркетинг поступово виходить за межі класичної роботи з людською поведінкою, комунікацією та споживчими перевагами. Цифровізація бізнес-процесів, розвиток Інтернету речей, штучного інтелекту, сенсорних систем і M2M-комунікацій формують *нову систему економічних відносин*, у якій ринкові процеси дедалі частіше відбуваються не лише між людьми чи організаціями, а й за участю підключених пристроїв, платформ та алгоритмічних систем. У такому контексті актуалізується предикативний маркетинг, тобто маркетингова діяльність, побудована на прогнозуванні майбутньої потреби, ризику, сервісної події або комерційної дії на основі аналізу даних. Наукова основа такого підходу пов'язана з розвитком предиктивної аналітики. Наукова основа такого підходу пов'язана з розвитком предиктивної аналітики. У системному огляді А. Jamarani та співавторів предиктивна аналітика розглядається як напрям аналізу даних, що дає змогу передбачати майбутні події шляхом виявлення закономірностей в історичних даних із використанням моделювання, інтелектуального аналізу даних, статистичних методів, штучного інтелекту та машинного навчання [3]. У маркетинговій площині ця логіка означає перехід від опису вже наявної поведінки споживача до прогнозування майбутніх потреб, ризиків, сервісних подій і можливих комерційних дій. R. N. Cruz та A. T. Rosário у своєму системному огляді ухвалення маркетингових рішень на основі даних показують, що сучасна маркетингова практика дедалі більше спирається на поєднання даних, аналітичних моделей і предиктивних алгоритмів для стратегічного та операційного управління. [1].

У контексті M2M-ринку предиктивна логіка маркетингу набуває специфічного змісту, оскільки джерелом маркетингового прогнозу стають не лише дані про людину, історію продажів або реакцію на комунікацію, а й постійні потоки технічних сигналів від підключених пристроїв, сенсорів, платформ та алгоритмічних систем. Саме ці сигнали дають

змогу раніше виявляти майбутню потребу: зношення обладнання, необхідність сервісного втручання, ризик збою, вичерпання ресурсу, потребу в поповненні запасів або зміну режиму використання продукту. Отже, предиктивний маркетинг можна розглядати як прикладний напрям маркетингу, орієнтованого на дані, у якому головним результатом аналізу стає не лише пояснення минулих дій клієнта, а підготовка ринку до майбутньої потреби, що може бути виявлена технічною системою ще до її прямого усвідомлення людиною. У межах smart-економіки ця логіка набуває особливого значення. У такій економіці дані стають не допоміжним ресурсом, а частиною механізму прийняття рішень. Саме тому предикативний маркетинг у M2M-середовищі не варто зводити лише до прогнозування продажів або поведінки споживача. Його зміст ширший: він пов'язаний із прогнозуванням стану технічної системи, моменту виникнення потреби, ризику відмови обладнання, необхідності сервісного втручання або оновлення цифрової послуги та можливості автоматизованої закупівлі.

Ринок міжмашинної взаємодії створює для цього специфічні умови. M2M-комунікація забезпечує обмін даними між пристроями, сенсорами, платформами та інформаційними системами без постійного прямого втручання людини. У дослідженні S. Chauhan та K. Porat інтеграція IoT і M2M-протоколів розглядається як чинник підвищення ефективності бізнес-моделей, підтримки автоматизації, обробки даних у реальному часі та адаптивного управління ресурсами [4]. Відповідно, маркетинг у такому середовищі отримує нове джерело інформації: не лише опитування, CRM, веб-аналітику або поведінкові дані людини, а постійний потік операційних сигналів від підключених об'єктів. Це змінює саму природу маркетингового прогнозу. У традиційному digital-маркетингу прогноз часто стосується ймовірності кліку, конверсії, повторної купівлі або відтоку клієнта. На M2M-ринку прогноз може стосуватися того, що обладнання скоро потребуватиме обслуговування, система вичерпає ресурс, логістичний ланцюг матиме затримку, складський запас досягне критичного рівня, а цифровий сервіс потребуватиме масштабування. Для маркетингу це важливо тому, що потреба тут виникає не після звернення клієнта, а передбачається системою до моменту поломки, зниження ефективності або втрати ресурсу. Наприклад, виробник промислового обладнання може не чекати заявки від підприємства, а на основі телеметрії запропонувати сервісний пакет, запасну частину, оновлення програмного забезпечення або підвищений рівень сервісного обслуговування. У логістиці система може прогнозувати потребу в корекції маршруту або додатковому страхуванні вантажу. В енергетиці smart-лічильники та системи управління споживанням можуть створювати підстави для прогнозних тарифних, сервісних або енергоефективних пропозицій. У кожному з цих випадків маркетингова дія впливає не з класичного комунікаційного впливу, а з інтерпретації даних і прогнозної моделі.

На рівні ринкових відносин M2M-маркетинг безпосередньо наближається до концепції machine economy. E. Hartwich та співавтори визначають machine economies як економічні системи, у яких не-людські агенти здатні автономно обмінюватися інформацією та цінністю. [2]. Це не означає повного зникнення людини з ринкового процесу, але означає зміну її ролі: людина дедалі частіше задає правила, обмеження, бюджети й критерії вибору, а підключені системи виконують моніторинг, оцінку та частину операційних рішень.

Отже, особливості предикативного маркетингу на M2M-ринку доцільно розглядати через зміну предмета прогнозування, адресата маркетингової дії та критеріїв конкурентоспроможності. Якщо у традиційному маркетингу прогнозування спрямоване переважно на поведінку людини, то в M2M-середовищі воно має враховувати стан об'єкта, параметри системи, імовірність технічної події та алгоритмічну логіку вибору. Схематично логіку предикативного маркетингу на M2M-ринку можна подати так:

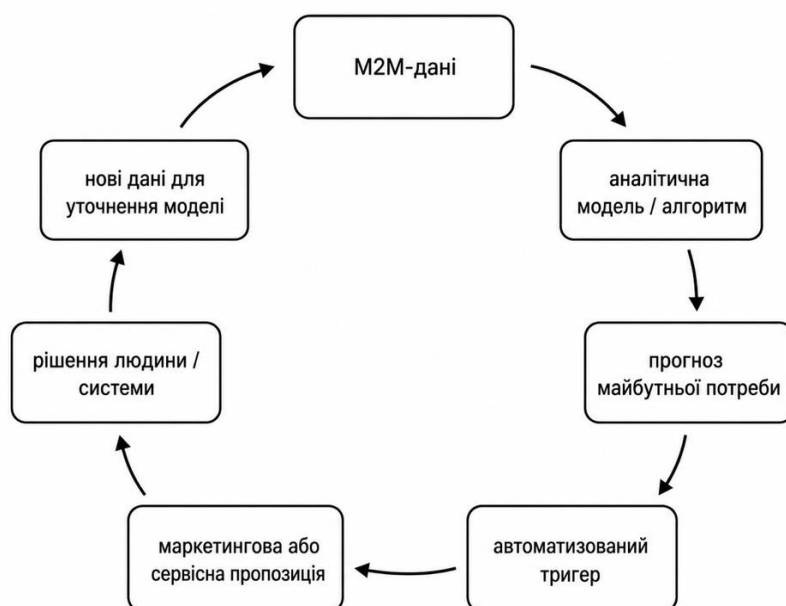


Рисунок 1 – Цикл перетворення M2M-даних на предиктивну маркетингову або сервісну дію.

Предикативний маркетинг має циклічний характер. Його результатом є не одноразова кампанія, а постійне уточнення пропозиції на основі нових даних. При цьому сам продукт або сервіс повинен бути придатним для алгоритмічної оцінки. На M2M-ринку конкурентна перевага формується не лише через бренд, ціну або комунікацію, а через точність прогнозу, технічну сумісність, якість даних, прозорість параметрів, швидкість реакції, безпеку та здатність бути інтегрованим у цифрову інфраструктуру клієнта.

Таблиця 1 – Особливості предиктивного маркетингу на M2M-ринку

Критерій	Традиційний digital-маркетинг	Предикативний маркетинг на M2M-ринку
Основний об'єкт аналізу	Поведінка людини, історія взаємодій, реакція на комунікацію	Дані про стан системи, технічні параметри, ризики, сценарії майбутньої потреби
Джерело прогнозу	CRM, веб-аналітика, соціальні мережі, історія продажів	Сенсори, телеметрія, IoT-платформи, API, дані експлуатації
Момент маркетингової дії	До або під час усвідомленого рішення про купівлю	До появи явної потреби, на основі прогнозу стану або події
Адресат впливу	Споживач, менеджер, закупівельник	Людина, підключена система, алгоритм або їх комбінація
Ключова цінність	Персоналізація, комунікація, бренд, досвід клієнта	Прогнозна корисність, сумісність, надійність, швидкість реакції, машинозчитуваність
Результат	Лід, продаж, повторна купівля	Сервісний тригер, автоматизована заявка, поповнення, оновлення, запобігання втратам

Таким чином, предикативний маркетинг на ринку міжмашинної взаємодії M2M можна визначити як систему маркетингового управління, у якій дані від підключених пристроїв, платформ і цифрових сервісів використовуються для прогнозування майбутньої

потреби та формування своєчасної комерційної або сервісної дії. У середовищі міжмашинної взаємодії маркетинг має працювати з новими типами сигналів, новими критеріями цінності та новими адресатами ринкової дії. Підключені системи не замінюють людину повністю, але змінюють момент, механізм і логіку формування попиту.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення теоретичної моделі предикативного маркетингу для M2M-ринку, визначення його ключових показників ефективності, аналіз ролі API, структурованих даних і машинозчитуваних специфікацій у конкурентному виборі. Особливо перспективними є промислові ринки, логістика, енергетика, транспорт та сервісні бізнес-моделі, де дані від підключених систем можуть перетворюватися на основу прогнозової комерційної взаємодії.

Література

1. Cruz R. N., Rosário A. T. Data-Driven Decision-Making in Marketing: A Systematic Literature Review of Emerging Themes and Research Gaps. *Systems*. Вип. 13, № 12. 1114. DOI:10.3390/systems13121114.
2. Hartwich E., Rieger A., Sedlmeir J. та ін. Machine economies. *Electronic Markets*. Вип. 33, № 1. С. 36. DOI:10.1007/s12525-023-00649-0.
3. Jamarani A., Haddadi S., Sarvizadeh R. та ін. Big data and predictive analytics: A systematic review of applications. *Artificial Intelligence Review*. Вип. 57, № 7. С. 176. DOI:10.1007/s10462-024-10811-5.
4. Chauhan S., Popat K. The role of IoT and M2M communication in fostering business innovation and driving organizational growth. *Discover Internet of Things*. Вип. 5, 13.11.2025. DOI:10.1007/s43926-025-00231-4.

Оксана ОНИЩЕНКО

к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку і фінансів

Андрій ДРОЗДОВ

здобувач вищої освіти,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,

м. Кременчук, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ SMART-ЕКОНОМІКИ

Дебіторська заборгованість у цифровій парадигмі smart-економіки набуває якісно нового змісту, перетворюючись із традиційного облікового показника на стратегічний цифровий актив, що інтегрується у комплексну систему управління фінансовими потоками підприємства. Умови цифрової трансформації, зростання ролі даних та інтелектуальних технологій формують нову логіку управління дебіторами, у якій ключовими стають швидкість обробки інформації, прозорість транзакцій, автоматизація процесів та здатність до прогнозування ризиків у режимі реального часу [1]. Smart-економіка, що базується на принципах мережовості, саморегуляції, адаптивності та високого рівня цифрової інтеграції, вимагає від підприємств переходу до проактивних моделей управління дебіторською заборгованістю, де домінують аналітика даних, штучний інтелект, блокчейн-технології та цифрові фінансові інструменти.

Управління дебіторською заборгованістю в умовах цифровізації повинно ґрунтуватися на наскрізній автоматизації бізнес-процесів, що забезпечується впровадженням ERP-, CRM- та BPM-систем. Ці платформи створюють єдиний інформаційний простір, у якому всі операції – від формування замовлення до надходження оплати – відбуваються у цифровому форматі з мінімальним втручанням людини. Автоматизовані алгоритми контролюють строки виконання зобов'язань, формують нагадування, здійснюють звітку

розрахунків, генерують аналітичні звіти та виявляють аномалії у поведінці контрагентів. Завдяки цьому підприємство отримує можливість оперативно реагувати на ризики прострочення, оптимізувати кредитну політику та підвищувати оборотність капіталу.

Особливе значення у smart-економіці набуває використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування платіжної дисципліни та оцінки ризиків. AI-моделі аналізують великі масиви структурованих і неструктурованих даних: історію взаєморозрахунків, поведінкові патерни контрагентів, галузеві тренди, макроекономічні індикатори, сезонні коливання попиту. На основі цих даних формуються динамічні скорингові профілі, що дозволяють підприємству персоналізувати умови комерційного кредитування, визначати оптимальні ліміти та строки відстрочки платежів, прогнозувати ймовірність дефолту та розробляти індивідуальні стратегії роботи з дебіторами [2, 3]. Таким чином, управління дебіторською заборгованістю переходить від реактивної моделі, орієнтованої на фіксацію фактів, до проактивної, що передбачає попередження ризиків і формування стійких фінансових потоків.

Важливою складовою цифрової парадигми є застосування блокчейн-технологій та smart-контрактів, які забезпечують прозорість, незмінність і простежуваність операцій. Smart-контракти автоматично виконують умови угод, включаючи нарахування штрафних санкцій, відсотків за прострочення, блокування доступу до послуг або товарів у разі невиконання зобов'язань. Це мінімізує ризики маніпуляцій, зменшує транзакційні витрати та прискорює оборот капіталу. Блокчейн також створює можливості для токенизації дебіторської заборгованості, що відкриває нові механізми її монетизації та залучення інвесторів через цифрові фінансові платформи.

У smart-економіці дані стають ключовим ресурсом управління дебіторською заборгованістю. Інтеграція внутрішніх даних підприємства з відкритими державними реєстрами, банківськими API, платформами відкритих фінансів (Open Banking) та зовнішніми аналітичними сервісами формує багатовимірну систему оцінки платоспроможності контрагентів. Це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо умов співпраці, швидко ідентифікувати ризикових клієнтів, формувати портфель дебіторської заборгованості з оптимальним рівнем ризику та забезпечувати стабільність грошових потоків.

Цифрові фінансові інструменти, такі як електронний факторинг, онлайн-форфейтинг, платформи управління оборотним капіталом, забезпечують підприємствам можливість швидкої конвертації дебіторської заборгованості у ліквідність. Завдяки автоматизованим процедурам оцінки ризиків та цифровій ідентифікації контрагентів такі інструменти стають доступними навіть для малого та середнього бізнесу, що сприяє підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності [3].

Аналітика в реальному часі є фундаментом smart-управління дебіторською заборгованістю. Використання цифрових панелей моніторингу (dashboards) дозволяє відстежувати стан розрахунків, прогнозувати грошові потоки, виявляти відхилення та оцінювати вплив дебіторської заборгованості на фінансову стійкість підприємства. Інтеграція з цифровими двійниками бізнес-процесів забезпечує можливість моделювання сценаріїв, аналізу чутливості та оптимізації управлінських рішень.

У результаті цифрової трансформації змінюється і роль бухгалтера та фінансового аналітика: від виконавця рутинних операцій вони переходять до функцій стратегічного аналітика, менеджера ризиків та архітектора фінансових рішень. Ключовими компетентностями стають робота з великими даними, цифрова аналітика, використання AI-інструментів, розуміння цифрових платформ та фінансових технологій.

Отже, у цифровій парадигмі smart-економіки дебіторська заборгованість виступає не лише показником фінансового стану, а й індикатором цифрової зрілості підприємства. Високий рівень автоматизації, прозорості та аналітичної підтримки процесів управління дебіторами забезпечує підприємству стійкість, адаптивність та здатність до швидкого

реагування на зміни ринкового середовища. Таким чином, управління дебіторською заборгованістю стає ключовим елементом формування інтелектуальної, гнучкої та конкурентоспроможної бізнес-моделі у smart-економіці.

Література

1. Приймак Н. Адаптація обліку та аудиту до викликів цифрової економіки: вплив штучного інтелекту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Vol. 10, № 10. P. 500–515. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-500-515.

2. Deloitte. Agentic AI in audit: Transforming audit through intelligent automation. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/services/audit-assurance/blogs/accounting-finance/agentic-ai-in-audit.html> (дата звернення: 21.04.2026).

Bobro N., Lisova R., Parfentieva O., Dmytrovska V., Kyrylenko S. Digital transformation for cost optimisation and sustainable business operations. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, no. 2. P. 158. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p158>

Руслан ЦЕБЕНЬ

доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування

Поліна КИЗИЛО

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНА СКЛАДОВА ОБЛІКОВОГО ПРОЦЕСУ ПІДПРИЄМСТВ СОНЯЧНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Питання формування облікової інформації для потреб управління має велике значення на підприємствах сонячної енергетики. Так, Лука Пачолі писав ще понад 532 роки тому, що ніхто не в змозі вести свої справи, якщо не забажає дотримуватися належного порядку у записах, і при цьому душа його буде в постійній тривозі [1, с. 107].

Бухгалтерський облік за стадіями облікового процесу забезпечує формування облікової інформації шляхом її вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передавання користувачам для прийняття рішень. За свою суттю обліковий процес являє собою технологічну сукупність, тобто технологічний процес, де з вхідних даних у результаті обробки та переробки дістають вихідну продукцію у формі показників [2, с. 36]

Контрольно-аналітична складова облікового процесу підприємств сонячної енергетики являє собою систему заходів, методів і процедур контролю та економічного аналізу, спрямованих на забезпечення достовірності облікової інформації, дотримання податкового законодавства та оцінювання ефективності діяльності підприємства. Вона забезпечує зворотний зв'язок у межах облікового процесу, дозволяючи виявляти відхилення, ризики та резерви підвищення ефективності.

Специфіка цієї складової визначається особливостями діяльності підприємств сонячної енергетики, зокрема автоматизованим характером генерації електроенергії, значною роллю технічних даних, високою часткою необоротних активів та істотним впливом податкових факторів на фінансові результати.

Контрольна функція реалізується через систему внутрішнього контролю, яка охоплює перевірку правильності оформлення первинних документів, достовірності відображення господарських операцій у регістрах бухгалтерського обліку та відповідності показників фінансової і податкової звітності. Для підприємств сонячної енергетики особливого значення набуває контроль відповідності даних про обсяги виробленої електроенергії (за даними лічильників і систем моніторингу) показникам, що використовуються для визнання доходів.

Такий контроль дозволяє запобігти викривленню фінансових результатів і мінімізувати ризики податкових порушень.

Важливим елементом є податковий контроль і податковий комплаєнс, які передбачають перевірку правильності визначення об'єктів оподаткування, нарахування податків і зборів, формування податкової звітності та своєчасності її подання. У діяльності підприємств сонячної енергетики особливу увагу слід приділяти контролю податкового кредиту з податку на додану вартість на етапі інвестування, правильності формування податкових різниць при нарахуванні амортизації, а також обліку місцевих податків. Ефективна система податкового контролю сприяє зниженню податкових ризиків і уникненню фінансових санкцій.

Аналітична функція контрольно-аналітичної складової полягає у здійсненні економічного аналізу діяльності підприємства на основі облікових даних. Для підприємств сонячної енергетики ключовими напрямками аналізу є:

- аналіз обсягів генерації електроенергії та факторів їх зміни;
- аналіз доходів від реалізації електроенергії;
- аналіз структури витрат;
- розрахунок і аналіз собівартості 1 кВт·год;
- аналіз ефективності використання основних засобів;
- аналіз грошових потоків і фінансової стійкості підприємства.

Контрольно-аналітична складова також передбачає проведення внутрішнього аудиту та інвентаризації, які забезпечують перевірку фактичної наявності активів, оцінку ефективності системи внутрішнього контролю та виявлення недоліків в організації обліку. Для підприємств сонячної енергетики це включає перевірку стану обладнання, відповідності технічних показників обліковим даним, а також аналіз ефективності використання генеруючих потужностей.

Таким чином, контрольно-аналітична складова облікового процесу підприємств сонячної енергетики є важливим інструментом забезпечення достовірності облікової інформації, податкової безпеки та підвищення ефективності діяльності. Її ефективне функціонування дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати результати діяльності та формувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на зростання вартості підприємства.

Література

1. Кузнецова С.А. Організація бухгалтерського обліку за стадіями облікового процесу / С.А. Кузнецова // Європейський вектор економічного розвитку. – 2015. – №2. – С. 107-118.
2. Сопко В.В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: підручник / В.В. Сопко, В.П. Завгородній – К.: КНЕУ, 2004. – 412 с

Зінаїда АНДРУШКЕВИЧ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри маркетингу

Роман БОБРОВНИК

здобувач вищої освіти, Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

КАНАЛИ ПРОСУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СТАРТАПІВ У B2B-СЕРЕДОВИЩІ

Стрімкий розвиток електронної комерції, глобалізація ланцюгів постачань та комплексна цифрова трансформація транспортно-логістичної галузі зумовили появу нового покоління логістичних стартапів. За даними McKinsey & Company, загальний обсяг угод у секторі подорожей, логістики та інфраструктури у 2024 році склав 157 млрд дол. США [7], а інвестиції у цифрові логістичні технології стабільно зростають: переважна більшість

компаній зберегли або збільшили технологічні витрати з 2020 року [5]. Попри технологічну перевагу, більшість стартапів зазнають невдачі не через продуктові недоліки, а внаслідок неефективного маркетингового позиціонування та відсутності чіткої комунікаційної стратегії.

У цьому контексті питання вибору оптимальних каналів просування набуває критичного значення: B2B-орієнтованість ринку, тривалі цикли прийняття рішень та висока технічна складність пропозиції суттєво відрізняють логістичний сектор від інших галузей і вимагають специфічних підходів до маркетингових комунікацій.

Логістичний ринок характеризується домінуванням B2B-моделі продажів: переважна більшість логістичних стартапів орієнтована на корпоративних клієнтів [9]. Це подовжує цикл угоди, а також вимагає мультирівневого залучення осіб, що приймають рішення: за даними Forrester (2024) [2], середня B2B-закупівля тепер залучає 13 стейкхолдерів із різних підрозділів, тоді як дослідження Wynter (2024) [10] фіксує закупівельні групи до 5 осіб. Висока технічна складність продукту зміщує акцент комунікацій з емоційних на раціональні аргументи. Регуляторна специфіка галузі та питання безпеки ланцюгів постачань формують особливі вимоги до репутаційних повідомлень.

Контент-маркетинг є визначальним каналом просування для логістичних стартапів, оскільки дозволяє формувати довіру до бренду в умовах, де клієнти приймають рішення про зміну постачальника обережно та з тривалим аналізом. Ефективність каналу пояснюється кількома факторами. Особи, що приймають рішення у сфері логістики (директори з ланцюгів постачань, операційні директори, керівники складського господарства), активно споживають галузевий контент для підвищення власної кваліфікації. Водночас технічно складний продукт потребує детального роз'яснення, яке неможливо забезпечити через стандартну рекламу.

Інструменти контент-маркетингу формують цілісну систему професійної комунікації. Профільні публікації в LinkedIn сприяють формуванню впізнаваності засновників як експертів. Додатково ефективність підсилюється участю у профільних подкастах і вебінарах, орієнтованих на операційних директорів та керівників ланцюгів постачань.

Офлайн- та гібридні події залишаються одним із найефективніших каналів залучення клієнтів у B2B-логістиці, попри зростання цифрових комунікацій. Це пояснюється специфікою галузі: рішення про впровадження нових технологій часто приймаються після особистих зустрічей, де можна продемонструвати продукт, відповісти на технічні запитання та встановити відносини довіри. Стратегічне партнерство з інтеграторами ERP-систем відкриває доступ до вже сформованої клієнтської бази великих вендорів і скорочує цикл продажу завдяки наявній довірі. Акселераційні та корпоративні інноваційні програми від DHL Ventures, Maersk Growth та DB Schenker Ventures допомагають вирішити одразу два завдання: перевірити продукт на реальному ринку та швидше вийти до клієнтів через партнерську мережу великих компаній [1; 9].

Цифрові канали прямого охоплення утворюють операційний каркас маркетингових комунікацій логістичного стартапу та забезпечують масштабоване залучення лідів. Таргетована реклама в LinkedIn демонструє ROAS у B2B-сегменті на рівні 113% – єдина з основних рекламних платформ, що забезпечує позитивний повернення на витрати у довгостроковому вимірі, тоді як Google Search Ads дають 78% ROAS [8]. Це пояснюється можливістю точного таргетингу за посадою, галуззю та розміром компанії.

Account-Based Marketing (ABM) – персоналізовані кампанії під конкретні компанії-цілі – дозволяє концентрувати ресурси на найбільш перспективних потенційних клієнтах. Згідно з дослідженням Gartner (2024), у сучасну епоху адаптивності ABM-підхід стає стратегічним пріоритетом, дозволяючи компаніям концентрувати ресурси на найбільш перспективних клієнтах через глибоку персоналізацію комунікацій [8]. SEO під транзакційні запити («freight TMS software», «last-mile delivery API», «warehouse management system for 3PL») забезпечує органічний трафік від клієнтів, які вже перебувають на стадії активного

пошуку рішення, що суттєво скорочує вартість залучення ліда (CAC) у довгостроковій перспективі [6].

Реферальні канали та спільноти є надзвичайно ефективним інструментом просування для логістичних стартапів. Галузь логістики характеризується високою щільністю неформальних зв'язків між спеціалістами: директори з ланцюгів постачань активно обмінюються досвідом у межах галузевих асоціацій, закритих онлайн-спільнот та на конференціях. Рекомендація від колеги-практика є вирішальним чинником при виборі технологічного рішення: за даними [10], 58% маркетингових керівників покладаються на мережу контактів при формуванні шорт-листа постачальників ще до початку формальної оцінки/

Участь у закритих спільнотах supply chain менеджерів (тематичні Slack-канали, Discord-сервери, приватні LinkedIn-групи) надає можливість органічно просувати продукт через корисний контент і відповіді на запитання без прямої реклами. Платформи з верифікованими відгуками, як приклад Gartner Peer Insights – набувають критичного значення на етапі оцінки, що робить присутність та активне управління репутацією на цих платформах обов'язковим елементом комунікаційної стратегії.

Таким чином, просування логістичних стартапів потребує відмови від універсальних маркетингових підходів на користь галузево-специфічної комунікаційної архітектури. Ключовими факторами успіху є: чітке позиціонування навколо вимірюваних бізнес-результатів, омніканальна присутність у B2B-екосистемі та послідовне нарощування експертного лідерства засновників. Обґрунтована модель вибору каналів дозволяє логістичним стартапам оптимізувати маркетинговий бюджет і скоротити час виходу на окупність комунікаційних інвестицій.

Література

1. CB Insights. 5 Supply Chain Markets Gaining Momentum in 2024 [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.cbinsights.com/research/supply-chain-market-momentum-2024/>
2. Forrester Research. To Master B2B Buying Mayhem, Providers Must Prioritize Buyers' Needs [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-the-state-of-business-buying-2024/>
3. Gartner Digital Markets. The Adaptability Era: 3 Marketing Trends Reshaping B2B Growth [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/digital-markets/insights/marketing-trends-b2b-growth>
4. Gartner. Gartner Sales Survey Finds 74% of B2B Buyer Teams Demonstrate «Unhealthy Conflict» During The Decision Process [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-05-07-gartner-sales-survey-finds-74-percent-of-b2b-buyer-teams-demonstrate-unhealthy-conflict-during-the-decision-process>
5. Gosling S., Li J. D., Martinez A., Miguel M., Perez F. Digital logistics: Technology race gathers momentum [Електронний ресурс] / McKinsey & Company. – 2023. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-logistics-technology-race-gathers-momentum>
6. HubSpot. The 2026 State of Marketing Report [Електронний ресурс]. – 2026. – Режим доступу: <https://www.hubspot.com/state-of-marketing>
7. McKinsey & Company. Travel, logistics, and infrastructure: Firms are finding opportunities in technology, changing consumer demographics, and global trade [Електронний ресурс] / McKinsey Global Institute. – 2025. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/travel-logistics-and-infrastructure-firms-are-finding-opportunities-in-technology-changing-consumer-demographics-and-global-trade>

8. Sacramento J. The 2025 LinkedIn Ads Benchmarks Report has dropped – here are the highlights [Електронний ресурс] / Dreamdata. – 2025. – Режим доступу: <https://dreamdata.io/blog/dreamdata-2025-linkedin-ads-benchmarks-report-highlights>

9. StartUs Insights. Logistics report 2024: Industry data & insights [Електронний ресурс]. – 17 July 2024. – Режим доступу: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/logistics-report-2024/>

10. Wynter. The B2B Buyer Journey Research: How B2B SaaS Marketing Leaders Buy Software in 2024 [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://wynter.com/post/how-b2b-saas-marketing-leaders-buy-2024>

Анастасія ВИШНЕВСЬКА

*здобувач вищої освіти,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна*

ЕТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК СКЛАДОВА ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Цифрова економіка формує нові інституційні умови функціонування системи охорони здоров'я, де якість медичних послуг дедалі більше залежить від інтеграції технологічних, управлінських і етичних компонентів. У цьому контексті етичне забезпечення перестає бути виключно нормативною категорією та трансформується у стратегічний ресурс підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, їх репутаційної стійкості та довіри з боку пацієнтів.

У науковому дискурсі етичне забезпечення доцільно розглядати як багаторівневу систему принципів, механізмів та інструментів, спрямованих на інтеграцію морально-етичних норм у всі етапи надання медичних послуг і управління ними. На відміну від традиційного розуміння медичної етики як сукупності професійних норм поведінки лікаря, етичне забезпечення охоплює ширший інституційний простір і включає організаційні, правові, інформаційні та культурні складові [1]. Змістовно етичне забезпечення можна інтерпретувати через три взаємопов'язані рівні. На нормативному рівні воно включає систему етичних принципів (автономія, благодіяння, «не нашкодь», справедливість), а також їх закріплення у внутрішніх політиках закладу та зовнішньому регуляторному середовищі. Значення цих принципів, зокрема інформованої згоди як ключового механізму реалізації автономії пацієнта, обґрунтовується у сучасних медико-правових дослідженнях [2; 3]. На організаційно-управлінському рівні етичне забезпечення реалізується через процедури прийняття рішень, діяльність етичних комітетів, механізми контролю якості, управління ризиками та корпоративну культуру. На поведінковому рівні воно проявляється у щоденній практиці взаємодії медичного персоналу з пацієнтами, зокрема у дотриманні стандартів комунікації, конфіденційності та професійної відповідальності, що є базовими елементами професійної етики медичних працівників [1]. В умовах цифрової трансформації до структури етичного забезпечення додається технологічний вимір, що передбачає етичний дизайн цифрових систем, забезпечення прозорості алгоритмів, захист персональних даних і контроль за використанням штучного інтелекту. Таким чином, етичне забезпечення набуває ознак інтегрованої системи управління, що поєднує принципи біоетики з інструментами цифрового управління.

Важливо підкреслити, що етичне забезпечення виконує не лише регулятивну, а й превентивну функцію, мінімізуючи ризики етичних конфліктів, підвищуючи якість управлінських рішень і сприяючи формуванню довгострокової цінності медичних послуг. У цьому сенсі воно виступає складовою нематеріальних активів закладу охорони здоров'я, безпосередньо впливаючи на його ефективність у середовищі цифрової економіки.

Однією з ключових характеристик цифрової медицини є платформізація медичних послуг, що передбачає взаємодію різних стейкхолдерів – пацієнтів, лікарів, страхових компаній, IT-провайдерів і державних інституцій – у єдиному інформаційному середовищі. Така багаторівнева взаємодія ускладнює розподіл відповідальності за етичні порушення та потребує формування нових моделей governance, заснованих на принципах прозорості, підзвітності та інклюзивності.

У межах data-driven підходу важливою є проблема етичної інтерпретації даних. Аналітичні системи, що використовуються для прогнозування захворюваності, оптимізації ресурсів чи персоналізації лікування, можуть формувати рішення, які впливають на доступ до медичних послуг. Виникає ризик цифрової нерівності, коли певні соціальні групи можуть опинитися у менш вигідному становищі через алгоритмічні обмеження або неповноту даних. Це зумовлює необхідність впровадження принципів справедливості та недискримінації у процеси розробки й використання цифрових інструментів, що узгоджується з етичними та правовими засадами забезпечення прав пацієнтів [2].

Етичний вимір якості медичних послуг також проявляється у зміні економічних моделей функціонування закладів охорони здоров'я. Використання цифрових технологій сприяє переходу до охорони здоров'я на основі цінностей, де ключовим показником є не обсяг наданих послуг, а їх цінність для пацієнта. У цьому контексті етичні стандарти виступають механізмом узгодження економічної ефективності з соціальною відповідальністю, запобігаючи комерціалізації медичної допомоги на шкоду її гуманістичній сутності.

Особливу роль відіграє управління ризиками в умовах цифровізації. До традиційних клінічних ризиків додаються інформаційні, технологічні та репутаційні ризики, що мають безпосередній етичний вимір. Наприклад, збої в роботі цифрових систем або некоректні алгоритмічні рекомендації можуть призводити до помилок у лікуванні, що піднімає питання відповідальності та необхідності страхування таких ризиків. Відповідно, етичне забезпечення має інтегруватися в систему управління ризиками закладів охорони здоров'я.

Управлінський аспект етичного забезпечення передбачає впровадження принципів етичного лідерства та корпоративної культури, орієнтованої на дотримання прав пацієнтів і професійних стандартів. Це включає розробку внутрішніх політик щодо використання цифрових технологій, створення етичних комітетів, проведення аудиту етичних практик та впровадження механізмів зворотного зв'язку з пацієнтами. Важливим інструментом є також HR-інжиніринг, спрямований на формування цифрово-етичних компетентностей персоналу.

У контексті глобалізації цифрових рішень актуалізується питання гармонізації національних і міжнародних стандартів етики в медицині. Транскордонний обіг медичних даних, використання міжнародних платформ і сервісів вимагають узгодження регуляторних підходів та адаптації найкращих практик. Це створює передумови для формування єдиного етичного простору цифрової медицини.

Отож, етичне забезпечення у цифровій економіці виступає не лише інструментом регулювання професійної поведінки, а й комплексним механізмом забезпечення якості медичних послуг, що охоплює технологічні, економічні та соціальні аспекти. Його ефективність визначається здатністю системи охорони здоров'я адаптуватися до нових викликів, зберігаючи баланс між інноваційністю та дотриманням базових гуманістичних цінностей. Реалізація такого підходу сприятиме формуванню стійкої, етично орієнтованої моделі розвитку медичної галузі в умовах цифрової трансформації. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних підходів до оцінювання рівня етичного забезпечення медичних послуг в умовах цифровізації, а також у формуванні практичних інструментів його інтеграції в систему управління закладами охорони здоров'я.

Література

1. Біліченко О. В. Основи професійної етики медичних працівників: навчально-методичний посібник. Вінниця: «Твори» 2019. 224 с.

2. Заборовський В.В., Манзюк В.В. Інформована згода як гарантія прав пацієнта: правова природа, етичні засади і особливості реалізації у сфері трансплантації та в умовах екстраординарних правових режимів. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2026. Випуск № 2. С.131-137.

3. Ковальова О. М. Інформована згода: медичні, етичні та правові аспекти // *Український терапевтичний журнал*. 2020. № 2. С. 69–74.

Роман ЗАНИХАЙЛО

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

ІНФОРМАЦІЙНА ФРАГМЕНТОВАНІСТЬ ЯК СИСТЕМНИЙ БАР'ЄР ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛОПРОКАТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація промисловості формує принципово нові вимоги до якості та доступності управлінської інформації. В умовах зростаючої складності виробничих систем і глобалізації ринків інформація набуває статусу стратегічного ресурсу, від якого безпосередньо залежить якість прийняття управлінських рішень. Проте на практиці підприємства металопрокату – як вертикально інтегровані холдинги, так і автономні виробничі комплекси – стикаються з системною суперечністю: значні інвестиції в корпоративні інформаційні системи (ERP, MES, CRM та ін.) не забезпечують належного рівня управлінської прозорості.

Інформаційна фрагментованість – це організаційно-архітектурний стан підприємства, за якого управлінська інформація існує у вигляді розрізнених, не інтегрованих між собою масивів даних, що належать окремим підрозділам та ІТ-системам і не утворюють єдиного достовірного інформаційного простору для прийняття рішень.

Інформаційна фрагментованість є особливо критичною для підприємств із багаторівневою організаційною структурою та складними виробничо-логістичними ланцюгами, де ефективне управління бізнес-процесами вимагає синхронізації даних між різними функціональними підсистемами. Принципово важливо відрізнити інформаційну фрагментованість від простого «браку інформації»: фрагментованість виникає не через відсутність даних, а через їх непридатність до спільного використання внаслідок структурних організаційних та технологічних розривів. Її причинами виступають як технологічні фактори (гетерогенність інформаційних систем, відсутність інтеграційних платформ, застарілі ІТ-рішення), так і організаційні (функціональна ізольованість підрозділів, відсутність єдиної політики управління даними, недостатній рівень цифрової культури персоналу).

У контексті підприємств металопрокату можна виокремити чотири системних прояви інформаційної фрагментованості, що взаємно підсилюють один одного (табл. 1).

Наведені прояви не є незалежними – вони утворюють системний замкнений цикл взаємного посилення. Відсутність єдиних MDM-стандартів (прояв 1) унеможливорює якісну інтеграцію ІТ-систем (прояв 2). Функціональна ізольованість систем унеможливорює формування наскрізних KPI (прояв 3). Відсутність наскрізних KPI змушує покладатись на ручне зведення даних (прояв 4). Ручна агрегація, своєю чергою, консервує децентралізовані реєстри даних і відтворює конфлікт версій правди (прояв 1). Системний характер цього циклу пояснює, чому локальні рішення – наприклад, впровадження нового модуля ERP – не усувають фрагментованість, а лише переносять її на новий технологічний рівень.

Таблиця 1 – Системні прояви інформаційної фрагментованості та їх операційні наслідки для підприємств металопрокату

Прояв	Механізм виникнення	Операційний наслідок
Множинність версій одного показника («конфлікт версій правди»)	Відсутність MDM-стандартів; кожен підрозділ веде власні реєстри НДІ без уніфікації	Управлінські рішення приймаються на різних фактологічних базах; конфлікти між підрозділами
Функціональна ізолюваність ІТ-систем (ERP лише для обліку, без інтеграції з MES та CRM)	Поетапне впровадження систем різними підрозділами без єдиної архітектурної концепції	Відсутність pull-моделі управління виробництвом; виробнича програма не реагує на реальний попит клієнтів
Відсутність наскрізних КРІ для міжфункціональних процесів	Традиційна функціональна структура управління: кожен підрозділ звітує лише за власними показниками, відповідального за наскрізний процес немає	Реактивне управління; системні проблеми у межах підрозділів залишаються без власника та без вирішення
Ручна агрегація даних зі множини джерел як стандартна управлінська практика	Відсутність єдиного data lake та BI-інструментів; звітність формується аналітиками вручну з Excel та розрізнених систем	Рішення на застарілих даних; значні витрати кваліфікованого персоналу на рутинні операції

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 3; 7]

Критично важливим є зв'язок між інформаційною фрагментованістю та рівнем цифрової зрілості підприємства. Дослідження Acatech та Scribd демонструють, що промислові підприємства перебувають на рівні 1–2 з 5 за шкалою цифрової зрілості, незважаючи на наявність ІТ-систем [5; 6]. Це явище отримало назву «парадоксу цифрової присутності без цифрової зрілості»: підприємство має ERP, CRM і навіть елементи MES, але всі ці системи функціонують у режимі автоматизації функцій (вони оцифровують окремі операції, не інтегруючи їх в єдиний управлінський процес) [7].

Емпіричні дослідження підтверджують наявність статистично значущого зв'язку між рівнем цифрової зрілості підприємства та його ключовими операційними показниками, що свідчить про системний вплив цифровізації на ефективність бізнес-процесів [2; 3]. Зокрема, підприємства з низьким рівнем цифрової зрілості (1–2 рівні), для яких характерні фрагментовані ІТ-ландшафти, обмежена інтеграція даних та значна частка ручних операцій [5; 6], демонструють відносно нижчі показники операційної ефективності.

Натомість підприємства з високим рівнем цифрової зрілості (4–5 рівні), які характеризуються глибокою інтеграцією інформаційних систем, використанням наскрізних цифрових платформ, автоматизацією збору та обробки даних, а також впровадженням принципів data-driven управління [5; 7], досягають суттєво кращих результатів. Показники OTIF зростають до рівня галузевих орієнтирів найкращих практик, а тривалість виробничо-логістичного циклу скорочується в рази за рахунок оптимізації виробничих та логістичних процесів [3; 7]. Особливо показовим є радикальне зменшення витрат часу на формування звітності: за умов автоматизованих аналітичних систем відповідні процедури виконуються в режимі, близькому до реального часу [4; 7].

Подолання інформаційної фрагментованості потребує системного підходу, що ґрунтується на трьох взаємопов'язаних принципах. Перший – «архітектура перед технологією»: визначення єдиної інформаційної архітектури (data lake, MDM-стандарт, схема API-інтеграції між системами) має передувати будь-якому технологічному впровадженню. Порушення цього принципу призводить до «автоматизованого хаосу» –

тиражування суперечливих даних у всіх нових системах одночасно [5; 7]. Другий – «дані як організаційний актив»: впровадження ролей data steward для кожного домену даних та MDM-регламентів є організаційним, а не технічним рішенням, що потребує відповідної системи мотивації та управлінської підтримки [4]. Третій – «інтеграція від процесу, а не від системи»: точкою відліку інтеграційного проєктування є наскрізний бізнес-процес та його інформаційні потреби, а не перелік наявних ІТ-систем та їхні технічні можливості [4; 7].

Таким чином, інформаційна фрагментованість є системним, а не локальним явищем: вона виникає внаслідок структурних організаційних та архітектурних розривів між рівнями та підрозділами підприємства і самовідтворюється через замкнений цикл взаємного посилення чотирьох ключових проявів. Її подолання не може бути досягнуто через часткові технологічні рішення – воно потребує комплексного підходу, що поєднує уніфікацію даних (MDM), технологічну інтеграцію систем (ERP–MES–CRM–BI) та організаційні зміни (data stewards, наскрізні KPI, process owners). Рівень цифрової зрілості підприємства є об'єктивним вимірюваним індикатором ступеня інформаційної фрагментованості та водночас ключовим чинником операційної ефективності в умовах цифрової трансформації промисловості.

Література

1. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2021. Вип. 14. С. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>
2. Зуб П. В., Калач Г. М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-52>
3. Шевченко Н. Ю., Турлакова С. С., Латишева О. В. Корпоративні інформаційні ERP- та MES-системи в стратегічному розвитку та підвищенні операційної ефективності підприємств. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 79–84. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).79-84](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).79-84)
4. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Berlin : Springer, 2018. 527 p. URL: https://www.arataumodular.com/app/wp-content/uploads/2020/12/e-book_FundamentalsOfBusinessProcessM.pdf (дата звернення: 03.05.2026).
5. Industrie 4.0 Maturity Index. Update 2020 / Acatech – National Academy of Science and Engineering. Munich : Herbert Utz Verlag, 2020. 64 p. URL: https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2020/04/aca_STU_MatInd_2020_en_Web.pdf (дата звернення: 03.05.2026).
6. Maturity Models for Information Systems: A State of the Art / Scribd. URL: <https://www.scribd.com/document/817021161/Maturity-Models-for-Information-Systems-A-State> (дата звернення: 03.05.2026).
7. Ross J. W., Beath C. M., Mocker M. Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success. MIT Press, 2021. 208 p.

Svitlana RESHMIDIOVA

*Candidate of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
Khmelnyskyi National University,
Khmelnyskyi, Ukraine*

TRENDS AND PROSPECTS OF HR MARKETING DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF INDUSTRY 5.0

The dynamic development of digital technologies, global and local information networks has led to significant transformations in almost all spheres of society. Digital transformations of innovative development of Ukraine in the conditions of Industry 5.0 depend on human resources.

Modern concepts of personnel development are based on the principles of trends associated with the manifestation of Industry 5.0. These changes have both positive and negative consequences for the structure of personnel employed in production and the service system, professional composition and requirements for personnel. For domestic enterprises that implement the achievements of Industry 5.0, there is an opportunity to gain competitive advantages in world markets, and for employees in particular.

Industry 5.0 is based on the principle of human-centricity, the implementation of innovative solutions and innovative products. Its features are the expansion of digitalization capabilities, the implementation of innovative technologies focused on people, which are able to ensure the stability and sustainability of the sectors of the Ukrainian economy [1].

So, in the conditions of Industry 5.0, innovative technologies develop and strengthen intellectual capital, which is formed at the expense of creative competencies. Such conditions necessitate the development of new approaches to HR marketing of enterprises. The HR marketing management strategy should provide for the possibility of effective interaction of personnel with new technologies and machine systems.

Another trend is the natural changes in the composition of the workforce, the identification of the qualities of new generations of employees, which form modern, new views on work, the workplace, wages and radically change the field of HR marketing. HR marketing is actively engaged in studying and working with new generations of employees entering the labor market and occupying the majority of representatives in it.

It should also be noted the trend according to which the labor market is changing, new technologies are emerging. The labor market of Ukraine is in a state of transformation, which is accompanied by negative consequences associated with a decrease in labor efficiency, worsening working conditions, an increase in the proportion of informal or non-standard employment, etc. There is a steady trend towards a decrease in the permanent population of Ukraine, which is more than 3 million people every ten years. In this context, it is necessary to implement measures aimed at preserving the population, attracting immigrants, stimulating the birth rate, supporting and developing labor potential.

The distribution of age groups of the population of Ukraine indicates the predominance of the number of elderly people over the number of children. This trend has a negative impact on population reproduction and indicates the aging of the nation. In this regard, fertility support programs are important to ensure population reproduction.

Current trends in the Ukrainian labor market necessitate the formation of HR marketing for personnel management. HR marketing can help businesses adapt to the new conditions of digital transformation. Proper implementation of strategies in HR marketing will help create a successful employer brand, attract the best specialists and retain key employees.

The strategic goal of HR marketing is to create a positive reputation for the company, as well as to form employee loyalty. The tasks of an HR marketer are focused on increasing brand awareness, disseminating information about the company, attracting new talents, developing advertising campaigns, and creating an HR brand for candidates.

HR marketing can be defined as the activities of an enterprise to attract and retain the best employees, for example, marketing job opportunities, marketing educational programs for internal employees, etc. HR marketing applies marketing concepts that facilitate the hiring and retention of resources for the organization. At the same time, the spread of digitalization and globalization processes necessitate the development of new approaches to personnel management, taking into account the tools of HR marketing, which will allow activating other business processes of the enterprise and increasing the efficiency of its activities.

HR marketing is a strategic approach to promoting an employer in the labor market through marketing technologies to attract and retain talented employees. It includes such activities as: advertising vacancies on social networks and on Internet portals, participation in exhibitions, conferences and other events, creating an attractive working environment, etc. The main emphasis

in implementing HR marketing is on its cross-functionality and achieving the optimal combination of effective personnel management and marketing tools [2]. HR processes at the enterprise are aimed at adapting, stimulating, training and developing personnel and are designed on the basis of design thinking, behavioral economics, HR analytics.

Digitalization of HR processes allows HR teams to free up time to participate in strategically important projects that are valuable to the business. HR marketing involves not only recruiting, but is closely related to other departments of enterprises, for example, business analytics. To this end, enterprises are actively introducing new innovative roles in human resources management, such as: Cultural Ambassador, Digital HR Lead, Head of insights and HR Data Scientist for data analysis, data measurement and reporting, Head of Work Reinvention, Reskilling and Head of Relevance and Purpose. The task of HR specialists today is to prepare for innovative changes in the enterprise's HR strategy. The main obstacles to these transformations are managers' misunderstanding of the nature of innovative changes, the lack of interconnection between HR strategies and the enterprise's innovation strategy, limited resources [3].

In the context of digitalization, approaches to the content of training are changing, which are manifested in a flexible culture of continuous learning throughout life, which should be digital, independent, individual. The concept of agile learning emphasizes the speed, collaboration, and flexibility of employee learning, the ability to adapt, and respond quickly to change.

So, current trends indicate that the main advantages when choosing a place of work are reduced to salary, work schedule, location. If among the selection of vacancies these conditions are almost the same, a person comes first to an emotional decision. To attract personnel, it is necessary to use all the possibilities of HR marketing - creativity, socio-ethical norms and various creative rules. The HR marketing strategy may have several goals: increasing competition for a vacancy, reducing staff turnover, changing the position of the HR brand in the employer rating. In order for a marketing campaign to be successful, it must be created and directed at a specific addressee, taking into account his social status, tastes, interests and desires.

References

1. Telnov A., Reshmidilova S., Kulatsky V. Marketing management of the quality of digital products in the field of information services at the stage of development of industry 5.0. Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences. 2025. No. 2. P. 476-483. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-75>
2. Kravchuk O. I., Varis I. O., Potoskueva A. D.. Digital technologies of HR marketing. Problems of modern transformations. Series: economics and management. 2023. No. 9. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03>
3. Novikova M.M., Shved A.B. Modern trends in the development of HR management at Ukrainian enterprises. Problems of economy. 2021. No. 4 (50). P. 127-133. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001335487>

Лариса ФЕДОРИШИНА

д-р екон. наук, професор,

професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

Катерина УМЕРОВА

здобувачка вищої освіти,

Хмельницький університет управління та економіки ім. Леоніда Юзькова,

м. Хмельницький, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах зростаючої економічної нестабільності, глобалізаційних викликів та системних кризових явищ антикризове управління персоналом набуває статусу ключового

елементу забезпечення життєздатності підприємства. Сучасні дослідження доводять, що саме людський капітал виступає не лише ресурсом, а й визначальним фактором формування стратегічної стійкості підприємства, оскільки здатність персоналу до адаптації, інноваційності та швидкого прийняття рішень безпосередньо впливає на результати його діяльності [4, с. 104]. У зв'язку з цим відбувається трансформація ролі HR-менеджменту: від функціонально-адміністративного підходу до стратегічно орієнтованого, в межах якого управління персоналом інтегрується у загальну систему антикризового управління та забезпечує підтримку організаційної гнучкості [3, с. 94]. Така трансформація передбачає зміну інструментарію та перегляд підходів до управління, де пріоритетом стає розвиток адаптивності персоналу та формування стійких організаційних компетенцій.

Одним із ключових чинників підвищення ефективності антикризового управління є цифровізація HR-процесів, яка виступає основою для формування гнучких управлінських моделей. Використання HRIS (Human Resource Information System), автоматизованих систем рекрутингу, цифрових платформ оцінювання та управління ефективністю дозволяє значно скоротити витрати часу на прийняття управлінських рішень і підвищити їх обґрунтованість. Особливої актуальності це набуває в умовах криз, коли швидкість реагування визначає здатність підприємства до виживання. Наприклад, перехід до дистанційного формату роботи, який став масовим у кризові періоди (зокрема, пандемії Covid-19), був забезпечений саме завдяки цифровим HR-інструментам, що дозволили підтримувати безперервність кадрових процесів і внутрішніх комунікацій [1]. В результаті цифровізація виступає також організаційним фактором, який сприяє формуванню нових моделей взаємодії в колективі.

Поряд із цим, цифрові HR-технології відіграють важливу роль у процесах оптимізації витрат, що є критично необхідним у періоди фінансових обмежень. Автоматизація рутинних процедур, таких як ведення кадрового обліку, управління документацією та нарахування заробітної плати, дозволяє значно зменшити адміністративні витрати та підвищити точність операцій. Водночас важливо підкреслити, що оптимізація витрат у сучасних умовах не повинна зводитися до скорочення персоналу, а має базуватися на підвищенні ефективності його використання [1]. Саме тому цифрові рішення створюють можливості для перерозподілу ресурсів на стратегічно важливі напрями, зокрема розвиток компетенцій, підвищення кваліфікації та формування мотиваційних механізмів [4, с. 106]. Це дозволяє забезпечити довгострокову ефективність діяльності навіть в умовах обмежених ресурсів.

Суттєвим напрямом розвитку сучасного HR-менеджменту є впровадження аналітичних інструментів, які забезпечують прогнозування ризиків і підвищують обґрунтованість управлінських рішень. Застосування People Analytics дозволяє аналізувати поведінкові характеристики персоналу, оцінювати рівень його залученості та прогнозувати можливі зміни, зокрема ризик звільнення ключових працівників або зниження продуктивності [2, с. 267]. Це сприяє переходу до проактивної моделі управління, коли рішення приймаються на основі даних і прогнозів, а не лише у відповідь на вже існуючі проблеми [3, с. 96]. Водночас інтеграція аналітичних інструментів із цифровими комунікаційними платформами створює передумови для підтримки стабільного соціально-психологічного клімату, що є важливим фактором збереження ефективності колективу в кризових умовах [4, с. 107]. Додатково використання регулярних опитувань персоналу та систем зворотного зв'язку дозволяє оперативно виявляти проблеми та коригувати управлінські дії [2, с. 268].

Серед ключових інструментів цифрового HR-менеджменту варто назвати:

- ATS (Applicant Tracking Systems) – системи відстеження кандидатів, які допомагають автоматизувати найм, збирати резюме та призначати співбесіди (наприклад, Potok.io, Hurma, Lever);
- HRM-системи (Human Resource Management), що представляють собою комплексні платформи для управління персоналом, обліку часу, відпусток та адаптації (наприклад, BambooHR, Skillaz, Neon HRM);

– платформи для залучення та адаптації, які допомагають новачкам швидше інтегруватися в компанію (наприклад, Hibob, Sapling);

– корпоративні месенджери та платформи колективної взаємодії, які призначені для комунікації та управління проєктами, для віддаленої взаємодії (наприклад, Slack, Trello, Monday.com) [5].

Для більш глибокого розуміння механізмів впливу цифрових HR-технологій на антикризове управління доцільно розглянути їх у контексті взаємозв'язку між конкретними кризовими викликами, інструментами реагування та результатами їх застосування, що представлено в табл. 1.

Таблиця 1 – Інструменти цифрового HR-менеджменту в системі реагування на кризові виклики підприємства

<i>Кризовий виклик</i>	<i>Цифрове HR-рішення</i>	<i>Механізм впливу</i>	<i>Практичний ефект</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Раптова нестача персоналу або зростання плинності	Автоматизований рекрутинг, HRIS	Прискорення підбору через алгоритми та бази даних	Скорочення часу найму	Швидке закриття вакансій
Порушення комунікацій	Корпоративні цифрові платформи	Централізація інформаційних потоків	Покращення взаємодії	Зниження організаційних збоїв
Обмеження бюджету	Автоматизація HR-процесів	Скорочення ручної праці	Зменшення витрат	Підвищення ефективності
Ризик втрати ключових працівників (талантів)	People Analytics	Прогнозування поведінки персоналу	Виявлення проблемних зон	Зниження плинності
Зниження мотивації	Онлайн-опитування, HR-аналітика	Моніторинг настроїв персоналу	Оперативне реагування	Підвищення залученості
Опір змінам	LMS-платформи, цифрове навчання	Розвиток компетенцій	Адаптація персоналу	Прискорення змін
Невизначеність у прийнятті рішень	HR-аналітичні системи	Data-driven підхід	Обґрунтованість рішень	Проактивне управління

Джерело: сформовано авторами

Поглиблений аналіз наведених взаємозв'язків дозволяє дійти висновку, що цифрові HR-технології виконують системоутворюючу функцію в антикризовому управлінні персоналом. Їх впровадження трансформує саму архітектуру управління, переводячи її з лінійно-реактивної у комплексну адаптивну систему, що базується на принципах data-driven management. При цьому ефективність цифровізації визначається не стільки рівнем технологічної оснащеності підприємства, скільки глибиною інтеграції цифрових рішень у стратегічний контур управління та здатністю керівництва використовувати їх як інструмент формування конкурентних переваг. Синергія між HR-аналітикою, цифровими комунікаційними платформами та системами розвитку персоналу створює єдиний адаптивний механізм, який забезпечує мінімізацію наслідків кризових явищ, а також формування нових можливостей для організаційного розвитку.

У більш широкому контексті це дозволяє розглядати цифровізацію HR-функції як основу формування динамічних здібностей підприємства, що проявляються у здатності

швидко перебудовувати внутрішні процеси, переорієнтовувати ресурси та адаптувати поведінку персоналу відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, антикризове управління персоналом перестас бути тимчасовим заходом реагування на кризу і трансформується у безперервний процес стратегічної адаптації, де ключовим фактором успіху виступає не лише наявність людського капіталу, а й ефективність управління ним за допомогою сучасних цифрових технологій.

Література

1. Бялошицький М. О. Цифровізація HR-процесів на підприємстві. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 3(75). С. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1>.
2. Козак К. Б., Мироненко Б. В. Зростання ролі антикризового управління персоналом на підприємствах. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 19–20 жовтня 2021 р.). Одеса : ОНАХТ, 2021. С. 266-269.
3. Місце технологій кадрового менеджменту в системі антикризового управління підприємства / Козак К., Корсікова Н., Морщавка А., Шиленко І., Деревянко О. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 93-98. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-15>.
4. Сокурєнко П. І., Малащенко Ю. А., Лисиченко О. О., Богдан О. І. Антикризове управління персоналом: ефективні стратегії та інструменти в умовах економічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 103-108. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.24.103>.
5. 10 інструментів для ефективного управління персоналом. URL: <https://yaware.com.ua/uk/blog/top-10-instrumentiv-dlya-efektivnogo-upravlinnya-personalom/> (дата звернення: 04.05.2026).

Ліана ЯНЧЕВА

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування

Микола ЯЩЕНКО

здобувач вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет,
м. Харків, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОБЛІКОВОЇ ТА ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

Цифрова трансформація облікової та податкової політики в торговельній сфері України набула критичної ваги в умовах сучасних економічних викликів. Впровадження електронних систем обліку та звітності дозволяє підприємствам торгівлі оптимізувати операційні процеси та забезпечити прозорість фінансової діяльності. Державні органи активно розробляють та впроваджують цифрові платформи для спрощення взаємодії з бізнесом і підвищення ефективності податкового адміністрування. Ці зміни сприяють формуванню більш конкурентного та прозорого бізнес-середовища в українській торгівлі. Електронний документообіг виступає базовим елементом сучасної облікової інфраструктури торговельних підприємств.

Електронний документообіг формує основу сучасної облікової системи торговельних підприємств України. Використання хмарних технологій для зберігання та обробки облікових даних забезпечує надійність і доступність інформації в режимі реального часу. Автоматизація складання первинних документів – накладних, рахунків-фактур, актів

виконаних робіт – значно скорочує час на ведення обліку. Інтеграція з банківськими системами дає змогу автоматично відстежувати платежі та формувати звіти про рух коштів. Поряд із розвитком електронного документообігу система електронного адміністрування податків (СЕАП) докорінно змінила взаємодію торговельних підприємств із податковими органами [1].

Система електронного адміністрування податків (СЕАП) революціонізувала взаємодію торговельних підприємств з податковими органами. Подання податкових декларацій в електронному вигляді – обов'язкова вимога для більшості суб'єктів господарювання, що значно прискорило обробку звітності. Електронний кабінет платника податків надає можливість отримувати довідки, здійснювати звірки розрахунків та отримувати консультації онлайн. Автоматизована система контролю дозволяє податковим органам швидше виявляти порушення та проводити камеральні перевірки. Така цифрова архітектура взаємодії з державою потребує відповідного програмного забезпечення на рівні самого підприємства.

Сучасні ERP-системи, адаптовані до українського законодавства, забезпечують комплексну автоматизацію облікових процесів у торгівлі. Популярні рішення включають 1С:Підприємство, SAP Business One, Microsoft Dynamics та вітчизняні розробки типу MASTER:Бухгалтерія. Ці системи інтегрують управління товарними запасами, фінансовий облік, розрахунки з контрагентами та формування звітності в єдиному інформаційному просторі. Модульна архітектура дозволяє підприємствам обирати необхідний функціонал відповідно до специфіки діяльності. Для малих та середніх підприємств, які не завжди можуть дозволити собі повноцінні ERP-системи, альтернативою виступають мобільні додатки для ведення обліку [2].

Мобільні додатки для ведення обліку набувають все більшої популярності серед малих та середніх торговельних підприємств. Вони дозволяють здійснювати облік товарів, формувати документи та контролювати фінансові потоки безпосередньо з мобільних пристроїв. Функції сканування штрих-кодів та QR-кодів спрощують процес інвентаризації та приймання товарів. Синхронізація з хмарними сервісами забезпечує актуальність даних на всіх пристроях підприємства. Окремим напрямом цифровізації розрахункових операцій виступають реєстратори розрахункових операцій (РРО) нового покоління [3].

Реєстратори розрахункових операцій (РРО) нового покоління забезпечують автоматичну передачу даних про продажі до Державної податкової служби. Інтеграція з програмними РРО дозволяє торговельним підприємствам використовувати планшети та смартфони для здійснення розрахунків з покупцями. Система електронних чеків спрощує документообіг та зменшує витрати на паперові носії. Онлайн-моніторинг продажів надає податковим органам можливість здійснювати контроль у режимі реального часу. Завершальною ланкою цифрової облікової системи виступає електронна звітність.

Електронна звітність – стандарт для всіх форм податкових декларацій та інформаційних довідок. Система автоматичної перевірки звітності виявляє помилки та невідповідності ще на етапі подання документів. Електронний цифровий підпис забезпечує юридичну силу поданих документів та гарантує їх автентичність. Інтеграція з обліковими системами дозволяє автоматично формувати звітність на основі даних поточного обліку. Узагальнюючи досвід впровадження описаних інструментів, варто окремо зупинитися на їх перевагах і супутніх викликах.

Впровадження цифрових інструментів значно підвищує ефективність облікових процесів та зменшує ризики помилок у торговельній діяльності. Автоматизація рутинних операцій дозволяє бухгалтерам зосередитися на аналітичній роботі та стратегічному плануванні. Прозорість фінансової звітності покращує інвестиційну привабливість підприємств та спрощує отримання кредитних ресурсів. Швидкість обробки інформації та формування звітів дає керівництву можливість приймати більш обґрунтовані управлінські

рішення. Разом із тим цифровізація породжує нові проблеми, які потребують окремої уваги [4].

Основними викликами цифровізації залишаються високі початкові витрати на впровадження систем та необхідність навчання персоналу. Кібербезпека виходить на перший план, оскільки зростає ризик втрати або компрометації фінансових даних. Необхідність постійного оновлення програмного забезпечення відповідно до змін у законодавстві вимагає додаткових ресурсів. Залежність від інтернет-з'єднання та технічних засобів може створювати ризики для безперервності бізнес-процесів.

Література

1. E-document: where is it used and how to work with it? [Електронний ресурс] / Вчасно. – 2025. – URL: <https://vchasno.ua/en/elektronnyi-dokument/>
2. ТОП-10 ERP-систем, доступних на українському ринку станом на 2025 рік [Електронний ресурс] / ERP-CRM.com.ua. – 2025. – URL: <https://www.erp-crm.com.ua/2025/11/08/top-10-erp-sistem-dostupnih-na-ukrainському>
3. Top 12 Ukrainian financial and warehouse accounting services [Електронний ресурс] / HugeProfit (H Profit). – 29.07.2025. – URL: <https://h-profit.com/blog/en/top-12-ukrainian-financial-and-warehouse-accounting-services>
4. Остапенко Р., Поливана Л., Мазоренко М. Роль цифрових проєктів у трансформації обліку та аналізу фінансових даних. *Via Economica*. 2025. № 9. С. 62–70. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-9>

Тетяна ГЛУШКО

ст. викладач

кафедри HR-інжинірингу у бізнес економіці

Антон ЛОБОДЗІНСЬКИЙ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ІННОВАЦІЇ В СТРАТЕГІЇ ПОБУДОВИ HR-БРЕНДУ: ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА НА ЗАЛУЧЕНІСТЬ СПЕЦІАЛІСТІВ

Сучасний стан світової економіки можна охарактеризувати як стрімкий перехід до моделі Smart-Економіки, тут ключовим ресурсом стане інтелектуальний потенціал працівників, а не капітал. Ми стоїмо перед новою парадигмою Індустрії 5.0, на відміну від попередньої фази, не просто автоматизує виробничі процеси, а ставить людину в центр, її творчість та добробут[2]. І в цьому контексті зростає роль Інтелектуальних систем управління персоналом(ІСУП) – інтегруються в стратегію бачення розвитку організацій. Сучасна цифрова епоха змушує бізнес приділяти особливу увагу формуванню потужного цифрового бренду роботодавця, оскільки традиційні способи рекрутингу стають менш ефективними під впливом технологій, орієнтованих на аналіз даних.

Теоретичні засади формування HR-бренду. Індустрія 5.0 – спосіб підходу орієнтований на людину, на стійкість та гнучкість. А отже, технології створюють середовище де працівник виграє від співпраці з інтелектуальними системами, а не так що технології просто замінюють людину [3]. Тож в таких умовах управління цифровим брендом роботодавця не просто маркетингове завдання, це критично важливий момент HR-інжинірингу.

Основні функції сучасного HR-брендингу в соціальних медіа – Комунікативна встановлення прямого зв'язку з потенційними кандидатами. Репутаційна формування іміджу

технологічно просунутої та гуманної компанії. Аналітична збір даних про вподобання аудиторії для оптимізації EVP (Employee Value Proposition).

Згідно із останніми дослідженнями ринку праці, більш ніж 52% кандидатів починають знайомство з роботодавцем через їхні соціальні мережі або корпоративні сайти. Компанії, що володіють потужним цифровим брендом, залучають в 1,5-2 рази швидше.

Деталізація цифрового інструментарію, в межах формування Smart-економіки, соціальні медіа виступають як комплексна екосистема, ось ключові вектори їх використання:

1. Платформи короткого відеоконтенту (TikTok, Instagram Reels). Цей інструмент є лідером у формуванні первинної зацікавленості. Специфіка формату потребує відмови від надмірної корпоративності на користь відкритості та гумору. Роботодавці створюють фанові відео, що показують «зашастьонки» офісного життя. Це сприяє створенню внутрішніх ком'юніті, які своєю згуртованістю нагадують ігрові клани, що викликає високу лояльність у молодих кандидатів.[4]

2. YouTube як платформа для глибокого залучення (Long-form content). Поки короткі формати працюють на охоплення, YouTube використовується для детального розкриття ціннісної пропозиції. Формати включають професійні подкасти, інтерв'ю з топменеджерами та детальні огляди робочого простору. Наприклад, для залучення технічних спеціалістів у сферах IT чи GameDev компанії демонструють своє апаратне забезпечення: преміальні ноутбуки рівня ThinkPad X1 або професійну периферію. Це підкреслює повагу до праці фахівця та відповідає принципам гуманізації технологій [1].

3. LinkedIn та професійні мережі. Це майданчики для просування експертності та укріплення бренду через самих співробітників. Публікація кейсів, участь у дискусіях та поширення успіхів компанії формують довіру, оскільки працівники стають амбасадорами бренду.[2]

Для наочності порівняємо ефективність використання різних цифрових каналів у таблиці 1.

Таблиця 1 – Аналіз впливу соціальних медіа на залученість кандидатів

Соціальна мережа	Цільова аудиторія	Тип залучення	Переваги для HR-бренду
TikTok / Reels	Покоління Z, стажери	Емоційне, візуальне	Швидке охоплення, віральність
YouTube	Middle/Senior спеціалісти	Раціональне, глибоке	Детальне розкриття EVP та умов
LinkedIn	Профільні експерти	Професійне, мережеве	Висока якість відгуків, репутація
Telegram	Усі категорії	Інформаційне, пряме	Оперативність комунікації

Методологія Data-driven в HR. Впровадження стратегії цифрового HR-бренду вимагає постійного аналізу метрик залученості: Reach (охоплення), Engagement Rate (рівень взаємодії), Click-Through Rate (CTR) та оцінки конверсії переглядів у відгуки. Оцифрування досвіду працівників (Employee Experience) дозволяє стимулювати їх ставати лідерами думок у власному цифровому просторі. Це посилює соціальний капітал підприємства та зміцнює довіру [4].

В нестабільних умовах вітчизняної економіки, інтелектуальні системи управління персоналом допомагають спрогнозувати ефективність команди, або ж виявити ризики вигорання, а це є критичним для стійкості бізнесу [2] Технології Мають не замінювати HR-фахівця, а створювати партнерство, щоб забезпечити справедливе ухвалення рішень.

Отже, побудова HR-бренду з інтеграцією соціальних медіа дозволяє компаніям виділятися серед конкурентів, фокусувати лояльну спільноту потенційних працівників. Відеоконтент, демонстрація робочих умов а також «гейміфікація» - забезпечують перехід від механістичного підходу до більш гуманістичного стилю організації праці в умовах смарт-економіки. Цифровий бренд сьогодні – це актив в якому лідина є центральною фігурою, а технології засоби розкриття потенціалу.

Література

1. Діденко Є. О., Бурлака О. О. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1161>
2. О. В. Мельник. Управління цифровим брендом роботодавця в умовах сучасних викликів: монографія / за заг. ред. Київ: КНЕУ, 2023. 198 с.
3. Randstad Employer Brand Research Ukraine. Звіт щодо сприйняття брендів роботодавців в Україні. URL: <https://workforceinsights.randstad.com>.
4. Торяник Ж., Савіна А. Цифрові технології HR маркетингу в управлінні персоналом. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 2. С. 112-120.

Олег ТОМИН

здобувач вищої освіти

Західноукраїнський національний університет,

м. Тернопіль, Україна

Марія ШЕВЧУК

здобувач вищої освіти

Західноукраїнський національний університет,

м. Тернопіль, Україна

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

У сучасних організаціях комунікації є однією з базових функцій управління персоналом, оскільки саме через них реалізуються процеси планування, організації, мотивації та контролю діяльності працівників. Комунікація виступає не лише як обмін інформацією, а як складний соціально-психологічний процес взаємодії, у межах якого формуються спільні цінності, норми поведінки, довіра та відчуття залученості персоналу до цілей організації.

У сфері управління персоналом внутрішні комунікації забезпечують узгодження інтересів працівників і роботодавця, сприяють прозорості управлінських рішень і підвищують рівень організаційної лояльності. Ефективна комунікаційна система дозволяє працівникам чітко розуміти свої ролі, завдання та очікування керівництва, що, у свою чергу, зменшує невизначеність і ризик конфліктів. Саме тому комунікації розглядаються як інструмент не лише передачі інформації, а й формування організаційної культури та бренду роботодавця [4].

Глобалізація, цифровізація, гібридні формати зайнятості, воєнні загрози, економічна нестабільність та постійні соціальні зміни суттєво ускладнюють управлінські процеси. У такому середовищі саме комунікації забезпечують зв'язок між стратегічними цілями організації та повсякденною діяльністю персоналу.

Сучасні HR-служби дедалі частіше стикаються з викликами дистанційної та гібридної роботи, коли працівники фізично роз'єднані, але мають залишатися психологічно та професійно залученими до спільної справи. Відсутність живого контакту підвищує ризик інформаційних викривлень, втрати довіри та емоційного вигорання. У цих умовах

комунікації виконують не лише інформативну, а й підтримувальну функцію, спрямовану на збереження психологічної безпеки, стабільності й відчуття приналежності до команди [3; 4].

Під цифровими інструментами командної взаємодії в сучасних організаціях розуміємо програмні рішення та онлайн-платформи, які забезпечують координацію діяльності, комунікацію, спільне виконання завдань, управління проєктами та обмін знаннями між учасниками команди. Їх головна функція полягає у створенні єдиного інформаційного простору, який об'єднує всіх учасників незалежно від їхнього місцезнаходження та часових поясів. Однією з найбільш важливих груп інструментів є комунікаційні платформи, які забезпечують безперервний обмін інформацією між членами команди.

До таких платформ належать Microsoft Teams, Slack, Zoom. Ці системи виконують кілька ключових функцій. По-перше, вони забезпечують синхронну комунікацію через відеозустрічі, аудіоконференції та чати в режимі реального часу. По-друге, підтримують асинхронну взаємодію, що дозволяє учасникам обмінюватися повідомленнями, документами та коментарями у зручний час. По-третє, вони забезпечують структурованість комунікацій через створення тематичних каналів або груп за проєктами. Особливо важливо, що такі платформи зменшують інформаційні бар'єри в команді та прискорюють процес прийняття рішень. У традиційних організаціях значна частина часу витрачалася на координацію зустрічей та передачу інформації через формальні канали. У цифровому середовищі ці процеси автоматизуються, що дозволяє значно підвищити оперативність роботи.

Наступною важливою групою є системи управління проєктами, які дозволяють організовувати роботу команди, розподіляти завдання та контролювати їх виконання. Найпоширенішими інструментами є Trello, Asana, Jira, Monday.com. ? які виконують функцію структуризації роботи, перетворюючи складні проєкти на систему чітко визначених завдань. Кожне завдання має власного відповідального, термін виконання та статус реалізації. Основні можливості таких систем включають: декомпозицію великих проєктів на підзадачі; визначення пріоритетів; контроль дедлайнів; моніторинг прогресу виконання; візуалізацію робочого процесу (наприклад, у форматі Kanban-дошок) [2].

Використання таких інструментів суттєво знижує ризик дублювання завдань, підвищує відповідальність учасників команди та забезпечує прозорість процесів. Для інноваційних команд це особливо важливо, оскільки дозволяє ефективно координувати складні проєкти з великою кількістю учасників.

Окрему категорію цифрових інструментів становлять сервіси для спільного створення та редагування документів: Google Workspace, Microsoft 365 (Word Online, Excel Online, OneDrive) [2]. Зазначені платформи забезпечують можливість одночасної роботи кількох користувачів над одним документом у режимі реального часу. Це кардинально змінює підхід до підготовки звітів, презентацій, аналітичних матеріалів та проєктної документації.

З точки зору інноваційної діяльності, такі інструменти сприяють колективному створенню знань, оскільки дозволяють об'єднувати експертизу різних членів команди в єдиному інформаційному продукті. Важливим елементом цифрової інфраструктури є платформи управління знаннями, які забезпечують накопичення, систематизацію та повторне використання інформації в організації.

Отже, з метою підвищення ефективності комунікацій доцільно: сприяти розвитку неформальних каналів взаємодії (командні заходи, внутрішні спільноти); активізувати використання цифрових інструментів як засобу швидкої комунікації; забезпечити баланс між формальними та неформальними каналами для підвищення адаптивності організації.

Література

1. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2021. Вип. 12. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22460>.

2. Дяків О. П., Шушпанов Д.Г., Прохоровська С. А., Островерхов В. М., Коцур А. С., Хлиповка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. том.34 № 4.2024. С. 213 – 238.

3. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. С. 86 – 90.

4. Прохоровська С. А., Островерхов В. М. Роль комунікацій в управлінні брендом роботодавця. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2015. Вип. 20. С. 87 – 91.

Леся МАТВІЙЧУК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку

Юліанна ГАЛЕНЗОВСЬКА

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГ ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та масштабної цифровізації суспільства інтернет-банкінг став одним із найважливіших напрямів розвитку сучасної банківської системи. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприяло суттєвій трансформації механізмів взаємодії між банками та їхніми клієнтами. Якщо раніше здійснення більшості банківських операцій було можливим переважно за умови особистого звернення клієнта до банківської установи, то в сучасних умовах значна частина фінансових послуг надається дистанційно із використанням комп'ютерної техніки та мобільних пристроїв. Це забезпечує користувачам оперативність, доступність та зручність у здійсненні фінансових операцій у будь-який час і незалежно від місця перебування. Особливого значення інтернет-банкінг набуває в умовах формування smart-економіки, де цифрові технології виступають основою ефективного функціонування економічних процесів та розвитку фінансового сектору.

Інтернет-банкінг являє собою комплекс засобів дистанційного банківського обслуговування, який забезпечує можливість здійснення банківських операцій у режимі онлайн незалежно від часу та місця перебування користувача за умови доступу до мережі Інтернет. Таким чином, інтернет-банкінг можна розглядати як автоматизовану форму функціонування банківського операційного середовища, що забезпечує дистанційну взаємодію між банком і клієнтом [1, с.46].

Першою банківською установою в Україні, яка запровадила послугу інтернет-банкінгу, став ПриватБанк у 1998 році. Саме цей банк одним із перших розпочав активне впровадження сучасних інформаційних технологій у сферу банківського обслуговування, що стало важливим етапом розвитку цифрових фінансових послуг в Україні. Уже в 1999 році послуги дистанційного банківського обслуговування були впроваджені також у VAB Банк, що свідчило про поступове поширення інноваційних технологій серед вітчизняних банківських установ [2, с.211].

Поява інтернет-банкінгу стала важливим кроком у модернізації банківської системи України, оскільки дозволила клієнтам отримувати доступ до банківських послуг без необхідності особистого відвідування відділень. На початкових етапах розвитку функціональні можливості систем інтернет-банкінгу були обмеженими та включали

переважно перегляд інформації про стан рахунків, здійснення платежів і переказів коштів. Проте з розвитком цифрових технологій та зростанням попиту на дистанційні фінансові послуги спектр можливостей інтернет-банкінгу суттєво розширився. У подальшому впровадження систем дистанційного банківського обслуговування стало одним із пріоритетних напрямів діяльності більшості українських банків. Це сприяло підвищенню рівня конкурентоспроможності банківських установ, покращенню якості обслуговування клієнтів та активізації процесів цифрової трансформації фінансового сектору України.

Інтернет-банкінг сьогодні є не лише інструментом дистанційного обслуговування клієнтів, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності банківських установ. Використання цифрових платформ, мобільних застосунків, технологій штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів дозволяє банкам значно підвищити якість обслуговування клієнтів, скоротити операційні витрати, оптимізувати внутрішні процеси та розширити спектр фінансових послуг. Крім того, розвиток інтернет-банкінгу сприяє підвищенню фінансової інклюзії населення, оскільки забезпечує доступ до банківських послуг для широкого кола користувачів, у тому числі жителів віддалених регіонів та осіб з обмеженими можливостями пересування. Важливим чинником активного розвитку цифрового банкінгу стали також глобальні виклики останніх років, зокрема пандемія COVID-19 та умови воєнного стану в Україні, які значно прискорили перехід клієнтів до дистанційного формату обслуговування.

Разом із численними перевагами розвиток інтернет-банкінгу супроводжується низкою суттєвих проблем і викликів, що потребують належної уваги як з боку банківських установ, так і з боку державних органів регулювання. Одне з ключових місць серед таких викликів займають питання кібербезпеки, оскільки зростання обсягів онлайн-фінансових операцій підвищує ризики кібератак, несанкціонованого доступу до рахунків клієнтів, шахрайства та витоку конфіденційної інформації. Питання безпеки користувача в мережі, а тим більш під час виконання фінансових операцій, є серйозною проблемою. Саме через недовіру багато клієнтів надають перевагу традиційній формі обслуговування. Для підвищення безпеки користувачів у мережі й водночас спрощення доступу банкам необхідно впроваджувати інші системи ідентифікації та автентифікації клієнтів, а саме поведінкові і біометричні [3, с.101].

Не менш важливим аспектом є захист персональних даних користувачів, адже під час використання систем інтернет-банкінгу банки здійснюють обробку значного обсягу конфіденційної інформації. Порушення вимог щодо збереження та захисту персональних даних може призвести не лише до фінансових втрат, а й до зниження рівня довіри клієнтів до банківської системи загалом. У зв'язку з цим особливого значення набуває дотримання міжнародних стандартів інформаційної безпеки та вдосконалення внутрішньої політики банків у сфері захисту даних.

Важливим викликом також залишається необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання у сфері цифрових фінансових послуг. Стрімкий розвиток фінансових технологій часто випереджає процес оновлення законодавства, що створює певні прогалини у правовому забезпеченні діяльності банківських установ та захисту прав споживачів фінансових послуг. У зв'язку з цим виникає потреба у постійному оновленні нормативної бази відповідно до сучасних тенденцій цифровізації та міжнародних вимог у сфері електронних фінансових сервісів.

Крім того, важливим завданням для банків є забезпечення стабільності та надійності функціонування цифрових сервісів. Безперебійна робота систем інтернет-банкінгу має вирішальне значення для підтримки довіри клієнтів та ефективного функціонування фінансової системи. Технічні збої, перевантаження серверів або недостатній рівень цифрової інфраструктури можуть негативно впливати на якість обслуговування користувачів та створювати ризики для здійснення фінансових операцій.

Отже, подальший розвиток інтернет-банкінгу потребує комплексного та системного підходу до вирішення питань інформаційної безпеки, удосконалення нормативно-правового

регулювання та технологічного розвитку цифрових банківських сервісів. Сучасні банки активно використовують елементи штучного інтелекту для аналізу фінансових операцій, формування персоналізованих пропозицій та автоматизації обслуговування клієнтів. Значна увага приділяється також розвитку блокчейн-технологій та цифрових фінансових активів. У майбутньому очікується подальше зростання популярності безготівкових розрахунків, розвиток відкритого банкінгу та інтеграція банківських сервісів із державними цифровими платформами. Забезпечення належного рівня кіберзахисту, захисту персональних даних клієнтів і безперебійного функціонування електронних платформ є необхідною умовою підвищення довіри населення до дистанційного банківського обслуговування та фінансової системи загалом.

Література

1. Котуранова Т.В., Вартоха Я.С., Александрова М.О. Інтернет-банкінг в Україні – інноваційний розвиток банківської системи. *Економічний простір*. 2019. № 146. С.43-56.
2. Єсіна О.Г. Інтернет-банкінг в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1(48). С. 209–213.
3. Кузьменко О.В., Овчаренко В.О. Тенденції розвитку сучасних банківських технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 24. Ч. 2. С. 98-103.

Олена ДАНИЛЕНКО

к.е.н, доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Анна ПОДРОЖКО

здобувач вищої освіти,

Київський національний економічний університет імені Вади́ма Гетьмана,

м. Київ, Україна

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією, поширенням інноваційних технологій та формуванням нової парадигми управління, що ґрунтується на принципах smart-економіки. У цих умовах ключовим ресурсом конкурентоспроможності організацій стає людський капітал, а ефективність його використання значною мірою залежить від якості соціально-психологічного клімату в колективі [1].

Інноваційні трансформації економіки, зокрема цифровізація бізнес-процесів, впровадження гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи та цифрових платформ взаємодії, суттєво змінюють характер трудових відносин і комунікацій у колективах. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до формування сприятливого соціально-психологічного клімату, який виступає важливим чинником підвищення продуктивності праці, інноваційної активності персоналу та загальної ефективності організації. За таких умов особливого значення набуває соціально-психологічний клімат у колективі, який впливає на ефективність діяльності організації, адаптацію персоналу до змін та рівень його залученості [2].

Соціально-психологічний клімат доцільно розглядати як систему міжособистісних відносин, емоційного стану та умов взаємодії працівників, що формується в процесі спільної діяльності. Він відображає рівень довіри, згуртованості, задоволеності працею та ефективності комунікацій у колективі. В умовах інноваційної економіки особливого значення набуває вплив факторів, які формують соціально-психологічний клімат. Доцільно виділити три основні групи таких факторів: макро-, мезо- та мікрорівня [3-4].

До факторів макрорівня належать загальноекономічні, соціальні та технологічні зміни, що визначають умови функціонування організацій. Зокрема, цифровізація бізнес-процесів, розвиток інформаційних технологій та нестабільність зовнішнього середовища формують підвищений рівень невизначеності, що впливає на психологічний стан працівників.

Фактори мезорівня пов'язані з організаційно-управлінськими умовами діяльності підприємства. До них належать стиль керівництва, система мотивації, корпоративна культура, умови праці, рівень внутрішніх комунікацій та управління змінами. Саме цей рівень є найбільш керованим і відіграє ключову роль у формуванні сприятливого клімату. В умовах інновацій особливо важливими є підтримка працівників у процесі змін, розвиток командної взаємодії та формування психологічної безпеки [5].

Фактори мікрорівня охоплюють індивідуально-психологічні особливості працівників, їхні комунікативні навички, рівень адаптивності, мотивацію та готовність до змін. У період інноваційних трансформацій саме здатність працівників до навчання, гнучкість мислення та відкритість до нового визначають якість взаємодії в колективі.

Особливу роль у формуванні соціально-психологічного клімату відіграє впровадження інновацій, яке часто супроводжується стресом, опором змінам та зростанням навантаження. У зв'язку з цим важливим є застосування сучасних управлінських підходів, зокрема розвитку психологічної безпеки, відкритої комунікації та підтримки працівників у процесі змін [6].

Таким чином, соціально-психологічний клімат у колективі формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів різних рівнів. В умовах інноваційних трансформацій економіки ключовим завданням управління персоналом є створення сприятливого клімату, що забезпечує адаптацію працівників до змін, підвищення їхньої ефективності та досягнення стратегічних цілей організації. За цих обставин особливої актуальності набуває аналіз факторів формування соціально-психологічного клімату, оскільки традиційні механізми управління персоналом є недостатньо ефективними в умовах зростаючої динамічності, невизначеності та віртуалізації робочого середовища.

Література

1. Даниленко О. А. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-01> (дата звернення: 01.05.2026)
2. ISO 30414:2025 - Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/iso/iso-30414-2025/706f3a1a4a354a5788dd795b95207385/iso-30414-2025.pdf> (дата звернення: 23.04.2026)
3. Сімоненко О. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 4(68). С. 140-151. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-140-151> (дата звернення: 23.04.2026)
4. Жаровська О. П. Соціально-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ. 2025. С. 227-245. URL: <https://ojs.uem.edu.ua/index.php/spnma/article/view/806/1753> (дата звернення: 23.04.2026)
5. Злобіна О. Психоемоційний стан населення на тлі війни: від мобілізації ресурсів до поляризації оцінок. 2023. С. 177-208. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0a6dc864-6bfd-4b44-b71f-b311d8118864/content> (дата звернення: 23.04.2026)
6. Wu Y., Groth M., Zhang K., Minbashian A. A meta-analysis of the impact of customer mistreatment on service employees' affective, attitudinal and behavioral outcomes. Journal of

Service Management. 2023. Vol. 34, No. 5. P. 896-940. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2022-0262> (дата звернення: 01.05.2026)

Тарас КАЧОР

*студент освітнього рівня “бакалавр”
спеціальності Менеджмент,
Львівський Інститут МАУП,
науковий керівник к.е.н., доц.*

Наталія СТРУЧОК

Львівський Інститут МАУП

ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ КАР'ЄРНОГО РОСТУ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В даний час, через нинішні ринкові умови виникають високі вимоги до рівня кваліфікації, професійних навичок і знань співробітників у сучасній організації. Саме тому постає проблема ефективного підвищення кар'єрними сходами.

Кар'єра – це, передусім, сума двох доданків – прагнення співробітника реалізувати свій професійний потенціал, а також зацікавленість організації у просуванні цього співробітника [1, с.38].

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду діяльності організацій показує, що найбільш перспективною моделлю управління кар'єрою є поєднання різних векторів кар'єрного розвитку персоналу, що дозволяє задовольнити потреби організації у якісному персоналі та потреби працівників у професійному розвитку.

В умовах сучасної глобалізації, цифрових змін та жорсткої конкуренції на ринку праці провідні світові компанії все активніше запроваджують інноваційні підходи до мотивації працівників. Хоча традиційні методи, такі як заробітна плата, премії та соціальні гарантії, залишаються важливими, вони вже не в змозі забезпечити довготривалу залученість і лояльність персоналу. Тому компанії переходять на моделі, які акцентуються на розвитку автономності, творчого потенціалу, добробуту співробітників, їхнього професійного зростання та забезпечення гнучких умов праці.

Стан кадрового забезпечення в Україні характеризується парадоксом: одночасно спостерігається дефіцит робочої сили і безробіття. Це зумовлено: структурними змінами економіки, наслідками війни, трансформацією вимог до працівників. Загальний тренд - перехід до гнучкої, компетентнісної та людиноорієнтованої моделі кадрового забезпечення, де ключовим ресурсом стають не просто працівники, а їхні навички та здатність до адаптації.

На поданому графіку відображено зміну кількості зайнятих працівників упродовж досліджуваного періоду. Загалом динаміка має нерівномірний, хвилюподібний характер із чітко вираженими фазами зростання, спаду та подальшої стабілізації. У 2015 році кількість зайнятих працівників становила 8331,9 тис. осіб. У наступні роки спостерігається суттєве зростання показника, і у 2020 році він досягає максимального значення – 11000,5 тис. осіб. Це свідчить про позитивні тенденції на ринку праці в цей період та розширення зайнятості. Після досягнення пікового рівня на графіку видно різкий спад: показник знижується до 9057,1 тис. осіб (наступний рік після піку), що означає значну втрату робочих місць за короткий період. Негативна динаміка продовжується і надалі: у 2022 році кількість найманих працівників скорочується до 7606,1 тис. осіб, а у 2023 році – до мінімального значення 7514,3 тис. осіб за весь досліджуваний період. Однак у 2024 році на графіку простежується незначне підвищення показника до 7532,8 тис. осіб. Це може свідчити про поступову стабілізацію ситуації на ринку праці та появу перших ознак відновлення після тривалого спаду.

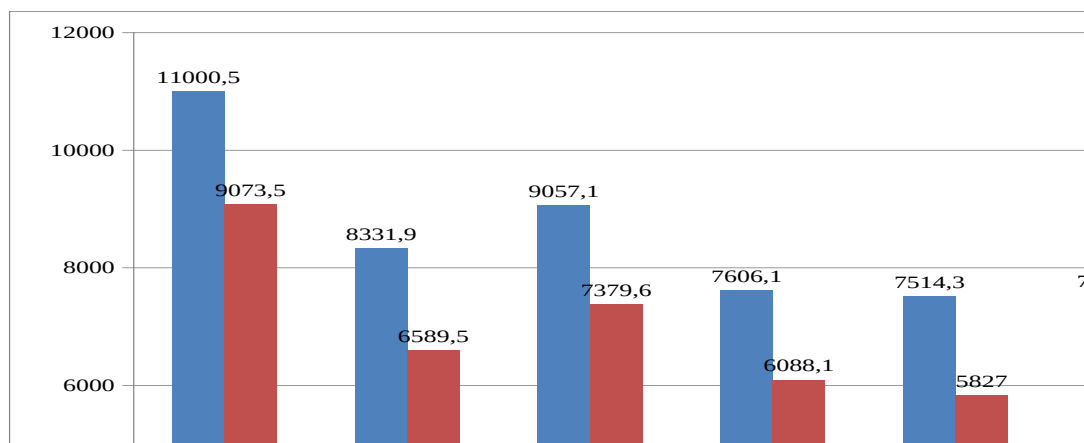


Рисунок 1 – Динаміка зміни кількості найманих та зайнятих працівників в розрізі України у проміжку 2010-2024 років, тис.осіб [2]

Серед найбільш помітних інновацій в мотивації персоналу, що використовуються в іноземних компаніях, варто виокремити такі:

1. Технологічні підходи (HR-tech, аналітика, автоматизація). Наприклад, застосування аналітики даних і штучного інтелекту для прогнозування ризиків звільнення співробітників, розробки персоналізованих навчальних планів і створення індивідуальних стимулів [3, с. 361–367].

2. Поведінково-орієнтовані підходи (гейміфікація, ньюджинг, дизайн поведінки) зосереджуються на перетворенні робочих процесів у мотивуючі активності через механізми змагань, нагород, рейтингових таблиць і завдань.

3. Персоналізовані та диференційовані підходи (наприклад, індивідуальні пакети й кар'єрні траєкторії) включають короткострокові курси, менторство, внутрішню ротацію і маршрути розвитку, засновані на навичках [4].

4. Культурні та організаційні методи (місія, автономія, гібридні команди) передбачають формування крос-функціональних автономних команд із повноваженнями приймати рішення.

5. Соціальні та орієнтовані на благополуччя ініціативи, такі як психологічна підтримка, фінансова просвіта, програми для підтримки фізичної активності та заходи з відновлення, є ефективними мотивуючими факторами для працівників [5].

6. Економічні інновації включають запровадження мікровинагород і платформ для взаємного визнання серед співробітників. Такі інструменти забезпечують швидкий позитивний зворотний зв'язок, який заохочує бажану поведінку. Простота винагород, таких як грошові бонуси або ваучери, і механізми спільного визнання створюють сприятливий клімат у команді.

Дослідження показують, що ефективна мотивація кар'єрного росту сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів, розвитку трудового потенціалу та формуванню у працівників прагнення до самореалізації. Водночас успішність застосування сучасних мотиваційних підходів значною мірою залежить від здатності керівництва адаптувати їх до специфіки підприємства, потреб працівників та умов зовнішнього середовища.

Література

1. Шевченко Н.Ф. Кар'єрні очікування фахівця: діагностика і розвиток : монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2011. 250 с.
2. Державна служба статистикиДержавна служба статистики України [Електронний ресурс]. Офіційний сайт – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>

3. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.

4. Боднар Т.В. Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. Випуск № 57 / 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

5. Сучасні методи мотивації персоналу // StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5010042/page:2/>

Андрій ШКРЕМЕТКО

студент освітнього рівня «бакалавр»

спеціальності Менеджмент

Львівський Інститут МАУП

науковий керівник к.е.н., доц.

Наталія СТРУЧОК

Львівський Інститут МАУП

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Успішність і ефективність сучасного підприємництва значною мірою залежать від розвитку стратегії та впровадження інновацій у діяльність підприємства. У теперішніх умовах інноваційна активність підприємств тісно пов'язана з багатьма факторами, що впливають на економіку країни як позитивно, так і негативно.

Зокрема, Т. Городиський та Шутенко В. О. виділяють кілька ключових чинників, які сприяють позитивному розвитку інноваційного бізнесу:

1. нормативно-правові (забезпечення нормативно-правової бази для інноваційного розвитку);

2. фінансово-економічні (ефективний механізм фінансування інноваційних процесів і створення сприятливих економічних умов у сфері інновацій);

3. організаційні (налагодження процесу інноваційної діяльності, оптимізація її організації та впровадження інноваційної політики) [1, с. 427-431].

Інформаційне забезпечення щодо інноваційного розвитку та інноваційної діяльності є однією із головних умов ефективного інноваційного розвитку підприємництва.

Дослідники описують чинники, що впливають на інноваційний розвиток підприємництва, як:

1. недостатній рівень інвестиційної активності з боку вітчизняних та іноземних інвесторів;

2. труднощі з державним фінансуванням і брак власних фінансових ресурсів у підприємств [2].

Вивчення та аналіз факторів, що впливають на інноваційну активність підприємств, дозволяють зрозуміти основні перешкоди впровадженню нововведень, а саме інновацій. Це сприяє визначенню сфер, де необхідна реалізація ефективних програм підтримки та розвитку окремих напрямків діяльності у межах підприємства чи організації. У зв'язку з цим виникає потреба детально дослідити фактори, які формують інноваційний розвиток (рис. 1). Результати проведеного аналізу свідчать про те, що ці фактори можна поділити на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні.

Основними чинниками, що впливають на інноваційний розвиток підприємств, є внутрішні економічні аспекти, які визначають їхній потенціал у цій сфері. Одним із ключових обмежень для інноваційного розвитку є недостатність та обмежена різноманітність джерел фінансування. У контексті України провідним джерелом фінансування інноваційної діяльності залишаються власні кошти підприємств. Це створює труднощі в реалізації ефективної інноваційної стратегії, тому важливим завданням залишається пошук і залучення додаткових фінансових ресурсів до інноваційної галузі.

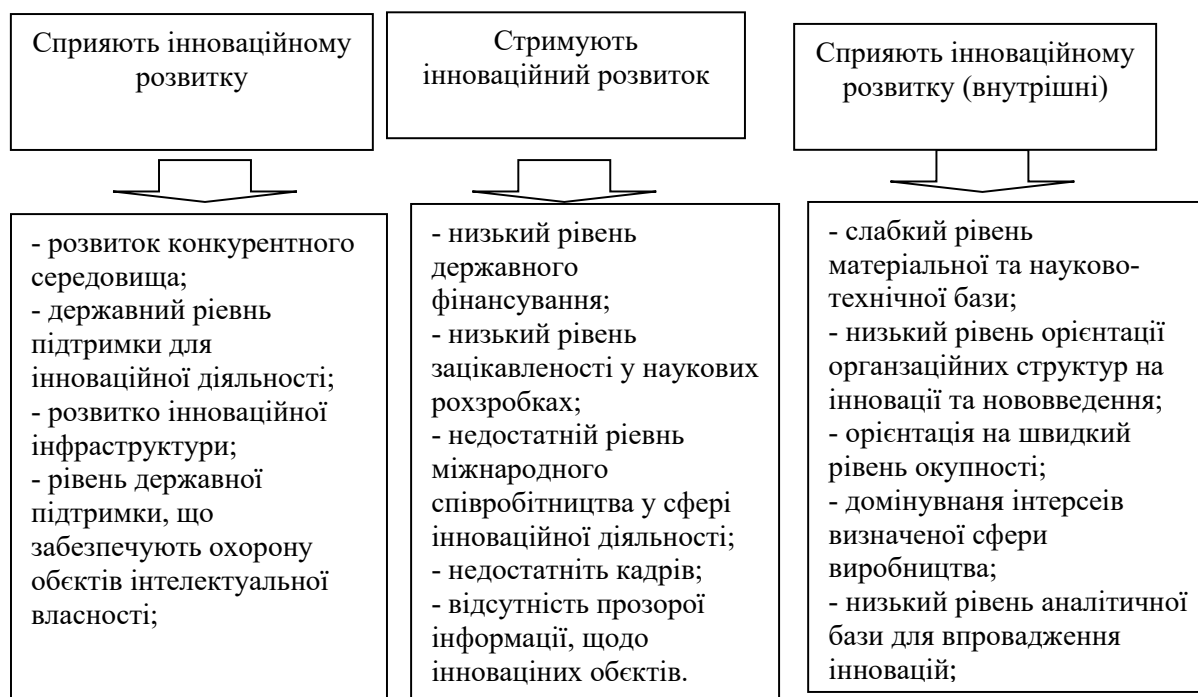


Рисунок 1 – Фактори впливу на формування інноваційного розвитку підприємства [3, с.51- 63, 4, 5, с. 375–379]

На інноваційний розвиток підприємництва України впливає багато чинників, як позитивні, так і негативні. Виділимо чинники, які сприяють розвитку інноваційної діяльності: інтелектуальні чинники (наявність висококваліфікованих кадрів, які здатні розробляти, виробляти та реалізовувати новачі), організаційно – управлінські чинники (децентралізація, міжнародна науково – технічна співпраця), інформаційні чинники (правдивість і своєчасність маркетингової інформації).

Фактори, що уповільнюють розвиток інноваційної діяльності, включають економічні аспекти (впровадження нових технологій і низька привабливість для інвесторів), виробничо-збутові питання (висока собівартість виробництва та необхідність розширення асортименту для залучення нових споживачів), а також фінансово-економічні виклики (недостатня кількість фінансових ресурсів). Зважаючи на нестабільність економічної ситуації, важливо зосередити увагу на тих факторах, які здатні сприяти залученню інвестицій і пошуку додаткових джерел фінансування для підтримки розвитку інноваційного підприємництва

Література

1. Шутенко В. О., Городиський Т. І. Інноваційний потенціал регіону: теоретичний аспект. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів, 2001. № 436. С. 427-431.
2. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Інноваційний потенціал управління організацією : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 184 с.
3. Шипуліна Ю.С. Шляхи розвитку інноваційної діяльності України в глобалізованому економічному просторі. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 51–63.
4. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Вівчар О. Й., Мельник Л. І. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: монографія. Львів: ТзОВ “Укрпол”, 2005. 250 с.
5. Матвій І.С. Інноваційна діяльність підприємств: тенденції, чинники впливу та шляхи активізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 375–379.

Ірина ФОРКУН

к.т.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи,

та фондового ринку

Анна БОЛКУН

здобувачка вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

КОШТОРИС ЯК ОСНОВНИЙ ПЛАНОВИЙ ДОКУМЕНТ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ

Ефективне функціонування бюджетних установ в умовах обмеженості державних фінансових ресурсів потребує якісного планування та раціонального використання бюджетних коштів. Головним інструментом такого планування є кошторис доходів і видатків - основний фінансовий документ, що визначає обсяги надходжень і напрями витрат установи на відповідний бюджетний рік. Від якості складання кошторису залежить своєчасність і повнота фінансування державних функцій, рівень надання публічних послуг та ефективність розпорядження суспільними ресурсами.

Відповідно до Бюджетного кодексу України [1] та Порядку складання, розгляду, затвердження та виконання кошторисів бюджетних установ, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2002 року № 228 [2], кошторис - це «основний плановий фінансовий документ бюджетної установи, яким на бюджетний період встановлюються повноваження щодо отримання надходжень і розподіл бюджетних асигнувань на взяття бюджетних зобов'язань та здійснення платежів для виконання бюджетною установою своїх функцій та досягнення результатів, визначених відповідно до бюджетних призначень. Кошторис складається з двох частин: загального та спеціального фондів» [3]. Кошторис визначає повноваження установи щодо отримання доходів і здійснення видатків, а також встановлює план її фінансового забезпечення на відповідний бюджетний рік.

Основними функціями кошторису є: визначення обсягів бюджетних асигнувань; розподіл фінансових ресурсів між напрямками діяльності; контроль за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів; забезпечення плановості у фінансуванні діяльності установи.

Процес формування кошторису є багатоступеневим, включає п'ять етапів (рисунк 1) і потребує чіткого дотримання термінів.

Після затвердження бюджету головний розпорядник доводить до установ граничні обсяги видатків, на основі яких складаються кошторис, план асигнувань загального фонду, план спеціального фонду, план використання бюджетних коштів і помісячний план їх використання. Ці документи розробляються одночасно з метою забезпечення узгодженості та збалансованості бюджетних показників.

На першому етапі здійснюється прогноз власних надходжень бюджетної установи - очікуваний обсяг коштів, який установа планує отримати протягом бюджетного періоду від платних послуг, оренди майна, благодійної допомоги та інших передбачених законодавством джерел. Ці надходження формують спеціальний фонд кошторису і використовуються за цільовим призначенням. Їх розрахунок має мати документальне підтвердження договорами, планами заходів, фактичними даними попереднього року.

Другим етапом є формування загального та спеціального фонду кошторису - визначення обсягів доходів і видатків бюджетної установи за двома джерелами фінансування. Загальний фонд формується за рахунок бюджетних асигнувань, а спеціальний - за рахунок власних надходжень та інших цільових коштів. Розподіл коштів між фондами забезпечує їх цільове та ефективне використання.

На третьому етапі бюджетного планування здійснюється формування кошторису установи, що передбачає визначення та розрахунок обсягів видатків за окремими статтями економічної класифікації видатків. Розрахунок проводиться із застосуванням нормативного методу планування, який базується на використанні встановлених норм і нормативів щодо забезпечення діяльності установи. Видатки визначаються за кожною статтею окремо з урахуванням фактичних показників попередніх періодів, планових обсягів діяльності, чисельності працівників, контингенту обслуговуваних осіб та інших розрахункових показників. Розрахунки повинні бути максимально деталізованими та обґрунтованими, із зазначенням кількісних і вартісних параметрів, що забезпечує достовірність кошторисних призначень та ефективність використання бюджетних коштів.

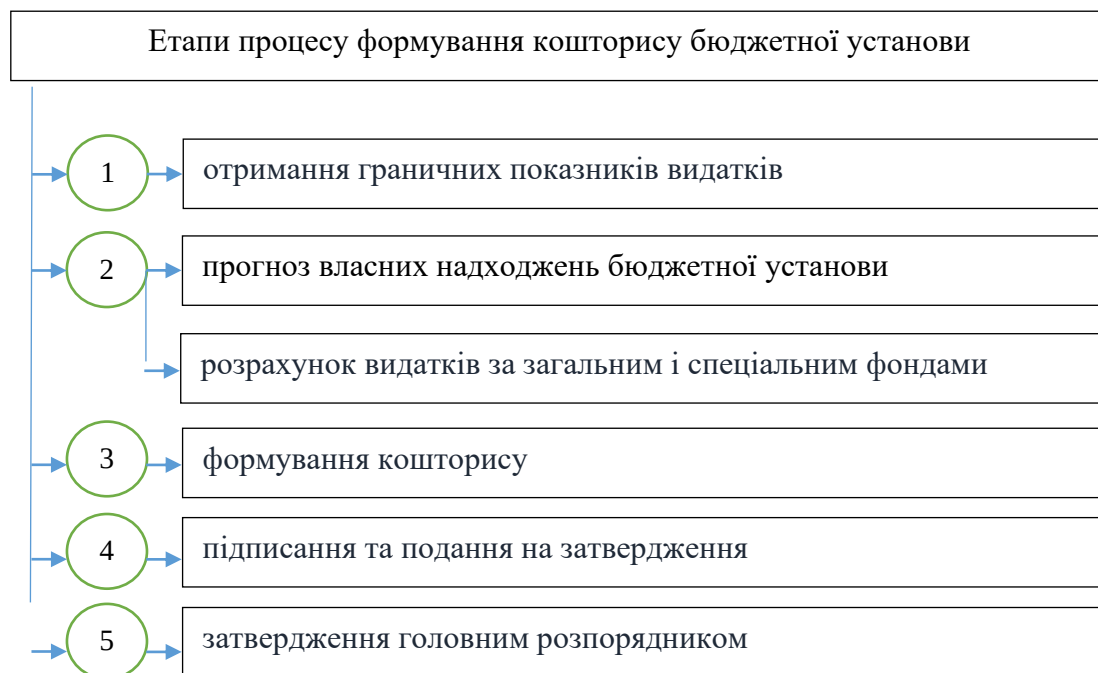


Рисунок 1 – Етапи процесу формування кошторису бюджетної установи

Четвертим етапом є погодження проекту кошторису із фінансовим органом та головним розпорядником бюджетних коштів - під час якого проект кошторису бюджетної установи перевіряється на відповідність бюджетним призначенням, нормативним вимогам та фінансовим можливостям бюджету. Результатом погодження є підтвердження того, що заплановані доходи та видатки установи відповідають бюджетним призначенням і можуть бути включені до виконання бюджету.

Остаточне затвердження кошторису бюджетної установи є завершальним етапом бюджетного планування, який забезпечує відповідність фінансової діяльності установи затвердженим бюджетним призначенням. Підставою для такого затвердження виступають закон про державний бюджет або рішення про місцевий бюджет, бюджетний розпис та лімітні довідки про бюджетні асигнування.

Виконання кошторису здійснюється лише в межах затверджених бюджетних призначень за відповідними кодами економічної класифікації видатків (КЕКВ). Розпорядник бюджетних коштів не може самостійно змінювати обсяги фінансування між окремими статтями витрат без внесення змін до кошторису в установленому законодавством порядку. Контроль за дотриманням кошторисних призначень здійснює Державна казначейська служба України шляхом реєстрації бюджетних зобов'язань та перевірки платіжних документів на відповідність затвердженим показникам кошторису.

Головними проблемними питаннями кошторисного фінансування в умовах воєнного стану в Україні є дефіцит зовнішнього фінансування, загроза кризи ліквідності бюджету через блокування чи затримки міжнародної допомоги, зростання військових видатків, скорочення податкових надходжень, інфляційні та боргові ризики.

Підвищення якості кошторисного планування є важливим напрямом удосконалення бюджетного процесу, особливо в умовах воєнного стану, який передбачає: удосконалення прогнозування потреб у бюджетних коштах на основі реальних показників діяльності та актуальних економічних умов; забезпечення обґрунтованості кошторисів, недопущення завищення або заниження планових видатків; посилення контролю за використанням бюджетних коштів і дотриманням затверджених кошторисних призначень; оперативне коригування кошторисів відповідно до змін у фінансових можливостях держави та пріоритетах фінансування; використання цифрових інструментів і автоматизованих систем для планування, моніторингу та аналізу виконання кошторисів; підвищення прозорості та підзвітності розпорядників бюджетних коштів; запровадження ризик-орієнтованого підходу до планування та управління бюджетними ресурсами в умовах невизначеності. Цифровізація процесів складання і виконання кошторисів шляхом інтеграції із системою електронного казначейства сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та оперативності управління фінансовими ресурсами бюджетних установ.

Література

1. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс] – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

2. Про затвердження порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ. Постанова КМУ від 28.02.2002 №228. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF#Text>

Ірина ФОРКУН

к.т.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Поліна КИЗИЛО

здобувачка вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Державна служба є ключовим елементом системи державного управління, оскільки забезпечує реалізацію функцій держави, виконання норм чинного законодавства, захист прав і свобод громадян, а також надання адміністративних послуг населенню [1]. Рівень ефективності функціонування державної служби суттєво впливає на загальний стан розвитку держави, її економічну стабільність і рівень довіри суспільства до органів публічної влади.

У сучасних умовах суспільного розвитку державна служба України перебуває у стані системного реформування та адаптації до нових соціально-економічних і технологічних викликів. Особливого значення набувають процеси цифровізації публічного управління, підвищення професійної компетентності державних службовців, забезпечення прозорості діяльності органів влади, а також посилення антикорупційних механізмів. У зв'язку з цим розвиток сучасної державної служби визначається одним із пріоритетних напрямів державної політики України.

Нормативно-правове регулювання системи державної служби України здійснюється на основі Конституції України, Закону України «Про державну службу» [1], а також інших чинних нормативно-правових актів. Функціонування державної служби ґрунтується на

дотриманні ключових принципів, зокрема законності, професіоналізму, політичної неупередженості, прозорості, доброчесності та відповідальності перед суспільством.

Практична реалізація зазначених принципів нерідко ускладнюється наявністю організаційних, інституційних та кадрових проблем, що впливають на ефективність діяльності системи державної служби. Однією з найбільш є надмірна бюрократизація управлінських процесів. У значній кількості органів державної влади зберігається домінування паперового документообігу, що негативно впливає на оперативність прийняття управлінських рішень та уповільнює надання адміністративних послуг населенню. Існуючі адміністративні процедури часто характеризуються надмірною складністю, багаторівневістю погоджень та дублюванням функцій, що знижує їх ефективність. Крім того, недостатній рівень автоматизації та інтеграції інформаційних систем ускладнює міжвідомчу взаємодію та призводить до нераціонального використання ресурсів. У сукупності зазначені чинники обумовлюють потребу в подальшій оптимізації управлінських процедур та розширенні впровадження цифрових технологій у сфері державного управління. Не менш важливою проблемою є недостатній рівень матеріального забезпечення державних службовців. Низький рівень заробітної плати у деяких державних установах негативно впливає на мотивацію працівників та знижує престиж державної служби. Це також може сприяти виникненню корупційних ризиків та відтоку кваліфікованих кадрів у приватний сектор.

Розвиток системи електронного документообігу сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, зменшенню ризиків втрати або дублювання документів, а також посиленню контролю за прийняттям управлінських рішень. Крім того, автоматизація процесів обробки документів знижує адміністративне навантаження на державних службовців і створює передумови для більш якісного надання публічних послуг громадянам та бізнесу.

Статистичну оцінку показників цифровізації державної служби України у 2022-2024 рр. подано в таблиці 1. Дані таблиці 1 свідчать про позитивну динаміку розвитку цифровізації державної служби України у 2022–2024 роках. Кількість електронних державних послуг зросла зі 120 до 150 одиниць, що відповідає приросту на 25 %. Це відображає поступове розширення можливостей отримання адміністративних послуг в електронній формі та підвищення доступності сервісів для громадян. Водночас частка державних органів, які використовують системи електронного документообігу, збільшилася з 75 % до 90 %. Така тенденція сприяє скороченню обсягів паперового документообігу, підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень і покращенню міжвідомчої взаємодії.

Таблиця 1 – Динаміка показників цифровізації державної служби України у 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024\2022	Темп приросту, %
Кількість електронних державних послуг, одиниць	120	135	150	+30	+25,0
Частка державних органів, підключених до систем електронного документообігу, %	75	82	90	+15	+20,0
Частка громадян, які користуються електронними послугами, %	52	61	70	+18	+34,6
Кількість зареєстрованих користувачів цифрових сервісів, млн осіб	14	18	22	+8	+57,1

Джерело: складено за матеріалами [2-4]

Сьогодні в Україні активно впроваджуються електронні сервіси, онлайн-платформи та системи електронного документообігу, що значно спрощує взаємодію громадян із державними установами. Частка державних службовців, які пройшли спеціалізоване цифрове навчання, збільшилася з 45% до 72 %, що свідчить про зростання уваги до підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу. Кількість онлайн-сервісів для населення зросла на +25 %, що розширює можливості отримання адміністративних послуг дистанційно. Також спостерігається підвищення рівня задоволеності громадян якістю електронних послуг до 78%, що характеризує позитивний вплив цифровізації на ефективність державного управління.

Таблиця 2 – Рівень використання цифрових технологій у державній службі України у 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022	Темп приросту, %
Частка державних службовців які пройшли цифрове навчання %	45	58	72	+27	+60,0
Частка установ із системою електронного документообігу, %	75	82	90	+15	+20,0
Кількість онлайн-сервісів для громадян	120	135	150	+30	+25,5
Рівень задоволеності громадян електронними послугами %	63	70	78	+15	+23,8

Джерело: складено за матеріалами [2-4]

Протягом 2025 року цифровізація державної служби України перейшла від етапу первинного запуску інновацій до системного масштабування, автоматизації оцінювання персоналу та повноцінного запуску онлайн-моніторингу цифрового розвитку громад. Головні зусилля Національного агентства з питань державної служби (НАДС) та Міністерства цифрової трансформації були зосереджені на внутрішній перебудові процесів та інтеграції сучасного інструментарію аналітики в реальному часі. На початку 2025 року показник інтеграції становив 87% (933 органи влади), а наприкінці року цифровізація кадрового обліку охопила понад 90% держустанов [2].

Одним із найуспішніших прикладів цифровізації державного управління в Україні є функціонування мобільного застосунку та порталу «Дія». Завдяки цьому сервісу громадяни мають можливість отримувати широкий спектр адміністративних послуг онлайн, оформлювати цифрові документи, подавати заяви та взаємодіяти з державними органами без необхідності особистого відвідування установ. Це суттєво скорочує час отримання послуг, зменшує адміністративне навантаження на державні органи та підвищує рівень зручності й доступності державних сервісів для населення.

Таким чином, державна служба України перебуває на етапі активного реформування та модернізації. Подальший розвиток державної служби потребує комплексного підходу, який фокусується на євроінтеграції, цифровізації управлінських процесів, підвищенні їх прозорості, професійному розвитку працівників, удосконалення кадрової політики та боротьбу з корупцією. Ефективна державна служба є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку держави, підвищення якості життя населення та зміцнення демократичних інституцій.

Література

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 №889-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Міністерство трансформації та цифрового розвитку України: офіційний веб сайт – URL: <https://thedigital.gov.ua/>

3. Орлик.О, Єсіна О. Цифровий розвиток державних послуг в Україні у контексті інтеграції до європейського цифрового простору. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2025. № 1-2 (92-93). С. 110-120.

4. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Бондаренко Д. В. Оцінка процесів цифровізації в країнах світу та Україні у світових індексах і рейтингах. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 9. С. 75-93.

Оксана ОНИЩЕНКО

к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку і фінансів

Карина КУЛИНИЧ

здобувач вищої освіти,

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,

м. Кременчук, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Формування цифрової парадигми smart економіки докорінно змінює традиційні підходи до організації бухгалтерського обліку зобов'язань, трансформуючи його з ретроспективної системи фіксації боргових відносин у динамічну, інтегровану та аналітично орієнтовану інформаційну платформу. У цифровому середовищі зобов'язання перестають бути статичним об'єктом обліку; вони набувають властивостей керованого цифрового процесу, що забезпечує безперервний моніторинг ризиків, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Така трансформація зумовлена зростанням ролі даних, автоматизації, інтелектуальних технологій та цифрових інфраструктур, які формують нову логіку функціонування фінансово облікових систем.

У smart економіці облік зобов'язань базується на автоматизованому зборі, обробці та передачі даних у режимі реального часу. ERP системи, електронний документообіг, цифрові платформи, хмарні сервіси та XBRL звітність забезпечують наскрізну інтеграцію інформаційних потоків, мінімізують вплив людського фактора та підвищують точність і оперативність контролю розрахунків із кредиторами, постачальниками, працівниками, бюджетом і фінансовими установами. Автоматизовані алгоритми дозволяють своєчасно відстежувати строки погашення зобов'язань, умови договорів, процентні ставки, штрафні санкції та забезпечення, а також забезпечують автоматичне оновлення аналітичних реєстрів. У результаті облікова система перетворюється на інструмент оперативного управління фінансовими потоками, що здатний підтримувати прийняття стратегічних рішень.

Цифрова трансформація формує нову облікову парадигму, у межах якої зростає значення машинозчитуваних даних, інтегрованих інформаційних потоків і безперервного аудиторського сліду. Для обліку зобов'язань це означає перехід до більш точного, детального та контекстуально насиченого відображення боргових операцій. Цифрові системи дозволяють фіксувати не лише факт виникнення зобов'язання, а й повний набір параметрів, що визначають його економічну сутність: умови виконання, часові обмеження, ризикові характеристики, взаємозв'язки з іншими фінансовими інструментами. У smart економіці зобов'язання розглядаються як елемент цифрової фінансової екосистеми, у якій важливими стають вбудовані правила виконання, цифрові підписи, смарт контракти та автоматизований контроль дотримання умов угод.

Використання смарт контрактів і блокчейн технологій відкриває нові можливості для підвищення прозорості, достовірності та незмінності даних про зобов'язання. Смарт контракти забезпечують автоматичне виконання умов договорів, включаючи нарахування штрафних санкцій, відсотків за прострочення, блокування доступу до послуг або товарів у разі невиконання зобов'язань. Блокчейн створює єдиний, незмінний реєстр боргових операцій, що знижує ризики маніпуляцій, підвищує довіру між контрагентами та скорочує

транзакційні витрати. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у високотехнологічних секторах, електронній комерції та платформних бізнес моделях, де швидкість і точність обробки зобов'язань є критичними.

Поєднання обліку зобов'язань із цифровими рішеннями формує нову архітектуру фінансово облікових систем, у якій боргові операції перестають бути статичними записами й перетворюються на елементи інтегрованих цифрових процесів. Сучасні технології забезпечують не лише автоматизацію рутинних процедур, а й створюють умови для глибокої аналітики, прогнозування ризиків, підвищення прозорості та формування нових моделей взаємодії між контрагентами. У такому середовищі облік зобов'язань стає частиною ширшої цифрової екосистеми, що охоплює ERP платформи, блокчейн мережі, смарт контракти, хмарні сервіси, API інтеграції та інструменти штучного інтелекту.

Одним із ключових напрямів цифровізації є впровадження ERP систем, які забезпечують наскрізний облік зобов'язань – від моменту укладення договору до його повного виконання. Такі системи автоматично фіксують строки погашення, умови оплати, штрафні санкції, забезпечення, а також формують нагадування та тригери ризику. Наприклад, у SAP S/4HANA або Microsoft Dynamics 365 модулі Accounts Payable та Accounts Receivable інтегруються з контрактами, логістикою, бюджетуванням і казначейством, що дозволяє відстежувати зобов'язання в режимі реального часу та прогнозувати їх вплив на ліквідність [1, 2, 3]. У міжнародній практиці поширеним є використання автоматизованих workflow процесів, які блокують проведення операцій у разі порушення умов договору або відсутності підтвердних документів.

Цифрові рішення також змінюють підходи до документування зобов'язань. Електронний документообіг із кваліфікованими цифровими підписами забезпечує юридичну силу договорів, актів, накладних і платіжних доручень, скорочуючи час обробки та мінімізуючи ризики помилок. У країнах ЄС та Азії активно застосовуються стандартизовані електронні інвойси (e invoice), які автоматично інтегруються в облікові системи та формують зобов'язання без ручного введення даних. Україна рухається в цьому напрямі через розвиток електронних сервісів ДПС, впровадження XBRL звітності та цифрових платформ для бізнесу.

Однією з найперспективніших технологій є блокчейн, який забезпечує незмінність і прозорість даних про зобов'язання. У міжнародній практиці вже існують приклади використання блокчейну для обліку боргових операцій: платформи IBM Blockchain, Hyperledger Fabric, а також рішення Maersk TradeLens для логістичних контрактів [3]. Блокчейн дозволяє створювати єдиний реєстр зобов'язань, доступний усім учасникам ланцюга постачання, що знижує ризики шахрайства, дублювання документів і затримок у розрахунках. Особливо важливим є застосування смарт контрактів – програмних алгоритмів, які автоматично виконують умови договору. Наприклад, у фінтех секторі смарт контракти використовуються для автоматичного нарахування відсотків, блокування коштів, списання штрафів або підтвердження виконання робіт.

Штучний інтелект і машинне навчання відкривають нові можливості для прогнозування та оцінки зобов'язань. Алгоритми аналізують історію розрахунків, поведінкові патерни контрагентів, макроекономічні індикатори та галузеві ризики, формуючи скорингові моделі для оцінки ймовірності прострочення. У сучасних фінансових системах, таких як Oracle Cloud ERP або Workday Financial Management, AI модулі автоматично визначають ризикові зобов'язання, пропонують оптимальні строки оплати, прогнозують грошові потоки та виявляють аномалії у транзакціях. Це дозволяє підприємствам переходити від реактивного до проактивного управління борговими операціями.

Хмарні технології та API інтеграції забезпечують гнучкість і масштабованість облікових систем. Підприємства можуть підключати зовнішні сервіси – банківські API, платіжні шлюзи, сервіси перевірки контрагентів, аналітичні платформи – і автоматично

отримувати дані, необхідні для формування та контролю зобов'язань. Наприклад, у ЄС активно використовується Open Banking, що дозволяє обліковим системам автоматично підтягувати інформацію про платежі, залишки та транзакції, забезпечуючи точне відображення виконання зобов'язань [4, 5].

Цифрові рішення також сприяють розвитку нових моделей фінансування зобов'язань. Електронний факторинг, динамічне дисконтування, платформи управління оборотним капіталом (наприклад, C2FO, Taulia, Kyriba) дозволяють підприємствам оптимізувати строки оплати, прискорювати оборот капіталу та зменшувати фінансові ризики. Такі платформи автоматично аналізують портфель зобов'язань і пропонують вигідні умови дострокової оплати або фінансування.

Разом із тим цифровізація посилює вимоги до інформаційної безпеки, захисту даних і якості облікових оцінок. Зобов'язання можуть формуватися та змінюватися у складних багатоканальних цифрових екосистемах, що потребує удосконалення методичних підходів до їх класифікації, оцінки та визнання. Особливої уваги потребують питання розмежування короткострокових і довгострокових зобов'язань, відображення умовних та непередбачених зобов'язань, а також коректне трактування зобов'язань, пов'язаних із новими цифровими інструментами – токенизованими активами, цифровими фінансовими контрактами, платформними сервісами.

Таким чином, поєднання обліку зобов'язань із цифровими рішеннями формує нову, більш гнучку, прозору та аналітично орієнтовану модель фінансового управління. Сучасні технології не лише автоматизують облік, а й створюють умови для стратегічного управління борговими відносинами, підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки.

Література

1. Хмарне забезпечення SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/s4hana.html> (дата звернення: 30.04.2026).
2. Берко А., Полівенок Д., Шестакевич Т. Інформаційні системи автоматизації потоків робіт: порівняльний аналіз. Інформаційні системи та мережі. № 13. 2023. URL: <https://doi.org/10.23939/sisn2023.13.243> (дата звернення: 30.04.2026).
3. Горбась І. М., Ліннік М. С. Автоматизація бізнес-процесів підприємства з використанням методики стохастичного моделювання та техніки WorkFlow – EPC. Бізнес Інформ. 2021. №2. С. 216–222. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-216-222> (дата звернення: 30.04.2026).
4. Open Banking Impact Report. Open Banking UK. March 2024. URL: <https://openbanking.foleon.com/live-publications/the-open-banking-impact-report2024-march/adoption-analysis> (дата звернення: 30.04.2026).
5. Гордей О., Серeda Є. Використання Open banking у банківській системі України: можливості та ризики. Підприємництво та інновації. 2024. (31), С. 18-24. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/645> (дата звернення: 29.04.2026).

Олександр ГОРБАТЮК

к.е.н. доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Вікторія ГНАТЮК

здобувачка вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

HR-ІНЖИНІРИНГ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах трансформації системи управління персоналом та підвищення вимог до ефективності діяльності комунальних підприємств особливого значення набуває HR-

інжиніринг як сучасний інструмент удосконалення кадрових процесів. Для комунальних підприємств, діяльність яких характеризується високою трудомісткістю, чіткою регламентацією робочих процесів і значною кількістю персоналу, застосування елементів HR-інжинірингу є важливим чинником підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

HR-інжиніринг базується на системному підході до проектування, вдосконалення та стандартизації HR-процесів. Його застосування дозволяє раціоналізувати організаційну структуру, чітко розмежувати функціональні обов'язки між підрозділами та персоналом, а також оптимізувати планування чисельності працівників з урахуванням реальних виробничих потреб та обсягів завдань [1].

У країнах Європейського Союзу HR-інжиніринг у сфері комунального господарства ґрунтується на принципах стратегічного HR, цифровізації HR-процесів, компетентнісного підходу та постійного професійного удосконалення персоналу. Зокрема, у Німеччині комунальні підприємства активно використовують системи електронного HR-менеджменту (e-HRM), які забезпечують автоматизацію кадрового документообігу, оцінювання ефективності праці, планування кар'єрного розвитку та моніторинг продуктивності персоналу. Особливістю німецької моделі є тісна інтеграція систем професійної освіти з потребами підприємств, що дозволяє формувати висококваліфікований кадровий потенціал для сфери житлово-комунального господарства.

У Франції значна увага приділяється розвитку компетенцій працівників комунальних служб через механізми корпоративного навчання та системи мотивації. Французькі муніципальні підприємства застосовують HR-аналітику для стратегічного планування пошуку вакансій, аналіз факторів впливу руху персоналу та формування ефективної кадрової політики. Важливим елементом HR-інжинірингу є впровадження моделей управління талантами, спрямованих на виявлення перспективних працівників та їх професійне зростання.

Досвід Великої Британії демонструє ефективність використання концепції «smart workforce management» у діяльності комунальних підприємств. Її сутність полягає у поєднанні цифрових HR-платформ, дистанційного навчання, систем оцінювання KPI та гнучких форм зайнятості. Британські муніципалітети активно використовують хмарні HR-системи для координації роботи персоналу, удосконалення моніторингу управлінських процесів та забезпечення ефективного прийняття кадрових рішень. Передусім також приділяється удосконаленню лідерських компетенцій управлінського персоналу.

У США HR-інжиніринг у комунальному секторі орієнтований на підвищення результативності діяльності організацій через застосування data-driven HR management. Комунальні підприємства використовують сучасні цифрові платформи для аналізу ефективності персоналу, автоматизації рекрутингу, управління робочим часом та прогнозування кадрових ризиків. Американський досвід характеризується високим рівнем інтеграції HR-технологій із загальною системою стратегічного управління підприємством. Важливим напрямом є також розвиток програм diversity management та employee engagement, що сприяють формуванню сприятливого організаційного середовища.

У країнах Скандинавії HR-інжиніринг у комунальних підприємствах базується на принципах соціального партнерства, децентралізації управління та високого рівня цифровізації. Наприклад, у Швеції та Данії активно впроваджуються системи гнучкої організації праці, електронного управління персоналом та цифрових платформ внутрішньої комунікації. Значна увага приділяється створенню зручних умов праці, підтримці work-life balance та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність і командну взаємодію.

Досвід Японії демонструє ефективність поєднання традиційних підходів до управління персоналом із сучасними HR-технологіями. У комунальному секторі широко застосовуються методи безперервного вдосконалення персоналу (Kaizen), системи

колективного прийняття рішень та цифрові механізми контролю якості виконання робіт. Японські підприємства значну увагу приділяють формуванню корпоративної лояльності, професійній адаптації працівників та розвитку організаційної культури.

Впровадження принципів HR-інжинірингу дозволяє оптимізувати процеси підбору та раціонального розподілу персоналу, передусім на ключових посадах. Завдяки чіткій регламентації посадових обов'язків, встановленню стандартів виконання завдань та налагодженню взаємодії між відділами вдається мінімізувати організаційні витрати, зміцнити трудову дисципліну та покращити якість послуг. Оптимізація системи мотивації та оплати праці є важливою складовою HR-інжинірингу. Для комунальних підприємств це означає узгодження системи стимулювання з результатами праці, продуктивністю та дотриманням трудової дисципліни, що є особливо актуальним в умовах обмежених фінансових ресурсів. Крім того, HR-інжиніринг відіграє ключову роль у розвитку кадрового потенціалу через системне навчання, адаптацію новачків та підвищення професійної майстерності. Такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів, забезпечуючи високий професійний рівень працівників та стабільність трудового колективу [2].

Впровадження HR-інжинірингу варто розглядати як поетапний процес модернізації кадрової діяльності. Головним є планування чисельності персоналу з урахуванням обсягів роботи, режиму роботи та виробничих потреб. Такий підхід дозволяє встановити обґрунтовані нормативи штату та оптимізувати витрати на оплату праці.

Також ключове значення має стандартизація кадрових процесів, зокрема добору, адаптації та оцінювання працівників. Впровадження уніфікованих алгоритмів найму, чітких посадових інструкцій та програм підготовки дозволяє скоротити термін адаптації новачків і підвищити загальну ефективність виконання ними завдань.



Рисунок 1 – Схема впровадження HR-інжинірингу

Для підвищення ефективності праці варто вдосконалити систему мотивації, інтегрувавши тарифну оплату з преміюванням, що базується на показниках продуктивності, якості роботи та трудової дисципліни. Такий підхід мотивує працівників до досягнення кращих результатів діяльності підприємства.

Модернізація HR-процесів доцільно реалізовувати через інструменти HR-інжинірингу, що сприятиме кращій керованості та оптимізації кадрових процесів.

Використання інструментів HR-інжинірингу в кадрові системі підприємства комунальних підприємств дає змогу структурувати процеси та оптимізувати використання трудового потенціалу. Пріоритетними є розвиток і навчання працівників, адже від їхньої фахової підготовки безпосередньо залежить якість надання послуг. Водночас модернізація системи мотивації стимулює залученість персоналу до досягнення цілей та зміцнює трудову дисципліну [1; 3].

Впровадження HR-інжинірингу загалом створює передумови для підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат на управління персоналом та забезпечення стабільної роботи підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища (рис. 1).

HR-інжиніринг є перспективним шляхом удосконалення кадрового менеджменту на комунальних підприємствах. Запропоновані заходи, а саме: оптимізація організаційної структури, обґрунтоване планування чисельності працівників, стандартизація кадрових процедур, розвиток персоналу, вдосконалення системи мотивації та цифровізація HR-процесів, спрямовані на підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Література

1. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Кропивницький Б.В. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024, № 6. С. 81-94. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156>. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-11.
2. Богуш Лариса. (2024). HR-ІНЖИНІРИНГ: ФУНКЦІЇ, СФЕРИ ЗАСТОСУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ І ЗАЙНЯТІСТЮ. Економіка та суспільство. 10.32782/2524-0072/2024-69-24.
3. Vedernikov, M., Chernushkina, O., Volianska-Savchuk, L., Zelena, M., Mantur-Chubata, O., & Horbatiuk, O. (2024). CONCEPTUAL APPROACHES OF THE FORMATION OF A NEW PARADIGM FOR RATING THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS STRUCTURES. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(59), 420–431. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4419>

Ольга БАКСАЛОВА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Богдан РАССКАЗОВ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Сучасний корпоративний світ стрімко змінює правила гри, залишаючи в минулому епоху жорсткого зовнішнього контролю та нудних посадових інструкцій. Сьогодні на арену виходить гейміфікація – і це далеко не про те, щоб просто «гратися на роботі» чи розважатися в офісі замість виконання завдань. По суті, це майстерне перенесення ігрових механік, таких як рівні, місії чи нагороди, у цілком серйозний, неігровий бізнес-контекст. З

точки зору самоменеджменту, гейміфікація працює як потужний каталізатор: вона перетворює сіру щоденну рутину на захопливий професійний квест. У цьому квесті кожен працівник стає головним героєм, який вчиться самостійно організовувати свій час, прокачувати власні навички та керувати своїми ресурсами для досягнення цілей без постійних нагадувань «зверху».

Якщо простежити еволюцію цього явища в HR-середовищі, можна побачити справді колосальний стрибок. Колись усе починалося з банальних дощок пошани «Працівник місяця» чи грамот, які часто викликали більше іронії, ніж реального бажання працювати. Але в сучасній цифровій економіці ми звикли до миттєвого зворотного зв'язку, який дають нам смартфони та відеоігри. Сучасні компанії круто адаптували цей принцип: тепер співробітник бачить візуалізацію свого прогресу (своєрідну шкалу «досвіду») на зручному дашборді. Це докорінно змінює підхід до особистої самоорганізації. Людина більше не просто «відсиджує» години з дев'ятої до шостої, вона стратегічно планує свої робочі «місії», грамотно розподіляє енергію протягом дня та змагається насамперед із власними вчорашніми результатами.

Секрет такої приголомшливої результативності цього підходу криється в тому, що гейміфікація надзвичайно влучно закриває базову людську потребу в досягненнях та постійному визнанні. Коли рутинні дедлайни та складні проекти «загортають» у привабливу ігрову обгортку, потреба у жорсткому мікроменеджменті з боку керівника розчиняється сама собою – працівник починає ефективно менеджити себе сам. Проте, щоб повною мірою усвідомити, як саме звичайні віртуальні бейджі чи накопичені бали змушують нас краще фокусуватися та знаходити сили на виконання відверто нудних завдань, варто зазирнути під капот цього явища. Саме там ховаються ті потужні психологічні та економічні драйвери, які безпосередньо запускають ігровий двигун нашої мотивації [1, 3].

Занурюючись у психологію гейміфікації, неможливо оминути вплив нейробіології, а саме – дофамінові петлі, які фактично лежать в основі нашої залученості в будь-який процес. Коли працівник вчасно закриває складний таск, отримує новий статус або заробляє віртуальний бейдж за стабільність, його мозок виділяє порцію дофаміну – гормону задоволення. Це створює потужне позитивне підкріплення, яке змушує людину хотіти повторити свою успішну дію. У контексті самоменеджменту такий механізм є справжньою знахідкою для боротьби з хронічною прокрастинацією. Замість того, щоб відчувати паралізуючий страх чи небажання сідати за гігантський проєкт, співробітник «нарізає» його на короткі, зрозумілі ігрові рівні, отримуючи заряд мотивації після проходження кожного мікроетапу.

Проте однієї лише психології замало, тому на арену виходять вагомі економічні драйвери, які забезпечують ідеальний баланс між внутрішньою жагою до самореалізації та зовнішньою стимуляцією. Грамотно вибудована корпоративна система ніколи не обмежується роздачею беззмістовних віртуальних зірочок; вона завжди тісно прив'язана до реальних, відчутних бонусів. Накопичені ігрові бали часто конвертуються у цілком матеріальні блага: додатковий оплачуваний вихідний, грошову премію, оплату дорогого профільного курсу чи право обрати гнучкий графік роботи. Для працівника це означає, що його здатність до бездоганної самоорганізації та жорсткої дисципліни отримує пряму, прозору оцінку, перетворюючи щоденні зусилля на вигідну інвестицію у власний добробут.

Цей потужний симбіоз нейробіології та економіки здатний кардинально змінити сприйняття повсякденної офісної рутини. Виконання монотонних щотижневих звітів чи заповнення CRM-системи перестає бути нудною повинністю і перетворюється на своєрідний ігровий «гринд» – цілеспрямоване виконання однотипних дій заради накопичення ресурсів і досягнення значущої мети. Співробітник починає сприймати робочі виклики не як проблему або стрес, а як можливість «прокачати» свій професійний профіль. Однак, щоб уся ця психологічна магія реально запрацювала в жорстких умовах сучасного бізнесу, компаніям недостатньо просто розуміти теорію. Їм доводиться застосовувати цілком конкретний

арсенал механік та інструментів, через які абстрактна мотивація успішно переплавляється у вимірювані показники продуктивності. Для того, щоб наочно побачити, яке саме місце займають ці новітні ігрові підходи в загальній архітектурі HR-менеджменту порівняно з класичними методами, варто звернутися до структурної схеми (рис. 1) [2, 3].

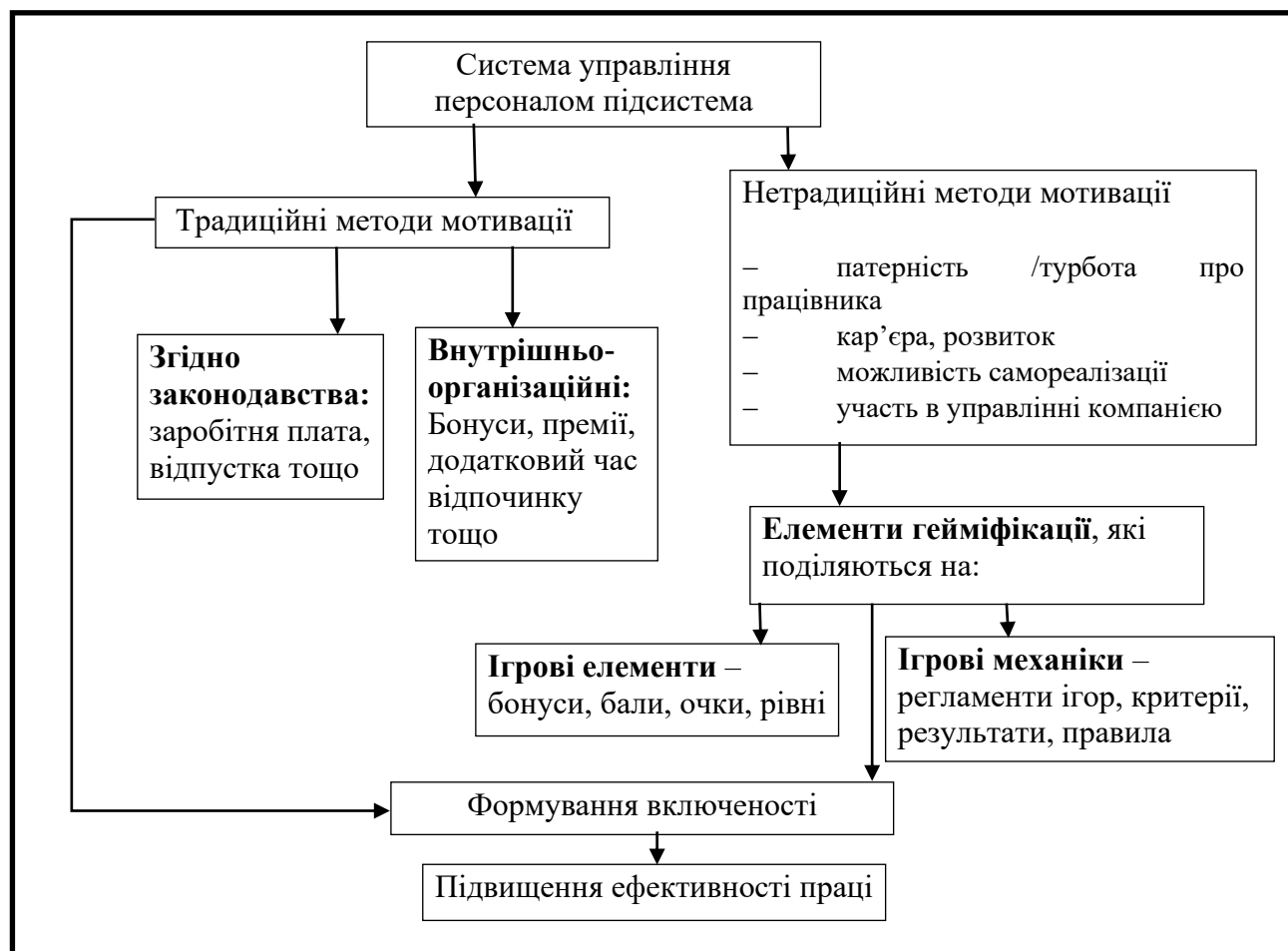


Рисунок 1 – Місце гейміфікації в загальній системі мотивації персоналу [5]

Переходячи від теорії до практики, першим і найпопулярнішим інструментом у цьому арсеналі виступає так звана PBL-тріада: Points, Badges, Leaderboards (бали, бейджі та таблиці лідерів). Для сучасного працівника це працює як ідеальна панель приладів для самоменеджменту. Нараховуючи бали за вчасно здані звіти чи закриті тикети, система дозволяє людині візуально оцифрувати свою продуктивність та побачити реальний обсяг виконаної роботи. Бейджі, або ж корпоративні «ачівки», стають своєрідними маркерами експертності, які фіксують освоєння нових навичок. Таблиці лідерів, своєю чергою, екологічно вмикають змагальний інстинкт, змушуючи працівника порівнювати свої результати не стільки з колегами, скільки із власними минулими рекордами, що стимулює постійний саморозвиток без жодних доган чи наказів від керівництва.

Наступним, більш глибоким рівнем практичного застосування є впровадження корпоративних квестів та системи «левелів» (підвищення рівнів). Замість того, щоб вивалювати на новачка чи навіть досвідченого фахівця гору сухих інструкцій, їхні робочі цілі перетворюють на інтерактивні місії: «пройди онбординг», «навчи колегу», «захисти свій перший самостійний проєкт». Це геніальний інструмент тайм-менеджменту, адже величезні та часто лякаючі завдання розбиваються на чіткі, керовані етапи з миттєвим зворотним зв'язком. Працівник майже фізично відчуває свій професійний ріст, переходячи від статусу «Новачок» до «Експерта» чи «Легенди відділу», що дозволяє йому самостійно прокладати

траєкторію свого кар'єрного розвитку, чітко розуміючи, які саме скіли треба «прокачати» для наступного стрибка [4].

Вершиною цієї ігрової екосистеми стає запровадження віртуальної корпоративної валюти та створення внутрішніх магазинів винагород (Rewards Store). Усі зароблені впродовж місяця бали акумулюються на цифровому рахунку співробітника, які він може витратити на власний розсуд: придбати брендований мерч, оплатити профільне навчання, взяти додатковий вихідний (day-off) чи навіть купити обід із CEO компанії. Такий підхід вчить працівника раціонально розпоряджатися своїми «мотиваційними фінансами» та довгостроково планувати свої зусилля заради дійсно бажаної винагороди. Проте, вибудовуючи таку складну і привабливу систему стимулів, бізнесу доводиться бути вкрай обережним. Навіть найкраща гра може дати серйозний збій, перетворивши здорову робочу атмосферу на поле токсичних битв або марафон на виживання, що логічно підводить нас до питання оцінки реальної ефективності та прихованих ризиків таких інновацій.

Оцінюючи реальну ефективність впровадження гейміфікованих систем, бізнес найчастіше спирається на жорсткі, вимірювані показники: зростання виконання KPI, скорочення часу на адаптацію новачків та суттєве зниження плинності кадрів. З погляду особистої ефективності, співробітник, який працює у грамотно налаштованому ігровому середовищі, демонструє набагато вищий рівень автономності. Йому більше не потрібен строгий наглядач із умовним «батоном», адже прозора система зворотного зв'язку дозволяє йому самостійно тримати руку на пульсі власної продуктивності. Робота перетворюється на усвідомлений безперервний процес самовдосконалення, де кожна виконана «місія» не лише закриває потреби компанії, але й прокачує навички самого фахівця. Такий рівень персонального самоменеджменту стає найкращою профілактикою професійного вигорання, адже людина чітко бачить сенс і цінність своїх щоденних зусиль [2,5].

Проте, як і будь-який потужний управлінський інструмент, гейміфікація має свій небезпечний «темний бік» і приховує низку серйозних ризиків. Найголовніша пастка, в яку часто потрапляють компанії – це перетворення гри на самоціль. Якщо система метрик налаштована криво, працівники починають займатися так званим «фармінгом» балів – тобто механічним накручуванням показників заради віртуальних винагород, повністю ігноруючи при цьому реальну якість своєї роботи. Крім того, надто агресивна система рейтингів може спровокувати абсолютно токсичну конкуренцію. Замість того, щоб кооперуватися та допомагати один одному в межах загальної бізнес-стратегії, співробітники починають сприймати колег виключно як суперників. У такій атмосфері здоровий самоменеджмент миттєво деградує в стресовий марафон на виживання, що знищує командний дух і призводить до відтоку найталановитіших спеціалістів.

Підсумовуючи цей аналіз, варто наголосити: гейміфікація – це не чарівна пігулка і не універсальний пластр для лікування проблемної корпоративної культури. Це складний, тонкий механізм, який вимагає філігранного налаштування та постійного моніторингу. Щоб ігрові елементи дійсно працювали як інструмент підвищення мотивації, вони повинні базуватися на щирій повазі до особистості працівника та його прагненні до самореалізації. Лише за умови правильного балансу між фановою складовою, здоровою конкуренцією та прозорістю винагород, компанія отримує свій головний приз – зрілу, мотивовану команду. У такій системі координат кожен співробітник досконало володіє мистецтвом самоменеджменту і свідомо грає в довгу гру, де його особисті перемоги є невід'ємною частиною глобального успіху всього бізнесу [1, 4].

Література

1. Пішулін А.Ю., ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/2412/2289/5542>
2. Шпакович К.В., ГЕЙМІФІКАЦІЯ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ

ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, – 2021, URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2021/10/04-3/>

3. Бакушевич І.В., ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У БІЗНЕСІ ТА В ОСВІТІ, – 2021, URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37044/2/TSEFIRS_2021_Bakushevych_I-Gamification_as_an_101-102.pdf

4. Сергєєва Л., ГЕЙМІФІКАЦІЯ: ІГРОВІ МЕХАНІКИ ДЛЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/6072/1/%D0%B3%D0%B5%D0%B9%D0%BC%D0%B8%D1%84%E2%94%82%D0%BA%D0%B0%D1%86%E2%94%82%D1%8F_%281%29.pdf

5. Насирова С. В., ГЕЙМІФІКАЦІЯ, ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ, – 2019, URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/download/1791/1846>

Наукове видання

**DATA-DRIVEN В ЕКОНОМІЦІ, БІЗНЕСІ ТА
HR-ІНЖИНІРИНГУ У СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

**МАТЕРІАЛИ ІV ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ТА МОЛОДІ**

15 травня 2026 р., м. Хмельницький

(українською та англійською мовами)