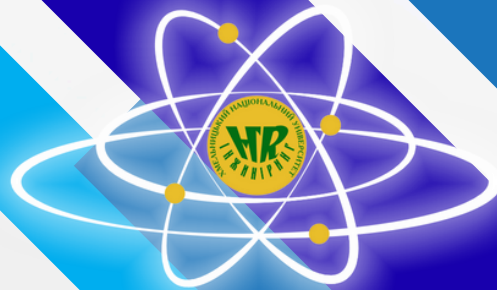




ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ



«Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у ХХІ столітті»

Збірник тез доповідей
V Міжнародної науково-практичної конференції

13 - 14 Листопада 2025 року

М. Хмельницький

ISBN 978-966-8776-57-1
DOI 10.61718/in202512.02
УДК 330.341.1:334(477)«20»
Б42

*Рекомендовано до друку науково-технічною радою
 Хмельницького національного університету,
 протокол № 11 від 25.11.2025 р.*

У XXI столітті світ вступив в епоху безпрецедентних цивілізаційних змін, що охоплюють економічні, соціальні, технологічні й гуманітарні сфери людського розвитку. Україна, долаючи надзвичайно тяжкі виклики війни і водночас виявляючи виняткову стійкість та потенціал до відродження, сьогодні формує нову модель майбутнього, у центрі якої – людина, інновації та стратегічна орієнтація на сталий розвиток. Саме тому осмислення бекграунду економіки, бізнесу та HR-інжинірингу набуває безпрецедентного значення: від глибини наукових ідей, від якості інтелектуального аналізу, від здатності поєднувати академічну думку з практичними імперативами залежить те, якою буде Україна у майбутньому.

V Міжнародна науково-практична конференція стала подією, масштаби та зміст якої значно перевищили рамки звичайного наукового форуму. Вона перетворилася на міждисциплінарний інтегрований простір обміну ідеями, дискусійний майданчик для діалогу між вченими, молодими дослідниками, представниками державного сектору, бізнесу та академічної спільноти. Учасники конференції продемонстрували, що наука – це не лише інструмент пізнання, а й потужна сила трансформації, яка здатна діяти і впливати на різноманітні процеси і явища на національному і світовому рівнях.

Метою конференції стало формування інтегративної наукової платформи для всебічного дослідження проблем, трендів і перспектив економіки, бізнесу та HR-інжинірингу в умовах інноваційного розвитку України та світу, а також вироблення теоретичних і практичних рекомендацій для державної політики, бізнес-середовища та системи управління людськими ресурсами.

Акцент на аналітику, синергію наукових підходів та інтеграцію економіки, бізнесу та HR-інжинірингу дав змогу учасникам конференції розширити горизонти наукових досліджень, оцінити національні й зарубіжні моделі розвитку, проаналізувати вітчизняні і світові практики та спрогнозувати трансформаційні процеси з позиції корпоративного, регіонального, національного і глобального контекстів.

Наукові доробки, подані у збірнику, охоплюють шість ключових напрямів, які формують інтелектуальні вектори сучасного економічного дискурсу: глобалізація й автаркія; міграційні процеси та демографічна криза; диджиталізація економіки, бізнесу та HR-інжинірингу; сучасні моделі і механізми розвитку менеджменту, маркетингу, фінансів, аудиту та оподаткування; феномен штучного інтелекту і технологічної сингулярності у XXI столітті; нова парадигма економіки, бізнесу та HR-інжинірингу в умовах П'ятої промислової революції.

Збірник наукових праць репрезентує багатогранність позицій сучасної економічної науки, різноманіття методологічних підходів та глибину аналітичних пошуків. Він відображає зусилля дослідників з різних країн та наукових шкіл, об'єднаних спільною метою – сприяти відродженню України, вибудувати інноваційну, стійку, людиноцентричну модель розвитку.

Переконані, що представлений матеріал стане вагомим внеском у сучасний науковий дискурс, сприятиме формуванню стратегічних рішень на різних рівнях управління та слугуватиме підґрунтям для подальших досліджень у сфері економіки, бізнесу та HR-інжинірингу.

Збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті».: 13-14 листопада 2025 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2025. – с 355.

Редакційна колегія:

Ведерніков М.Д., д.е.н., проф.; **Волянська-Савчук Л.В.**, к.е.н., доц.; **Данілкова А.Ю.**, к.е.н.;
Кобець Д.Л., к.е.н., доц.

© Автори статей, 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ Й АВТАРКІЯ: ЕКОНОМІЧНА КОМПАРАТИВІСТИКА, ПРОБЛЕМАТИКА, ПРОТИРІЧЧЯ, СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ

Robertas KERSYS, Perto PERERVA FORMATION OF HR TECHNOLOGIES AT TRANSPORT ENTERPRISES	15
Mariann VERES SOMOSI, Petro PERERVA SYNERGISTIC ASPECTS OF DUAL EDUCATION IN HUNGARIAN UNIVERSITIES	19
Олександр ШПИКУЛЯК, Діана ШЕЛЕНКО СУЧАСНИЙ ВИМІР ІНСТИТУЦІЙНОЇ РОЛІ МАЛИХ ФОРМ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЕКОСИСТЕМІ АГРОБІЗНЕСУ	22
Валентина ЛУК'ЯНОВА, Єлизавета ПИТЛИК КОМПАРАТИВІСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	24
Алла ФАТЕНОК-ТКАЧУК НЕФІНАНСОВЕ ЗВІТУВАННЯ ПРО ЗАХОДИ ЗМЕНШЕННЯ НЕРІВНОСТІ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ.....	27
Михайло ВЕДЕРНІКОВ, Оксана ЧЕРНУШКІНА, Богдан КРОПИВНИЦЬКИЙ ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ: НОВІ МОДЕЛІ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ, МІЖНАРОДНОГО РЕКРУТИНГУ ТА АУТСОРСИНГУ ТАЛАНТІВ	29
Людмила СЛЮСАР ВПЛИВ СУЧАСНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА УКРАЇНСЬКУ СІМ'Ю У КОНТЕКСТІ ДЕМОГРАФІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	33
Владислав ШПИКУЛЯК ОГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ХОЛДИНГІВ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ	35
Марія ЗЕЛЕНА, Міла КУХАРЧУК ЕКОНОМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ, ЇЇ СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ І ПРИЗНАЧЕННЯ У НАУКОВО-ДОСЛІДНОМУ ПРОЦЕСІ	37
Олена МАНТУР-ЧУБАТА, Владислав ПЕРЕЦЬ МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ТА ІНТЕГРАЦІЯ У СВІТОВИЙ РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	39
Петро СУК ОБЧИСЛЕННЯ АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ЗА МЕТОДОМ НА ОСНОВІ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ РОБІТ	41
Олеся АНДРУЩЕНКО ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ В ЕКОНОМІЧНУ ПОЛІТИКУ УКРАЇНИ.....	44

Олександр ГОРБАТЮК СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	47

Iryna SULZER, Ievgeniia SHELEST, INTERNATIONAL ECONOMIC POLICY OF SWITZERLAND AND THE INTEGRATION OF UKRAINIAN BUSINESS INTO THE EUROPEAN MARKET	50

СЕКЦІЯ 2. МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ І ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА У КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ДЕТЕРМІНАНТИ, ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ НАСЛІДКИ

Олександр ШУБАЛИЙ, Юрій ГОРДІЙЧУК ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ПОЛЬСЬКО- УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ.....	53

Дмитро ШУШПАНОВ, Степан КАЛІКА СТАРІННЯ НАСЕЛЕННЯ І РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ПОТЕНЦІАЛ «СРІБНОЇ ЕКОНОМІКИ».....	56

Олександр КОРНІЙЧУК АКТУАЛЬНІСТЬ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН У ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	58

Olha MATVIETS, Olena MANTUR-CHUBATA UNEMPLOYMENT ASSISTANCE SYSTEMS IN EUROPEAN COUNTRIES: CHALLENGES, TRENDS AND LESSONS FOR UKRAINE.....	60

Людмила СЛЮСАР ВПЛИВ СУЧАСНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА УКРАЇНСЬКУ СІМ'Ю У КОНТЕКСТІ ДЕМОГРАФІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	63

Орест ЦІСЕЦЬКИЙ СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИКЛИКІВ ДЛЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ТА ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	65

Андрій БОСАК, Остап ШТИПУК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА МОБІЛЬНІСТЬ ТА МІГРАЦІЯ ЗНАНЬ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	68

Тарас ВОРОБЕЦЬ CRM-СИСТЕМИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	71

Максим ОТКИДАЧ ВИМІРЮВАННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯ МОЛОДІ У МІСТАХ ЯК СКЛАДОВА ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СЬОГОДЕННЯ.....	74

Олена МАНТУР-ЧУБАТА, Наталія ПІДЛІСНА АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	76

Тетяна ГЛУШКО, Дар'я БУДРІНА ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	79
Тетяна ГЛУШКО, Іванна БОДНАР ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	81
Світлана АКСЬОНОВА ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА В УКРАЇНІ: НЕДООЦІНКА ЗАГРОЗИ.....	84
Марія ЗЕЛЕНА, Аліна КИЦЮК МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ І ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА У КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ДЕТЕРМІНАНТИ, ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ НАСЛІДКИ	86
Віталій БАКАЙ МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	87
Марина ОГАЙ ПРОПОЗИЦІЯ ПРАЦІ ДОМОГОСПОДАРСТВАМИ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ	91
Вадим ПОШЕЛЮЖНИЙ ВТРАТА ДІАГНОСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ЯК ДЕМОГРАФІЧНИЙ РИЗИК ВОЄННОГО ЧАСУ	94
Мирослава ГЕРАСИМЮК ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТА І ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ: КРОК ДО САМОСТІЙНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ДІТЕЙ З ООП	96
Оксана ЧЕРНУШКІНА, Ольга РОМАНЮК ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ	98
Olha FORMODA, Ievgeniia SHELEST SUPPORTING MIGRANT AND DISPLACED EMPLOYEES: APPROACHES FOR INCLUSIVE HR DEVELOPMENT	100
Назарій ДМИТРИШИН, Андрій ТВЕРДОХЛІБ ДОСТУП ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ДО ОСНОВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ	101
СЕКЦІЯ 3. ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ ЯК МЕЙНСТРИМ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ І ДОМІНУЮЧИЙ ТРЕНД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	
Liliia PETLIOVANA, Nataliia BIDASIUK STRATEGIES FOR EFFECTIVE ESP INSTRUCTION FOR HR STUDENTS.....	105
Олександра ДОРОШЕНКО, Вікторія ЛАКІЗА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	108

Оксана ПРОСКУРОВИЧ, Павло КОРДУНЯН

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ В БІЗНЕСІ ЗА УМОВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....111

Олег ТОМАШІВСЬКИЙ, Матвій ТОМАШІВСЬКИЙ, Софія ГНАТЮК

СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СФЕРІ ДІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ТА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТІВ – ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТО - СПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ 114

Вікторія ЛАКІЗА, Іван ШЕВЧУК

ТЕХНОЛОГІЯ АНАЛІЗУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ: НОВІТНІ АЛГОРИТМИ, ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МОДЕРНІЗАЦІЮ УПРАВЛІННЯ.....117

Ярослав СУШАРНИК

ІНСТИТУЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЦНАПІВ ЯК ОСНОВА ПІДТРИМКИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ТА ТВАРИННИЦТВА В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ...120

Ірина БОЙЧЕНКО

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПАРАДИГМИ В УПРАВЛІННІ ВИКОРИСТАННЯМ ГЕОТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ У ЕКОЛОГІЧНІЙ ОСВІТІ СТУДЕНТІВ.....122

Наталя ГРЕБЕННИК, Олександр БОНДАРЧУК

ПОЛІТИКА ВАЛОРИЗАЦІЇ ЗНАНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....123

Тетяна ГЛУШКО

HR-КОМПЛАСЕНС У ВОЄННИЙ ПЕРІОД: РОЛЬ ВНУТРІШНІХ ПОЛІТИК І ПРИНЦИПІВ SOFT LAW 126

Марія ЗЕЛЕНА, Роман РУДЧУК

СТАРТАПИ В УКРАЇНІ.....129

Людмила САВЧУК, Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

ІНТЕГРАЦІЯ СУЧАСНИХ ДИДЖИТАЛ-РІШЕНЬ У СИСТЕМУ HR-ІНЖИНІРИНГУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....131

Олександр ГОРБАТЮК, Костянтин МАКСЮТІН

ОСОБЛИВІ ПРОЯВИ ДИДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-СИСТЕМ У БАНКІВСЬКІЙ ГАЛУЗІ.....134

Юрій БУЛЄСВ

ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК НОВИЙ РІВЕНЬ HR-ІНЖИНІРИНГУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....136

Віталій БАЗАЛІЙСЬКИЙ

ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ В СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ ЯК МЕЙНСТРИМ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ 139

Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА, Дарія БАКСАЛОВА

ОМНІКАНАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 142

Світлана ПРОХОРОВСЬКА, Вікторія ЛУЦІВ, Юрій ДАНИЛЮК

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ 145

Олена ОВЧИННІКОВА, Оксана ЧЕРНУШКІНА, Владислав ПЕРЕЦЬ

ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ТЕХНОЛОГІЧНА СИНГУЛЯРНІСТЬ: БІФУРКАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ І HR У XXI СТОЛІТТІ 147

Ольга БАКСАЛОВА

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ HR ЯК УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ 150

Михайло ВЕДЕРНІКОВ, Ілля БАНАС, Максим МАТУСОВ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ HR-СЛУЖБИ 152

Михайло ВЕДЕРНІКОВ, Богдан РАССКАЗОВ, Вікторія САВЧУК

КАДРОВА ВІЙНА І ХЕДХАНТИНГ: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕТИКА ТА ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ 156

Вікторія ЛІТВІНОВА, Олексій КОБИЛІНСЬКИЙ

ІНТЕГРАЦІЯ ДИДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТІВ У ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 160

Іван ХИЛЬКО, Людмила ВЕНГУРА

HR-ІНЖИНІРИНГ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....163

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Крістіна ЛИСЬКО, Олександр ЛИСЬКО

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ 165

Олександр ГОРБАТЮК, Ярослав СКОТЯК

ТРЕНДЕНЦІЇ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ У НАФТОГАЗОВІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ 169

СЕКЦІЯ 4. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ, МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ, АЛГОРИТМИ І НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ, ФІНАНСІВ, БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ, СТРАХУВАННЯ, ФОНДОВОГО РИНКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ І НЕГАТИВНИХ ЕКСТЕРНАЛІЙ СВІТОВОЇ І ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІК

Ольга ДОРОНІНА

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 173

Сергій ІЛЛЯШЕНКО, Юлія ШИПУЛНА, Наталія ІЛЛЯШЕНКО ПЕРСПЕКТИВИ І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ	175
Віра ЧИЖ, Євгеній КАМИШНИЙ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	177
Олена КРУК, Світлана БОРИСОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ ПІД ВПЛИВОМ КІБЕРРИЗИКІВ І КЛІМАТИЧНИХ ВИКЛИКІВ.....	179
Влада ЖИХАРЄВА, Юрій СКОПІНЦЕВ, Анна СБІТНЄВА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПОРТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	182
Oksana KNYLUKHA THEORETICAL ASPECTS OF INTEGRATING AGILE AND SCRUM IN PROJECT MANAGEMENT OF SPACE CORPORATIONS	185
Дарія МЕЛЬНИЧУК, Юлія ЛАЗАРЕНКО ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНОГО ФОРМАТУ РОБОТИ.....	187
Олександр ФРАДИНСЬКИЙ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОБІГУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ.....	190
Володимир ЛИСАК МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ОДНА З ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ	192
Микола ЛЮБИМОВ, Олег БАДРАН, Вадим ШТЕФАН ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ І ІННОВАЦІЙ	194
Валентина ПОЛОЗОВА, Анатолій ГЛАДКИЙ СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ	197
Михайло ВЕДЕРНІКОВ, Оксана ЧЕРНУШКІНА, Діана КРИВОНІЮК СТРАТЕГІЧНИЙ HR-ІНЖИНІРИНГ – СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	200
Артем ГОНЧАРЕНКО МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕНЕРГЕТИКИ	203
Раїса КВАСНИЦЬКА РЕАЛІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВ З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ.....	206
Інна СІРА ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ LEAN КОНЦЕПЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПОТОКАМИ ..	209

Валерія ВОЛКОВА, Анна ЩЕРБАТА

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ НАДІЙНОСТІ СТРАХОВИКА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ 212

Оксана ЛАБУНСЬКА

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ.....215

Оксана ЧЕРНУШКІНА, Богдан РАССКАЗОВ

МОТИВАЦІЯ ЛІДЕРСТВА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ 218

Анастасія ДАНІЛКОВА

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ HR-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....223

Богдан ПОПЕРЕЧНИЙ

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....226

Руслан ЦЕБЕНЬ, Анна ПАСКЕВИЧ

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ МІКРОПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ АУДИТУ 227

Кара КАРАЄВ, Марія ЧУЖДАНОВА

НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ ПОКОЛІНЬ Y ТА Z: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 229

Анастасія ДАНІЛКОВА, Володимир ЯБЛОНСЬКИЙ

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ У КОНСАЛТИНГУ: ЯК КОНСУЛЬТАНТИ ВПЛИВАЮТЬ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ 232

Єва БОГДАНОВА, Віталій ДРУЖИНІН

ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ БІЗНЕСУ 233

Ірина АНДРЕЙЦЕВА

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ: ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДИКА ОБЛІКУ 236

Людмила СОКОЛЕНКО, Владислав ІЄРУСАЛИМОВ

ГЕНДЕРНА ЧУТЛИВІСТЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ 239

Ганна ДОРОШЕНКО, Кирило КЛИМОВСЬКИЙ

СУТНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 241

Руслан ВОЗНІЮК

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ HR-ПРОФАЙЛІНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ І НЕГАТИВНИХ ЕКСТЕРНАЛІЙ СВІТОВОЇ І ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІК 244

Дмитро КОБЕЦЬ

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ЮВЕЛІРНИХ ВИРОБІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .247

Андрій ЧОРНОБАЄВ

ІНКЛЮЗИВНА ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ В ПРОМИСЛОВИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ 249

Оксана ЗАХАРОВА

КОУЧИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ РОЗКРИТТЯ ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОСЛІДНИКА.....252

Світлана ЛУЧИК

РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗШИРЕННЯ.....254

Вікторія ЛАКІЗА, Мар'яна МЕЛЬНИК

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ У B2B-МАРКЕТИНГУ: СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ СТАЛОСТІ В БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ ТА КОМУНІКАЦІЯХ 257

Сергій МОРОЗ

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ 260

Ангеліна СОТНИК

ЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ПЛАНУВАННІ ПРОЦЕСІВ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....263

Микола СЛИНЬКО, Володимир КАНЮКА

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ.....266

Михайло ВЕДЕРНІКОВ, Владислав ПЕРЕЦЬ, Артем СОХАРУК

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ 269

Наталія ПОНОМАРЬОВА

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДПОВІДНО ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ 272

Володимир ЧЕНАШ

АУДИТОРСЬКА ВИБІРКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ.....275

Інна ДОЦЕНКО, Анастасія ДЕМ'ЯНОВА

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ 278

Леся БІЛОРУСЕЦЬ, Вероніка КУРИЛО

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ HR НА ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ 281

Леся БІЛОРУСЕЦЬ, Ігор КУРИЛО

СУЧАСНИЙ КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МЕДИЦИНІ 283

Наталія ВАЛЬКОВА, Анастасія ГЛАДУН

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ БАЛАНСУ СУБ'ЄКТА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРА 285

СЕКЦІЯ 5. ФЕНОМЕН ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ І ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ ЯК ЧИННИК БІФУРКАЦІЇ І ТРАНСФОРМАЦІЇ КОНЦЕПЦІЙ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ У XXI СТОЛІТТІ

Інна РЄПІНА

ПРОГНОЗУВАННЯ ВПЛИВУ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ НА РОЗВИТОК СКЛАДНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ 289

Карина ДІДКІВСЬКА, Ганна МЕЛЬНИЧУК

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ, СФЕРИ ФІНАНСІВ І ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУР 292

Світлана ГРЕБІНСЬКА

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ 294

Олена БАЛАШОВА

АНАЛІЗ ВЕЛИКИХ ДАНИХ (BIG DATA) ЯК ІНСТРУМЕНТ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЕКОНОМІЦІ: ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ 296

Сніжана ПАЮК

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ЯК МОЖЛИВИЙ ФАКТОР ПОГІРШЕННЯ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН 298

Вадим СЕМЕНДЯК, Ольга ОЛІЙНИК

СУЧАСНЕ ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ HR-ІНЖИНІРИНГУ 299

Марія ЗЕЛЕНА, Роман КОРОЛЬ

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МОДЕРНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ 302

Єлизавета ЗЕЛІНСЬКА

REDUCING THE SHADOW ECONOMY UNDER THE INFLUENCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE TECHNOLOGICAL SINGULARITY 305

Наталія ОЛЕНЦЕВИЧ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ЕВОЛЮЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ОСВІТИ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ 308

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ У XXI СТОЛІТТІ 310

Юрій ЦИМБАЛІСТИЙ

ФЕНОМЕН ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ШІ) У СФЕРІ ПОДІЄВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 313

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Роман ДУРАЧ, Олена БУЯЛЬСЬКА ВИКОРИСТАННЯ ВНУТРІШНІХ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ПІДТРИМКИ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ В СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ	315

**СЕКЦІЯ 6. ПРОБЛЕМАТИКА, ВИКЛИКИ, ЗАГРОЗИ, ІМПЕРАТИВИ,
ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ І ТЕХНОЛОГІЇ У ФОРМУВАННІ НОВОЇ
ПАРАДИГМИ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ В УМОВАХ П'ЯТОЇ
ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ (ІНДУСТРІЯ 5.0)**

Ірина ТКАЧЕНКО, Віталій ГУЛЯЄВ, Людмила СОРОКІНА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ВІДТВОРЕННЯ СУСПІЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ОСВІТА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС	320

Сергій БОБУХ МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ ТА ГРАНТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ КП «ЕЛЕКТРОТРАНС» В АСПЕКТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТА	322

Ольга БАЛАБАШ, Денис ЗАРЕЦЬКИЙ РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ	325

Мирослава КУПИРА ІМПЕРАТИВИ МАЙНДСЕТУ ЕКОСИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	327

Марія ЗЕЛЕНА, Ольга ГАЛАМАЙ, Ольга МУТИКА HR ПСИХОЛОГІЯ В ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	330

Тетяна ГЛУШКО, Артем СОХАРУК, Крістіна ГУЛЬКО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ	333

Єва БОГДАНОВА, Аліна ГУМЕНЮК ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ УСПІШНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ	335

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Вадим КЛІМАС РОЛЬ HR-БРЕНДУ У ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ В НОВІЙ ПАРАДИГМІ БІЗНЕСУ	338

Марія ЗЕЛЕНА, Олексій КРИВОНЧАК ЕМОЦІЙНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ HR-ПРАЦІВНИКА ЯК ОСОБИСТОСТІ	341

Андрій КАРПЕНКО, Наталя КАРПЕНКО, Валерій КАРПЕНКО РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ІНДУСТРІЇ 5.0	343

Валентина АНТОНЮК ІМПЕРАТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННИХ ЗАГРОЗ	346

Олена БОКІЙ

**ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ПРОДОВОЛЬЧИХ ЛАНЦЮГІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ
ТРАНСФОРМАЦІЙ.....349**

Тетяна СВИНАРЕНКО, Аліна ГАВРІКОВА, Софія КОВТУН

**ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ
ПАРАДИГМИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0 352**

СЕКЦІЯ 1

Глобалізація економіки й автаркія: економічна компаративістика, проблематика, протиріччя, стратегічні вектори розвитку



Robertas KERSYS

PhD, associate Professor

Department of Transport Engineering,

Kaunas University of Technology

Perto PERERVA

Doctor of Economics, professor

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

FORMATION OF HR TECHNOLOGIES AT TRANSPORT ENTERPRISES

In the current conditions of globalization and digitalization, the transport industry faces new challenges, including a shortage of qualified personnel, the need to increase labor productivity, and adaptation to rapid market changes. HR technologies, as tools for human resource management, are becoming key to ensuring the effective operation of transport enterprises. Their implementation allows not only to optimize the processes of recruitment, training and motivation of personnel, but also to form a flexible organizational culture capable of innovation [1-8].

The relevance of the study is due to the need to transform traditional approaches to personnel management in the transport sector. Growing competition, the introduction of automated logistics systems, as well as the need to adapt to new standards of safety and environmental friendliness require new solutions from HR departments. HR technologies make it possible to ensure strategic management of human capital, which is critical for the sustainable development of transport enterprises.

1. E-Recruiting.

This technology involves the use of online platforms, social networks and specialized portals for the search and selection of personnel. It allows you to significantly reduce the time for searching for candidates, automate the processes of questionnaires and pre-selection. For transport enterprises, this is especially important when mass recruitment of drivers, logisticians or technical personnel. The systems can integrate with CRM and ERP, which provides a single database. In addition, the use of artificial intelligence algorithms allows you to predict the candidate's suitability for the position. The disadvantage is the risk of losing personal contact with the candidate. However, efficiency and scalability make e-recruiting indispensable in modern HR management. The efficiency of electronic recruiting (E-Recruiting) at transport enterprises is especially high due to the specifics of the industry, which requires fast, mass and accurate personnel selection. Here are the key aspects that reveal its effectiveness. Transport companies are often faced with the need to promptly hire a large number of drivers, logisticians, and technical personnel. E-Recruiting allows you to automate the processes of posting vacancies, collecting questionnaires, pre-selection, which significantly reduces hiring time. Automation of recruiting processes allows you to reduce the cost of HR personnel, printing questionnaires, phone calls, and organizing interviews. Many platforms are subscription-based or have free features, making them cost-effective. Transport workers often only have access to smartphones. E-Recruiting platforms are mobile-responsive, allowing candidates to apply on the go and HR managers to respond promptly. Modern recruiting systems collect statistics: how many candidates have viewed the vacancy, how many have applied, what stages are going through. This allows the HR department to analyze the effectiveness of campaigns and adjust strategies. Despite the advantages, e-recruiting also has disadvantages: the risk of losing «live» contact, the difficulty in checking the candidate's motivation, and technical barriers for senior employees. Therefore, its effectiveness increases when combined with traditional methods.

2. Learning Management Systems (LMS).

LMS are platforms for organizing distance learning, certification, and monitoring of employee knowledge. In the transport industry, they are used for safety training, environmental standards, and working with new equipment. An LMS allows you to create individual development trajectories,

which increases staff motivation. The systems support multimedia content, interactive tests, and analytics of results. They also help reduce the cost of full-time education. The disadvantage may be the low digital literacy of some employees. However, an LMS is a powerful tool for upskilling and onboarding staff. The effectiveness of the Learning Management System (LMS) in transport enterprises is extremely high, especially in the context of the digital transformation of the industry. Here are the key aspects that reveal its practical value. An LMS allows you to create uniform training programs for all employees, regardless of their place of work or schedule. This is especially important for large transport companies with branches in different regions. Standardization provides the same level of knowledge regarding safety, transport operation, environmental standards. The system allows you to form personalized development trajectories for each employee – from a beginner to a manager. Employees can take courses at a convenient time, choose topics that correspond to their position or career plans. This increases motivation and engagement. Instead of organizing seminars, trips and renting premises, the company can conduct training online. This significantly reduces the cost of logistics, teacher fees and printing materials. An LMS also allows you to reuse content at no additional cost. The system provides detailed statistics: who took the course, what are the test results, what topics cause difficulties. This allows the HR department and managers to respond promptly, adjust programs, and plan additional training. Transport workers – drivers, couriers, technicians – often do not have access to a stationary computer. LMS platforms are adapted to smartphones, which allows you to take training «on the go» – during breaks, while waiting for download, etc. Training in occupational safety, fire safety, traffic rules can be integrated into the LMS with mandatory certification. This allows the company to comply with legal requirements and reduce the risks of accidents or fines. Despite the advantages, LMS may face difficulties: low digital literacy of some staff, resistance to change, and the need to adapt content to the specifics of the industry. However, these challenges can be overcome through phased implementation and user support.

3. Cloud HRM systems.

Cloud HRM systems provide centralized personnel management: personnel accounting, work schedules, payroll, and performance evaluation. They are accessible from any device, which is especially important for mobile workers in the transport sector. Such systems are easily scalable and integrate with accounting and logistics platforms. They provide a high level of data security and automation of routine processes. The disadvantage may be the dependence on the Internet connection. However, their flexibility and cost-effectiveness make cloud-based HRM systems the best choice for modern enterprises. The efficiency of cloud-based HRM (Human Resource Management Systems) in transport enterprises is extremely high, as they provide flexible, centralized and cost-effective personnel management in a dynamic environment. Here are the key aspects that reveal their practical value. Cloud HRM systems allow you to combine all HR processes – employee accounting, work schedules, payroll, performance assessment – in a single platform. This is especially important for transport companies with a large number of mobile staff and branches in different regions. Employees and managers can access the system from a computer, tablet or smartphone, which ensures efficiency in decision-making. For example, a driver can review their schedule or apply for a vacation directly from their smartphone. The system automatically processes applications, generates reports, reminds about certifications or medical examinations. This reduces the workload on the HR department and minimizes human errors, which is critically important in a high-volume environment. Cloud solutions provide a high level of information protection – backup, encryption, access control. This avoids data loss due to technical failures or human error. The implementation of a cloud-based HRM system does not require significant investments in servers or IT infrastructure. Most platforms operate on a subscription model, which allows you to plan expenses flexibly. Cloud-based HRM systems are easily integrated with accounting, logistics, and CRM platforms. This creates a unified enterprise management ecosystem where all data is synchronized and available in real-time. Potential difficulties include dependence on a stable Internet connection, the need for staff training, and

adaptation of the system to industry specifics. However, these challenges are offset by long-term benefits.

4. People Analytics.

This technology allows you to analyze large amounts of data about employees: productivity, staff turnover, level of satisfaction. It is based on the use of machine learning algorithms and statistical models. For transport enterprises, this makes it possible to predict risks, optimize work schedules, and identify hidden problems. Analytics contributes to making informed management decisions. The disadvantage is the need for highly qualified analysts and quality data. However, its strategic value for the HR function is undeniable. Personnel analytics allows you to identify patterns that precede the dismissal of employees, a decrease in productivity or a violation of discipline. For example, frequent delays, low performance ratings, or lack of training can signal the risk of frame loss. This allows the HR department to intervene in a timely manner and prevent negative consequences. At transport enterprises, it is important to effectively distribute shift schedules, routes and loads. Analytics allows you to take into account productivity, fatigue levels, and the history of violations in order to form optimal schedules that reduce the risks of accidents and increase efficiency. Instead of intuitive personnel management, managers get access to objective data: the level of satisfaction, learning outcomes, efficiency in different conditions. This allows you to make informed decisions about promotions, transfers, motivational programs. Analytics helps to identify excess personnel costs – for example, duplication of functions, inefficient use of working time, and inflated bonuses. This allows you to optimize the budget without compromising employee motivation. People Analytics systems can analyze learning dynamics, test scores, and peer feedback to identify high-potential employees. This contributes to the formation of a talent pool and career planning. Personnel analytics works effectively in conjunction with LMS, HRM systems, and electronic recruiting. For example, data from the LMS on course completion can be used to assess an employee's readiness for a new role. Effective analytics requires quality data, technical infrastructure, and qualified analysts. It is also important to adhere to ethical standards regarding the confidentiality of personal data.

5. Mobile apps for staff.

Mobile HR applications allow employees to access schedules, payrolls, training courses, and feedback. They are especially useful for drivers, couriers, technical personnel who do not have constant access to a computer. Apps can include geolocation features, reminders, chatbots. This increases the level of communication and staff engagement. The downside is the need for multi-platform support and data protection. However, mobility and convenience make such applications an important element of a digital HR strategy. Mobile applications allow employees to quickly access work schedules, routes, shifts, orders or messages. This is especially important for drivers, couriers, technical personnel who do not have constant access to a computer. The information is updated instantly, which reduces the risk of errors and misunderstandings. Employees can apply for vacation, sick leave, scheduling changes, or view payroll without having to contact the HR department. This reduces the burden on administrative staff and speeds up the processing of requests. Applications can contain built-in chats, push notifications, integration with corporate news. This allows employees to be quickly informed about changes, emergencies, new regulations or training opportunities. Communication becomes two-way, which increases staff engagement. Integration with LMS allows employees to take online courses, tests, and receive certificates on-the-job. This is especially useful for updating knowledge on safety, environmental standards or new technologies. Mobile applications can include GPS tracking functions, which allows you to control the movement of vehicles, route adherence, and arrival time. This increases logistics efficiency and transportation safety. The application interface adapts to the role of the employee: the driver sees the flight schedule, the mechanic sees maintenance tasks, and HR sees HR analytics. This creates a comfortable working environment and reduces stress levels. Among the difficulties is the need for technical support, protection of personal data, and adaptation of applications to different operating systems. Also, some employees may have a low level of digital literacy that requires training (Table 1).

Table 1 – Comparison of HR technologies for transport enterprises

Technology	Economic essence	Advantages	Disadvantages	Areas of use
<i>E-Recruiting</i>	Reduction of personnel search costs	Speed, scalability, automation	Loss of personal contact	Hiring drivers, logisticians, technical staff
<i>LMS</i>	Optimization of training costs	Flexibility, analytics, multimedia	Low digital literacy	Security Training, Technical Courses
<i>Cloud HRM systems</i>	Centralization of personnel management	Accessibility, integration, security	Internet addiction	Personnel accounting, schedules, salary
<i>Personnel analytics</i>	Forecasting and optimization of costs	Strategic, accurate, risk detection	Need for analysts	Performance evaluation, planning
<i>Mobile Apps</i>	Increased productivity and engagement	Convenience, communication, accessibility	Technical support, data protection	Work with mobile personnel

Source: developed by the authors

The formation of HR technologies at transport enterprises is a key factor in their competitiveness and adaptability. The introduction of digital solutions allows not only to optimize personnel management, but also to create conditions for sustainable development, increased safety and efficiency. Each technology has its own advantages and limitations, but their complex application provides synergy of results. The authors associate the directions of further research with the development of models for integrating HR technologies with logistics systems; research on the impact of digital transformation on employee motivation; analysis of the effectiveness of HR technologies in crisis conditions (for example, during pandemics or hostilities); study of the ethical aspects of using artificial intelligence in HR.

1. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В. Л., ПЕРЕРВА П. Г. *Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства* // *Економіка розвитку*. – Харків : ХНЕУ, 2010. – № 2 (54). – С. 46–50.

2. Maslak O. I., Maslak M. V., Grishko N. Y., Hlazunova O. O., Pererva P. G., Yakovenko Y. Y. *Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy* // *Proceedings of the 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES)*. – Kremenchuk, Ukraine, 21–24 September 2021. – P. 1–5.

3. Перерва П. Г., Косенко О. П., Ткачова Н. П., Ткачов М. М. *Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва* // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – № 20 (1296). – С. 36–40.

4. Косенко О. П., Кобелева Т. О., Перерва П. Г. *Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності* // *Вісник НТУ «ХПІ» : зб. наук. пр.* – Харків : НТУ «ХПІ», 2014. – № 33 (1076). – С. 76–87.

5. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. *Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс]* // *Економіка: реалії часу*. – 2023. – № 1 (65). – С. 5–11. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua> (дата звернення: 02.11.2025).

6. Косенко А. В., Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Косенко О. П., Ткачова Н. П. *Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика*

розподілу // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ «ХПІ», 2021. – № 1. – С. 91–97 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964> (дата звернення: 02.11.2025).

7. Жегус О. В., Перерва П. Г. *Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання* // *Вісник НТУ «ХПІ»* : зб. наук. пр. Темат. вип. : *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. – Харків : НТУ «ХПІ», 2011. – № 26 (1168). – С. 174–181.

8. Перерва П. Г. *Організація та управління інноваційною діяльністю* : підручник / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорєлова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2008. – 1025 с.

Mariann VERES SOMOSI

*Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Economics
University of Miskolc, Miskolc, Hungary*

Szabolcs NAGY

*Doctor of Economics, Professor, Deputy Dean of the Faculty of Economics
University of Miskolc, Miskolc, Hungary*

Petro PERERVA

*Doctor of Economics, professor
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

SYNERGISTIC ASPECTS OF DUAL EDUCATION IN HUNGARIAN UNIVERSITIES

In the modern educational space, dual education is becoming increasingly important as an effective model for training highly qualified specialists. It combines academic training at universities with practical experience at enterprises, creating conditions for the formation of competencies that meet the real needs of the labor market. In Hungary, dual education has been actively implemented since 2015, and today it demonstrates high results in the fields of engineering, IT, agricultural sector and economics.

The relevance of the study is due to the need to rethink educational models in the context of a synergistic approach – that is, the interaction of different components of the education system that create a new quality. In Hungary, dual education has become an example of such synergy between universities, business and students. The study of its aspects allows not only to understand the mechanisms of effective training, but also to adapt successful practices to other countries, in particular Ukraine.

1. Institutional interaction.

This aspect involves close cooperation between universities and businesses, which jointly shape curricula, define competencies and evaluate results. Such interaction is based on contractual relations that ensure the stability and responsibility of the parties. Hungarian universities create special coordination centers that support communication with business. This allows training to be adapted to changes in technology and the labor market. The synergistic effect is manifested in the creation of a flexible educational ecosystem. The disadvantage may be the difficulty of reconciling interests. However, institutional interaction is the foundation of the dual model. Hungarian universities develop curricula in close cooperation with enterprises that act as full partners. This allows you to adapt the content of education to the real needs of the labor market, ensuring the relevance of knowledge and skills. All participants in dual education – the university, the student and the enterprise – conclude a tripartite agreement. This legally enshrines the obligations and rights of the parties, creating a stable basis for long-term interaction. Universities form special units that coordinate cooperation with business: coordinate internship schedules, control the quality of mentoring, and collect feedback. This ensures consistency and transparency of the process. Businesses that participate in dual education gain access to young talent and build a positive image as socially responsible employers. Universities, in turn, increase their competitiveness. Thanks to the

constant dialogue between the parties, training programs can quickly change in accordance with technological innovations, changes in legislation or economic trends. This allows the system to stay alive and relevant. Institutional interaction contributes to the introduction of practice-oriented teaching methods, the involvement of business professionals in teaching, and the organization of internships. This increases the level of preparation of students and reduces the gap between theory and practice. Despite the advantages, institutional interaction requires a high level of coordination, coordination of interests, and resources for administration. Sometimes there is a conflict between academic standards and production needs.

2. Pedagogical integration.

Pedagogical synergy consists in combining theoretical knowledge with practical skills. Hungarian teachers cooperate with mentors at enterprises, forming a single educational trajectory. This allows students to better assimilate the material, see its application in real conditions. Training cases, projects, simulations – all this is integrated into the program. This approach contributes to the development of critical thinking and professional identity. At the same time, there is a need to prepare teachers for new roles. Pedagogical integration is the key to the formation of a competent graduate.

□ Hungarian universities implement training programs that are synchronized with the production processes of enterprises. Students not only study the theoretical foundations, but also immediately apply them in real conditions, which significantly improves the quality of knowledge assimilation. University teachers cooperate with mentors at enterprises, forming a single educational trajectory. This allows you to align academic goals with production tasks, ensuring the continuity of the educational process. Student's complete tasks based on real-world production situations. It promotes critical thinking, problem-solving skills, teamwork, and professional identity. Representatives of enterprises participate in lectures, seminars, master classes. This allows students to gain up-to-date knowledge about industry trends, technologies, and employer expectations. Pedagogical integration allows curricula to be adapted to changes in technology, legislation or market conditions. This ensures the relevance of education and its relevance to modern challenges. Through constant contact with the work environment, students gain a better understanding of their future role, which fosters motivation, autonomy, and responsibility. Pedagogical integration requires retraining of teachers, changes in methods, coordination between the university and the enterprise. Sometimes there is a conflict between academic standards and production realities.

3. Motivational synergy.

Dual education in Hungary creates a motivational environment for students: they receive scholarships, salaries, real job prospects. It stimulates responsibility, independence and professional growth. Businesses, in turn, are motivated to invest in future employees. Mutual benefit forms long-term partnerships. The disadvantage may be an excessive focus on a specific employer, which limits mobility. However, motivational synergy ensures high involvement of all participants in the process.

□ Within the framework of dual education, students in Hungary receive a salary or stipend for completing an internship in an enterprise. This not only covers the cost of training, but also forms a sense of the value of one's own work, stimulating responsibility and independence. Most businesses that participate in the dual model view students as potential employees. This creates real career prospects, reduces youth unemployment and increases the prestige of technical and applied specialties. Companies are motivated to invest resources in student training because it allows them to form loyal, trained staff. They get the opportunity to influence the content of education, adapting it to their own needs. Participation in dual education opens up new opportunities for teachers – cooperation with business, access to modern equipment, participation in joint projects. This stimulates professional development and updating teaching methods. Thanks to real work experience, students better understand their future profession, see its meaning and prospects. This contributes to the development of intrinsic motivation for learning, self-improvement and responsible attitude to responsibilities. All participants in the process benefit: students – experience and financial support, enterprises – personnel, universities – improving the quality of education. Such interaction creates a synergy effect when the result exceeds the sum of individual efforts. There is a risk that the student

will become overly attached to one employer, which may limit their mobility. It is also important to ensure a balance between study and work so as not to lose academic depth.

4. Technological interaction.

Hungarian universities and businesses share digital platforms, learning management systems, virtual laboratories. This allows you to synchronize educational processes, provide access to modern equipment and software. Students learn how to work with real-world technology, which increases their competitiveness. At the same time, there is a need for technical support and data protection. Technological synergy is a bridge between academic theory and industrial practice. Hungarian universities and businesses integrate learning management systems (LMS), CRM, ERP and other digital solutions to synchronize the theoretical and practical components of education. It allows students to access study materials, practice schedules, assessments, and feedback in real-time. Students have the opportunity to work with virtual models of equipment, technological processes and production situations. This is especially true for industries where access to real production is limited or dangerous. Such simulations form skills without risk to the enterprise or student. Businesses provide students with access to real-world manufacturing facilities, including robotic systems, automated lines, digital sensors. This allows students to learn from up-to-date technology rather than outdated models, which is often a problem in traditional education. Training courses include the basics of programming, working with databases, digital security, data analytics. This ensures interdisciplinarity and prepares students to work in the context of digital transformation. Hungarian universities and enterprises jointly provide technical support to students, protection of personal data, and stability of digital infrastructure. This creates a safe environment for learning and working. Technological interaction stimulates the development of digital skills not only among students, but also among teachers, mentors, administrators. This contributes to the overall modernization of the educational environment. Among the difficulties are the need for significant investments, the complexity of integrating various systems, and the risks of technical failures. It is also important to ensure equal access to technology for all students, regardless of social status.

Table 1 – Comparison of synergistic aspects of dual education

Aspect of dual education	Economic essence	Advantages	Disadvantages	Areas of use
<i>Institutional interaction</i>	Co-financing and management	Flexibility, adaptability, stability	Difficulty in reconciling interests	Engineering, Economics, IT
<i>Pedagogical integration</i>	Optimization of training costs	Practicality, critical thinking, depth of knowledge	The need for retraining of teachers	Technical specialties, agricultural sector
<i>Motivational synergy</i>	Attracting investments in human capital	High motivation, employability	Restrictions on student mobility	Business, logistics, production
<i>Technological interaction</i>	Sharing resources	Access to modern technologies, digitalization	Technical risks, the need for IT support	IT, Engineering, Energy

Source: developed by the authors

The synergistic aspects of dual education in universities in Hungary demonstrate an effective model of interaction between educational and production structures. They contribute to the formation of a competent, motivated and adaptive specialist capable of independent thinking and professional development. This model is an example for countries seeking to modernize their higher education system. The authors associate the directions of further research with the analysis of the impact of dual education on the level of employment of graduates; research of synergistic mechanisms in

interdisciplinary programs; development of performance evaluation models dual education; study of the possibilities of adapting the Hungarian experience in Ukrainian realities.

References

1. Kocziszky György, Pererva P. G., Szakaly D., Somosi Veres M. *Technology transfer*. – Kharkiv–Miskolc : NTU «ХП», 2012. – 668 p.
2. *Compliance program : tutorial* / P. G. Pererva [et al.] ; eds. P. G. Pererva, G. Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkiv ; Miskolc : NTU «ХП», 2019. – 689 p.
3. Перерва П. Г. *Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник* / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорєлова. – Харків : НТУ «ХП», 2008. – 1025 с.
4. Перерва П. Г., Кобєлєва Т. О. *Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства // Економіка: реалії часу*. – 2023. – № 1 (65). – С. 5–11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua> (дата звернення: 06.10.2025).

Олександр ШПИКУЛЯК

*д.е.н., професор, член-кореспондент НААН,
учений секретар Інституту,
завідувач відділу підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
м. Київ, Україна*

Діана ШЕЛЕНКО

*д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна*

СУЧАСНИЙ ВИМІР ІНСТИТУЦІЙНОЇ РОЛІ МАЛИХ ФОРМ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ЕКОСИСТЕМІ АГРОБІЗНЕСУ

Екосистема аграрного бізнесу як складний механізм у своїй організації і функціонуванні наслідуює системність та органічність у вимірі цільових орієнтирів із формування засад продовольчої безпеки й відповідного рівня добробуту нації. Для України, в існуючих сьогодні умовах, функціонал-значення цієї екосистеми актуально позиціоновано у вимірі розбудови сектору малих форм підприємництва. Вважаємо, що організаційно-економічний бекграунд цього типу господарюючих суб'єктів відповідає конструктиву їх інституційної ролі у забезпеченні стійкості економіки (галузі), інноваційного відновлення, наприклад на засадах «зеленого» курсу, а також стратегії євроінтеграції.

Враховуючи, що повномасштабна війна росії проти України спричинила зміни в середовищі аграрного підприємництва [1] вважаємо, що розбудова екосистеми аграрного бізнесу на основі пріоритетної підтримки малих форм господарювання забезпечить посилення її (екосистеми) спроможностей перш за все у реалізації інноваційних практик і як наслідок – формуватиме передумови ефективності. Відповідна пріоритетність як прямо, так і опосередковано визначена в рамках ряду національних стратегій [2; 3; 4], що інституційно засвідчує вектор державної політики підтримки інституціоналізації малих форм підприємництва в аграрному бізнесі [5] як сектору інноваційної зайнятості [6; 7] і фермерства [8] механізми соціально-економічного розвитку територіальних громад [9]. Також відзначимо про реконструктив малих формувань, який формалізовано законодавче нормами Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [10], який передбачає відміну Господарського кодексу України. Наведені контексти дають нам підстави наголосити на тому, що в існуючих умовах відмічається посилення інституційної ролі і базової підтримки розвитку малих форм підприємництва в екосистемі аграрного бізнесу.

У контексті практики розвитку національної економіки, аграрного сектору, територій варто наголосити на стратегічності сучасного виміру інституційної ролі малих форм підприємництва в екосистемі агробізнесу. Саме стратегічність підтримки всеохопної інституціоналізації малих форм є тим важливим чинником посилення спроможності економіки і суспільства до відновлення, набуття системних ознак резильєнтності.

Мале підприємництво пріоритезується як основа розвитку економіки, особливо інноваційно сприйнятна система реалізації соціального капіталу, яка найкраще убезпечена від знищення спроможністю до ефективних релокацій. На цьому наголошуємо ще й у світлі того, що в екосистемі національного агробізнесу превалюють великі господарські структури зокрема за рахунок сформованого ефекту масштабу. Малі ж форми поки що перебувають у не вигідному економічному становищі, адже держава й суспільство тривалий період знаходяться в полоні інституційної пам'яті переваг великих господарських структур. По-суті це дві різні інституційні моделі господарювання в екосистемі аграрного бізнесу, організаційно відмінні, функціонують на базі різного за характером соціального капіталу, по-різному проявляють себе в умовах воєнного стану, але класика результативності ідентична – отримання підприємницького прибутку в умовах ризику.

Отже, малий бізнес у структурі аграрного сектору є рушійною силою економічного розвитку та ефективним інструментом реалізації соціального капіталу, сприятливим забезпеченням гнучкості та стабільності економічної системи в умовах воєнних викликів. Функціонування якого відбувається на протидію великомасштабним структурам, які спираються на ефект масштабу, але втрачають частину потенціалу для інновацій та швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Незважаючи на інституційну інерцію державної політики, орієнтованої переважно на підтримку великих господарюючих суб'єктів, саме малий бізнес формує основу місцевої економічної самодостатності, сприяє раціональному використанню ресурсів та зміцненню продовольчої безпеки територіальних громад. Передбачаємо подальше системне розширення функціоналу малих форм підприємництва в екосистемі аграрного бізнесу в Україні в рамках реконструктивного розвитку усіх доцільних до участі секторів створення доданої вартості як от: виробнича система, логістичні шляхи, інфраструктура, матеріально-фінансовий сектор, соціальна сфера.

Література

1. Шпикуляк О. Г., Ксенофонтowa К. Ю. *Формування і розвиток бізнес-екосистеми «зеленого» фермерства за умов воєнного стану* // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 64 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-16 (дата звернення: 29.10.2025).
2. Кабінет Міністрів України ; Міністерство економіки України. *Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року*. – Київ, 2024. – 38 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ukr232040.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
3. Кабінет Міністрів України ; Міністерство аграрної політики та продовольства України. *Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року*. – Київ, 2024. – 42 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://h1.nu/1iFg3> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Кабінет Міністрів України ; Міністерство аграрної політики та продовольства України. *Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року*. – Київ, 2024. – 58 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ukr232038.pdf> (дата звернення: 29.10.2025).
5. Гуменюк М. М., Неміш Д. В., Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І. *Основні чинники ефективного функціонування малого аграрного підприємництва* // *Вісник аграрної науки*. – 2021. – № 9 (822). – С. 80–88 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.31073/agrovisnyk202109-11> (дата звернення: 29.10.2025).
6. Шпикуляк О. Г., Шеленко Д. І. *Організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємництва до засад Європейського Зеленого курсу в умовах міжнародної економічної*

інтеграції // *Бізнес-навігатор*. – 2024. – Вип. 3 (76). – С. 352–360 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60> (дата звернення: 29.10.2025).

7. Шпикуляк О. *Розвиток форм організації господарювання для ефективної зайнятості на селі на засадах Європейського зеленого курсу // Цифрова економіка та економічна безпека*. – 2024. – Т. 5 (14). – С. 177–185 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-28> (дата звернення: 29.10.2025).

8. Шпикуляк О. Г., Пугачов М. І., Ксенофонтова К. Ю. *Розвиток підприємницької діяльності фермерських господарств на засадах Європейського Зеленого курсу за умов інституційного впливу воєнного стану // Цифрова економіка та економічна безпека*. – 2024. – Вип. 2 (11). – С. 275–282 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-45> (дата звернення: 29.10.2025).

9. Баланюк І. Ф., Іваночко Б. Р. *Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад : монографія*. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2025. – 200 с.

10. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» № 4196-IX від 09.01.2025 // Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (дата звернення: 29.10.2025).

Валентина ЛУК'ЯНОВА

д.е.н., професор,

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

Єлизавета ПИТЛИК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

КОМПАРАТИВІСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Конкуренція – це форма взаємного суперництва господарюючих суб'єктів ринку. Різними є як методи конкурентної боротьби, так і способи оцінювання наявного чи потенційного рівня конкуренції. Ставлення конкурентів один до одного характеризується певною подвійністю – це і постійне суперництво на ринках збуту, і необхідність існування конкуренції як основи стабільного розвитку економіки і демократизації суспільства в цілому. Подвійна сутність конкуренції показує свій прояв у визначальних властивостях конкурентоспроможності.

Разом з тим, натеper конкурентоспроможність на товарних ринках стає важливою проблемою національної безпеки. Так як, критерієм постійної адаптації підприємств до ринкових умов господарювання є наявний рівень конкурентоспроможності, важливо виявити взаємозв'язок між конкурентоспроможністю економічної системи країни в цілому, підприємства і конкретного товару; проаналізувати чинники, що впливають на них, сформулювати основні категорії і визначення.

На сьогодні у вітчизняних і зарубіжних науковців відсутня єдина думка щодо сутності категорії «конкурентоспроможність», так як вона є складною і різноплановою.

Проблемами, щодо забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства присвячено багато наукових статей та монографій. Варто відмітити, насамперед, доробок наступних зарубіжних та вітчизняних науковців: А. Волошин, В. Гриньова, Ф. Еджуорт, А. Курно, М. Портер, Дж. Робінсон, А. Сміт, Н. Ф. Хайек, Чорна, Е. Чемберлен, Й. Шумпетер, С. Ярошенко, О. Ястремська. Значна увага вчених приділялась різним аспектам підвищення конкурентоспроможності країни, регіонів та підприємств, в т.ч., оцінювання чинників конкурентної боротьби та формування методологічних основ поліпшення конкурентної позиції конкретних бізнесів на ринку.

Аналізуючи визначення конкурентоспроможності, що містяться у науковій літературі [1-6], можна сказати, що базовою суттю цього поняття є якість, ціна і можливість успішної збуту товарів на конкурентному ринку у конкретний момент часу. Також конкурентоспроможність товару потрібно розглядати як певну сукупність споживчих і вартісних характеристик продукції, які й визначають її порівняльні конкурентні позиції на ринку збуту.

У XX столітті формується новий підхід у дослідженні – компаративістика (від лат. *comparativus* – порівняльний) – це метод або підхід, що базується на зіставленні об'єктів для виявлення спільного, відмінного й особливого. У поєднанні з категорією конкурентоспроможності, компаративістика означає порівняльне дослідження рівня конкурентоспроможності, її детермінант і результатів у різних умовах [7].

Компаративістика конкурентоспроможності – це напрям економічних досліджень, який зосереджується на порівняльному аналізі конкурентоспроможності різних країн, регіонів, галузей, підприємств або продуктів з метою виявлення закономірностей, чинників та моделей успішного розвитку.

Конкурентоспроможність продукту характеризується через його здатність відповідати запитам споживачів у порівнянні з аналогічними продуктами, наявними на ринку. Вона формується конкурентними перевагами: з одного боку – якістю товару (в т.ч. споживчими властивостями, технічним рівнем, інноваційністю), а з іншого – цінами, що встановлюють продавці товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в споживанні чи експлуатації, рекламі, іміджі товаровиробника, а також реальна ситуація на ринку, в т.ч. коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності продукту говорить товаровиробнику про доцільність його виробництва і можливості вигідної реалізації. Тобто, під конкурентоспроможністю продукту розглядаємо поєднання його споживчих та експлуатаційних властивостей, що забезпечують йому реальний успіх на ринку порівняно з аналогічними товарами інших товаровиробників.

Конкурентоспроможність підприємства (бізнесу) розглядається через здатність ефективно розпоряджатися власними і залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Але, виробництво і реалізація конкурентоспроможних продуктів – обов'язкова, хоч і не достатня, умова конкурентоспроможності бізнесу. Тому, для забезпечення конкурентоспроможності необхідна постійна і систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що створює конкурентні переваги у сфері інвестицій та інновацій, управління, виробництва, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність бізнесу виступає результатом реалізації її конкурентних переваг у всьому комплексі проблем управління підприємством.

Отже, конкурентоздатність підприємства – це здатність бізнесу використовувати свої сильні сторони (конкурентні переваги) і концентрувати свої зусилля (управлінські впливи) у тій сфері виготовлення продукції чи надання послуг, де воно може вибороти наступальну позицію на внутрішньому та/або зовнішньому ринках. До основних чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, включають: стратегію бізнесу, наявність матеріальних, трудових, енергетичних та фінансових ресурсів, інвестиційно-інноваційний потенціал, частка ринку, ефективність управління та ін..

Конкурентоспроможність галузі (сектору економіки) формується через наявність технічних, економічних і організаційних умов для розробки, виготовлення та реалізації продукції високої якості, що задовольняє як найбільше вимог конкретних груп споживачів. Вона означає наявність конкурентних переваг перед аналогічними секторами економіки за кордоном, які можуть сформуватись через раціональну галузеву структуру; завдяки групам висококонкурентних бізнесів-лідерів, які стимулюють рух інших підприємств до свого рівня; налагодженої дослідницької бази, розвинутої галузевої та логістичної інфраструктури, гнучкої системи співробітництва (в т.ч. шляхом створення галузевих кластерів) як всередині сектора економіки, так і з іншими секторами, ефективної системи постачання ресурсів та розподілу продукції тощо. Конкурентоспроможність галузі досягається завдяки конкурентним перевагам підприємств даного сектору економіки, так і їх тісній взаємодії.

Конкурентоспроможність країни чи регіону залежить від можливостей створити ефективну, спрямовану на інновації систему товаровиробників і сферу послуг, і тим самим забезпечити високі стандарти життя населення країни чи регіону.

Отже, загальновизнаного сприйняття конкурентоспроможності не має. Конкурентоспроможність продукту чи послуги є визначальним аспектом прояву конкурентоспроможності бізнесу, а конкурентоспроможність підприємства розглядається через конкурентоспроможність країни в цілому.

Можна відмітити, що конкуренція розглядається як об'єктивна закономірність ринкового середовища, що виражається в боротьбі окремих суб'єктів ринку за економічно більш вигідні умови функціонування з метою одержання найкращих фінансових результатів.

Взаємозв'язок суті термінів конкурентоспроможності країни, підприємства і чинників, які їх формують, тобто детермінант, приведена на рис. 1.

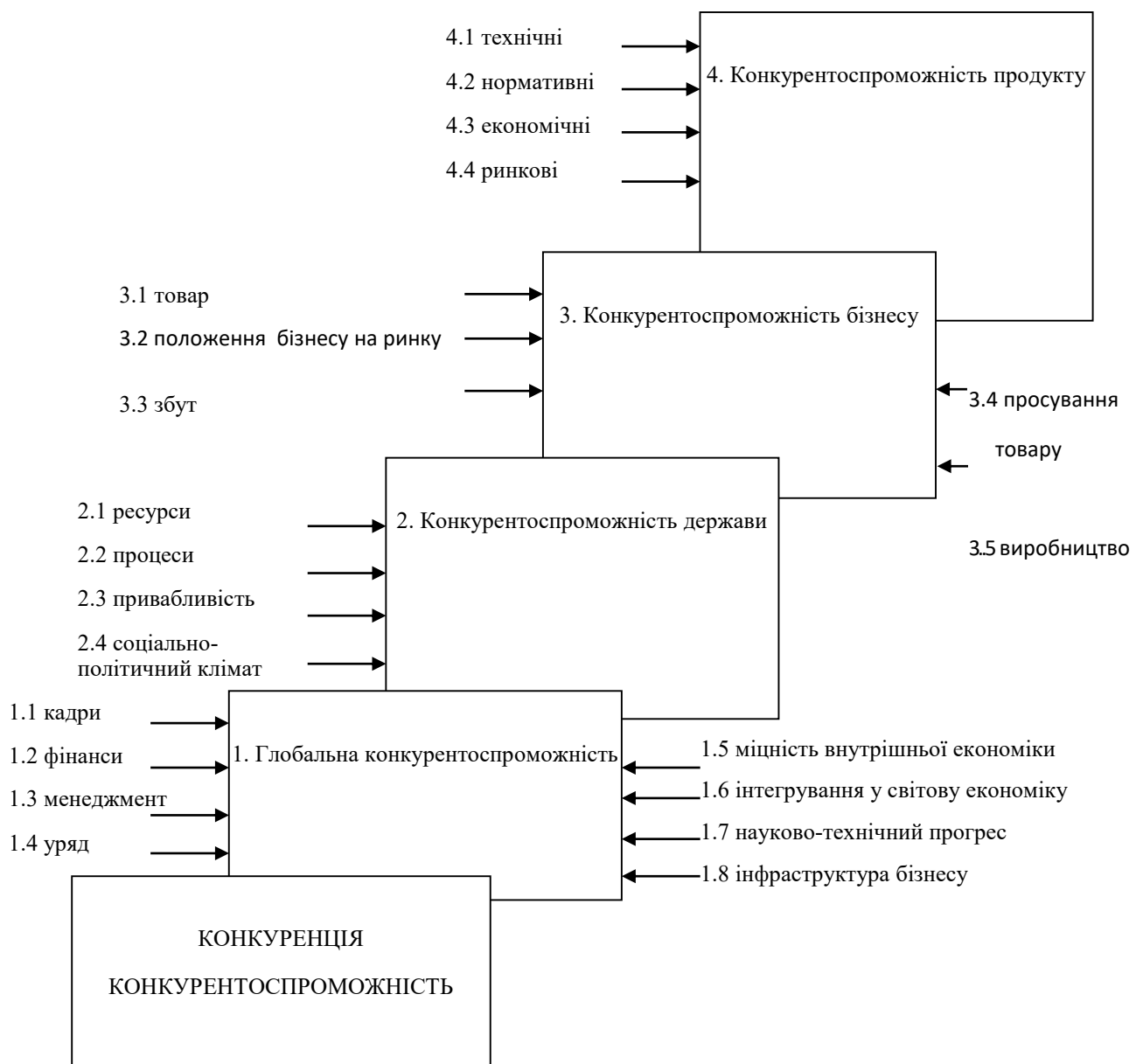


Рисунок 1 – Компаративістика конкурентоспроможності

Оцінюючи конкурентоспроможність бізнесу, необхідно враховувати основні чинники конкурентоспроможності його продукції, самого підприємства та країни базування бізнесу.

Узагальнюючи вищевикладене, можна відмітити, що конкурентні позиції підприємства базуються на таких основних елементах на мікро- та макрорівні, як ресурси та наявні та потенційні можливості самого підприємства, конкурентні умови сектора економіки для бізнесу, національні чинники економіки країни.

На сьогодні з упевненістю можна говорити, що держава не створила умов для зростання конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Українським товаровиробникам дуже складно конкурувати на світових ринках в умовах невизначеності та правил ведення бізнесу, які є часто дискримінуючими для українського бізнесу.

Література

1. Волошин А. В. *Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності* // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2023. – № 4 (68). – С. 83–88.
2. Гриньова В. М., Гайдай Т. В. *Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти*. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2018. – 212 с.
3. Чорна Н. М. *Конкурентоспроможність підприємства: підходи до визначення та оцінки* // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2019. – Т. 29. – № 3. – С. 145–150.
4. Шумпетер Й. *Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу*. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. – 244 с.
5. Ястремська О. М. *Методичний інструментарій узгодження рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємства на ринку праці* // *Бізнес Інформ*. – 2016. – Вип. 2. – С. 227–233 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_2_34 (дата звернення: 02.11.2025).
6. Поченчук Г. М. *Економічна компаративістика: інституціональні аспекти* // *Економічна теорія та історія економічної думки*. – Миколаїв : Миколаївський національний університет ім. В. О. Сухомлинського, 2016. – Вип. 9. – С. 18–22 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/05.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).

Алла ФАТЕНОК-ТКАЧУК

*к.е.н., доцентка,
доцентка кафедри обліку і оподаткування
Волинський національний університет імені Лесі Українки
м. Луцьк, Україна*

НЕФІНАНСОВЕ ЗВІТУВАННЯ ПРО ЗАХОДИ ЗМЕНШЕННЯ НЕРІВНОСТІ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Нефінансова звітність трансформується зі звичайної вимоги у стратегічний інструмент управління та комунікації. Вона дозволяє бізнесу демонструвати внесок у сталий розвиток, охоплюючи екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти. Найвищі показники зі звітності у сфері сталого розвитку демонструють такі країни, як Японія, Мексика, Малайзія, Індія, США, Швеція, Іспанія, Франція, Південна Африка і Великобританія.

Нові національні завдання та індикатори були визначені, зокрема, з урахуванням воєнного стану: завдання щодо відбудови та відновлення пошкоджень наслідків збройної агресії російської федерації, розмінування замінованих територій, екологічної кризи, спричиненої в тому числі збройною агресією росії, наявності та облаштування укриттів тощо [2]. Складається враження, що «нерівність», як така, відійшла на другий план.

У більшості стратегій розвитку ключовими моментами є поліпшення стану виконання Цілей сталого розвитку у тому числі і нерівності. Висвітлення систематизованих ключових показників такого напрямку, не лише відображатиме прогрес бізнесу у боротьбі зі зменшенням нерівності, але і підвищуватиме рейтинг у спільноті.

Нерівність проявляється не лише у рівні доходів, але й у доступі до освіти, медицини, ресурсів, політичних прав та соціальних благ. Нерівність визначає якість життя людей, їхні можливості для розвитку та соціальної мобільності.

Реалізація Цілі 10 «Зменшення нерівності» досягається у сукупності декількох аспектів, а саме:

- економічна інклюзія: забезпечення справедливого розподілу доходів, гідних зарплат, доступу до ресурсів та фінансових послуг;
- соціальна рівність: рівні можливості незалежно від статі, етнічного походження, віку чи фізичних особливостей;
- політична участь: залучення громадян до процесу прийняття рішень, представництво меншин та вразливих груп у владних структурах;
- рівність можливостей на робочому місці: створення безпечного, інклюзивного робочого середовища, рівної оплати праці;
- доступ до освіти та розвитку: надання можливостей професійного навчання, кар'єрного росту, розвитку навичок для всіх працівників [4].

Багато компаній, що працюють в тому числі і на теренах України, включають до своїх нефінансових звітів індикатори прогресу у напрямку зменшення нерівності. А саме: Nestle звітує про гендерний баланс та підтримку працівників із країн, що розвиваються; Vodafone публікує дані про цифрову інклюзію у віддалених регіонах; Укрпошта відображає у звітах політику працевлаштування людей з інвалідністю та ветеранів. Згадування щодо досягнення Цілі є у звітності компаній «Нова пошта», Метінвест, «Київстар».

Проте такі звіти часто мають різну структуру та підходи, що ускладнює порівняння результатів між компаніями. Більшість з них зосереджується лише на окремих аспектах, наприклад, гендерній рівності, і не враховує ширшого спектра нерівностей – економічних, етнічних, регіональних чи цифрових [1].

На основі аналізу індикаторів, що систематизувало Міністерство соціальної політики України, ми виокремили ті, що є базовими для інформаційного забезпечення досягнень на рівні держави та можуть бути визначені на рівні підприємства [5].

1. Динаміка різниці в середній заробітній платі за відпрацьовану годину у жінок та чоловіків, відсотків.
2. Частка тимчасово переміщених осіб у структурі працівників.
3. Частка осіб, що користуються соціальними пакетами підприємства у частині охорони здоров'я.
4. Частка осіб, що стикається з дискримінацією за віком у професійному середовищі, у кар'єрному зростанні (згідно внутрішнього опитування);
5. Частка осіб з числа маломобільних груп, які повідомили про те, що в останні 12 місяців особисто стикнулися з перешкодами у доступі до окремих приміщень чи структурних підрозділів підприємства;
6. Обсяг інвестицій в облаштування пандусів, інклюзивних вбиралень і т. д.

Несумісність показників у звітності вітчизняних підприємств та їх декларативне висвітлення можна пояснити декількома причинами.

1. Відсутність стандартизації індикаторів, що призводить до складності порівняння.
2. Відсутність кількісної оцінки відповідних індикаторів перевага надається якісним показникам, що подаються в описовій формі.
3. Зосередження уваги лише на стані справ на самому підприємстві без демонстрування впливу на суспільство в цілому.

З метою нівелювання такої ситуації, доречно здійснити такі заходи [3]:

1. Перехід від декларацій до вимірюваних результатів.

Компанії повинні не просто проголошувати прихильність до рівності, а й надавати конкретні докази – статистику, динаміку змін, кількісні індикатори.

1. Формування уніфікованої системи показників для забезпечення порівнянності. До них можна віднести такі індикатори: частку працівників із вразливих груп; рівень оплати праці

за статтю, віком, регіоном; політики адаптації для людей з інвалідністю; репрезентацію меншин у керівництві; кількість соціальних ініціатив, спрямованих на інклюзію.

2. Збільшити обсяг кількісних показників, що характеризують прогрес у певному напрямку. У свою чергу такі показники мають бути підкріплені описом реальних кейсів та результатами проєктів.

3. Оцінка зовнішнього впливу компанії через висвітлення рівня досягнення стратегічних цілей щодо доступності продуктів і послуг для малозабезпечених груп, участі у соціальних програмах, партнерства з громадами.

4. Висвітлювати проблеми та виклики з якими стикається підприємство у процесі досягнення Цілі.

Вживання таких заходів сприятиме переходу від формального процесу формування нефінансової звітності до реального інструменту стратегічного розвитку як самого підприємства так і суспільства в цілому.

Література

1. Братусь І. *Передумови формування інклюзивного розвитку економіки та його роль у досягненні сталого розвитку* // *Сталий розвиток економіки*. – 2025. – № 2 (53). – С. 358–365 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-49> (дата звернення: 06.11.2025).

2. *Завдання та індикатори досягнення Цілей сталого розвитку в Україні до 2030 року* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <bookmtd-goalsalbum110pagesok-3.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).

3. Кульчицький І. І. *Соціальна відповідальність бізнесу* // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 69 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8> (дата звернення: 06.11.2025).

4. Організація Об'єднаних Націй. *Цілі сталого розвитку* [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт ООН. – Режим доступу: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/climate-change/> (дата звернення: 18.10.2025).

5. Кабінет Міністрів України. *Цілі сталого розвитку та Україна* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення: 06.11.2025).

6. *Global Reporting Initiative. Офіційний сайт стандартів звітності* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalreporting.org/> (дата звернення: 18.10.2025).

7. *Sustainability at Nestle*. Nestle [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nestle.com/sites/default/files/2025-02/non-financial-statement-2024.pdf> (дата звернення: 19.10.2025).

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

Богдан КРОПИВНИЦЬКИЙ

здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ: НОВІ МОДЕЛІ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ, МІЖНАРОДНОГО РЕКРУТИНГУ ТА АУТСОРСИНГУ ТАЛАНТІВ

Під глобалізацією ринку праці розуміють процес інтеграції національних трудових ринків у єдиний світовий простір через мобільність працівників, знань, компетенцій і

технологій. Вона є частиною ширшої тенденції – глобалізації виробництва, коли не лише товари, а й робоча сила стають об'єктом міжнародного обміну.

На відміну від традиційної трудової міграції, сучасна глобалізація праці дедалі частіше набуває віртуального характеру. Компанії залучають спеціалістів із різних країн без фізичного переміщення – завдяки розвитку хмарних сервісів, інструментів колаборації, систем управління проєктами та цифрових платформ на кшталт Upwork, Fiverr, Toptal, Deel, Remote.com тощо. Це призвело до появи нової категорії працівників – «digital nomads», або «цифрових кочівників», які поєднують мобільність і фріланс.

За оцінкою OECD, до 2030 року до 30% усіх професій у розвинених країнах матимуть потенціал для дистанційного виконання, а глобальний обсяг аутсорсингових послуг перевищить 1,2 трлн дол. США [1].

Феномен віддаленої роботи (remote work) зруйнував класичну модель організації праці, побудовану на фізичній присутності та часових межах.

Пандемія стала моментом істини: більшість компаній, що раніше вважали віддалений формат тимчасовим компромісом, сьогодні інтегрували його у свою кадрову політику як постійний елемент гнучкості.

Згідно з даними McKinsey Global Institute, близько 87% працівників у світі бажають залишити хоча б частково дистанційний формат, тоді як 55% роботодавців планують зберегти гібридний режим на тривалий період [2].

Для України це означає суттєве розширення можливостей працевлаштування. Наприклад, згідно з платформою WorkMotion, майже 100 % ІТ-сектору країни працює дистанційно – це приблизно 300 000 контракторів [3]. У доповіді Sequoia Atlas зазначено, що близько 85 % українських розробників змогли зберегти повне робоче навантаження попри війну [4].

Така тенденція створює новий клас «віртуальних експатів» – професіоналів, що інтегруються у глобальні бізнес-екосистеми, але залишаються в національному економічному просторі. Проте віддалена робота створює і HR-виклики: зниження рівня залученості працівників, ризик професійного вигорання, ерозію корпоративної культури. Відповідно, HR-функція дедалі більше переходить у площину цифрового HR-інжинірингу – системного управління персоналом через аналітичні інструменти, гейміфікацію, онлайн-взаємодію та моніторинг well-being.

З розвитком глобального ринку праці рекрутинг вийшов за межі національних кордонів. Компанії більше не обмежуються локальними ресурсами: завдяки технологіям підбору персоналу, інструментам штучного інтелекту (LinkedIn Recruiter, HireVue, Pymetrics), вони можуть знаходити спеціалістів у будь-якій точці світу.

Згідно з дослідженням PwC Workforce Hopes & Fears, 44% HR-керівників уже інтегрували міжнародний пошук у свої стратегії залучення кадрів [5].

Темпи впровадження віддаленої роботи на різних континентах наведено на рис. 1 [6].

Особливе місце займає аутсорсинг талантів – передача частини функцій стороннім командам або партнерам. Переваги моделі очевидні: гнучкість витрат, швидкий доступ до рідкісних компетенцій, можливість масштабування. Україна за останнє десятиліття стала одним із провідних аутсорсингових центрів Східної Європи: частка ІТ-послуг у структурі експорту у 2023 р. перевищила 10%, а кількість зайнятих у галузі перевищила 300 тис. осіб [7].

Проте міжнародний рекрутинг має і зворотний бік – зростання конкуренції за таланти. Компанії з високими зарплатами (наприклад, США чи Сингапуру) часто переманюють українських фахівців, що створює ефект «відтоку компетенцій». У цих умовах ключовим завданням HR-менеджменту стає не лише залучення, а й утримання цінних кадрів через культуру, навчання та гнучкі умови праці.

Глобалізація ринку праці змушує HR-підрозділи перебудовувати класичні процеси управління персоналом – від рекрутингу до оцінки ефективності. Замість традиційних HR-підходів формується «Global HR Engineering», що поєднує аналітику, автоматизацію і стратегічну інтеграцію людського капіталу в глобальні ланцюги цінності.

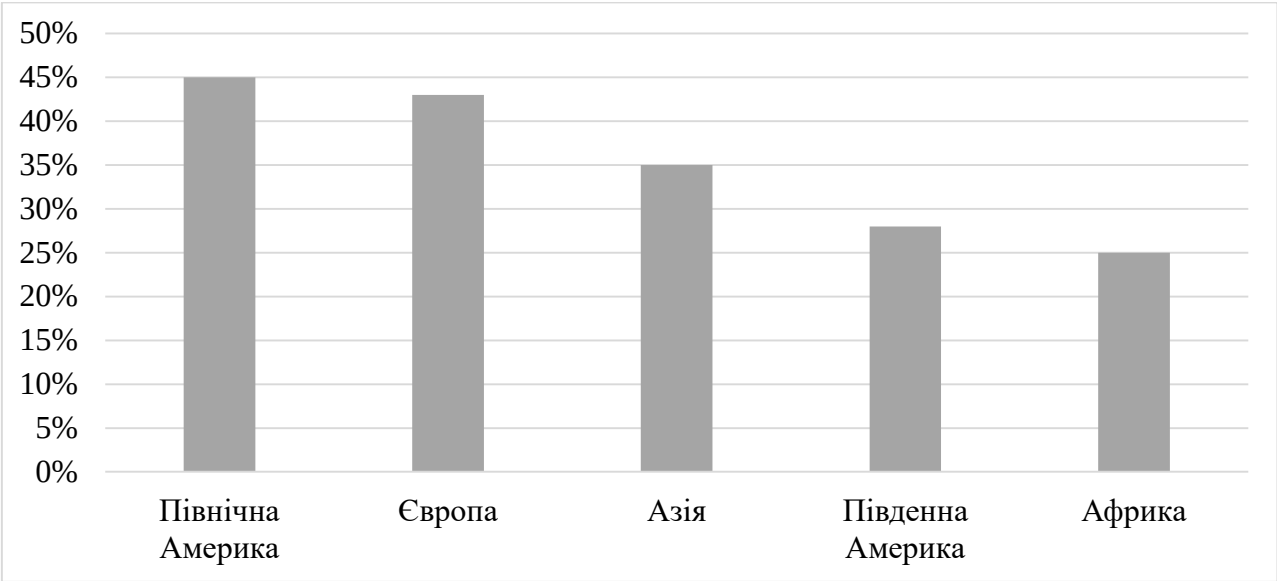


Рисунок 1 – Темпи впровадження віддаленої роботи на різних континентах

У 2024 році понад 60% міжнародних компаній, за даними LinkedIn Global Talent Trends, впровадили People Analytics для прийняття рішень у сфері мотивації, навчання та утримання персоналу. HR-аналітика дозволяє вимірювати не лише продуктивність, а й рівень залученості, цифрової готовності та ризику плинності кадрів. Це формує підґрунтя для переходу до data-driven управління людськими ресурсами, що забезпечує стратегічну гнучкість і підвищення ефективності організацій [8].

Водночас на перший план виходить етичний аспект. Глобальний рекрутинг і використання штучного інтелекту створюють ризики дискримінації, несанкціонованого аналізу персональних даних, порушення трудових прав. Тому міжнародні HR-системи мають інтегрувати принципи «Ethical AI» і ESG-HR-управління, поєднуючи ефективність з людяністю.

Глобалізація ринку праці для України стала не лише зовнішнім викликом, а й інструментом інтеграції у світову економіку через людський капітал. В умовах повномасштабної війни, релокації бізнесів та вимушеної міграції населення формується нова архітектура зайнятості, де дистанційна праця, міжнародний рекрутинг і експорт інтелектуальних послуг стають ключовими чинниками економічної стійкості. Це свідчить про перехід від трудової еміграції до моделі «віртуальної експатріації», коли спеціаліст інтегрується в глобальні бізнес-екосистеми, залишаючись частиною національної економіки.

У таблиці 1 наведено основні моделі глобалізованого ринку праці та їх вплив на HR-системи.

Таблиця 1 – Основні моделі глобалізованого ринку праці та їх вплив на HR-системи

Модель	Сутність	Переваги для компаній	Виклики для HR-менеджменту
Remote work	Віддалене виконання роботи без географічних обмежень	Зменшення витрат, доступ до глобальних талантів	Контроль, залученість, корпоративна культура
Hybrid work	Комбінація дистанційної та офісної роботи	Баланс ефективності та гнучкості	Підтримка комунікації та лідерства
Global recruiting	Пошук кадрів у різних країнах	Розширення ринку праці	Ризик культурних бар'єрів
Outsourcing talents	Передача функцій зовнішнім фахівцям	Оптимізація ресурсів, швидкість масштабування	Залежність від підрядників
Digital nomadism	Мобільна робота через онлайн-платформи	Глобальна конкуренція і гнучкість	Відсутність стабільності, юридичні ризики

Водночас така трансформація чітко проявила глибинні дисбаланси українського ринку праці. У виробничих, освітніх і медичних секторах спостерігається хронічний дефіцит кадрів, що посилюється демографічним спадом і масштабною трудовою міграцією. В умовах воєнного стану та релокації бізнесів пропозиція робочої сили не встигає за попитом: у критичних галузях щороку зростає кількість вакансій, а більшість підприємств відзначають нестачу кваліфікованих спеціалістів. Це створює додаткове навантаження на HR-служби та спонукає компанії до впровадження нових стратегій залучення, розвитку й утримання персоналу. Дефіцит кваліфікованих працівників поступово стає одним із ключових бар'єрів економічного відновлення, особливо в промисловості, логістиці, сфері послуг і державному управлінні.

Позитивним аспектом глобалізації є підвищення конкурентоспроможності українських фахівців на міжнародному ринку. IT Ukraine Association підкреслює, що частка IT-послуг у структурі експорту перевищила 10 %, а кількість зайнятих у галузі зросла до 300 тис. Осіб [7]. Така динаміка стимулює розвиток економіки знань (knowledge economy), посилює позиції України у світових ланцюгах доданої вартості та створює базу для Talent Export Model – експорту людського капіталу. Разом із тим держава повинна запровадити системні механізми підтримки reskilling та upskilling, щоб інтегрувати українських фахівців у глобальні цифрові екосистеми.

Для реалізації цього потенціалу необхідно розвивати інфраструктуру дистанційної праці, освітні програми та механізми стимулювання повернення талантів. World Bank відзначає, що стратегічне інвестування у людський капітал є критичним фактором післявоєнного відновлення, а створення висококваліфікованих робочих місць – основною умовою для зниження міграційного відтоку. У цьому контексті важливо поєднувати державні ініціативи (програми eRobota, Diia.Education) з корпоративними HR-практиками гнучкої зайнятості, дистанційного рекрутингу й формування цифрової корпоративної культури (ЕВА, 2023).

Глобалізація ринку праці відкриває для України вікно можливостей: країна може стати регіональним хабом цифрових компетенцій та одним із центрів аутсорсингу талантів у Східній Європі. Але реалізація цього сценарію потребує координації між державою, бізнесом і освітнім сектором, побудови політики «людиноцентричного відновлення» та інтеграції принципів сталого HR-інжинірингу у стратегічні документи економічного розвитку.

Література

1. OECD. *Employment Outlook: Remote Work and Global Labour Mobility*. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html (дата звернення: 31.10.2025).
2. McKinsey Global Institute. *The Future of Work after COVID-19*. – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/future%20of%20organizations/the%20future%20of%20work%20after%20covid%2019/the-future-of-work-after-covid-19-report-vf.pdf> (дата звернення: 31.10.2025).
3. *How has the war in Ukraine affected the ability of companies and employees to work remotely?* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://workmotion.com/how-has-the-war-changed-remote-work-in-ukraine/> (дата звернення: 31.10.2025).
4. *Ukrainian Talent Proves Resilient* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://atlas.sequoiacap.com/ukrainian-talent-proves-resilient> (дата звернення: 31.10.2025).
5. *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (дата звернення: 31.10.2025).
6. *60 Remote Work Statistics And Trends* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hrstacks.com/remote-work-statistics/> (дата звернення: 11.11.2025).

7. IT Ukraine Association. *Industry Report 2024* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення: 31.10.2025).

8. *Global Talent Trends* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends> (дата звернення: 31.10.2025).

Людмила СЛЮСАР

к.е.н., ст.н.с.

*провід. наук. співробітник Інституту
демографії та вивчення якості життя НАНУ
м. Київ, Україна*

ВПЛИВ СУЧАСНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА УКРАЇНСЬКУ СІМ'Ю У КОНТЕКСТІ ДЕМОГРАФІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Питання національної безпеки наразі є актуальними для всіх країн, а особливо – для України, яка через збройну агресію Росії вже майже чотири роки перебуває в умовах повномасштабної війни. Передумовою національної безпеки держави є демографічна безпека. «Демографічна безпека – це стан захищеності людського потенціалу від зовнішніх і внутрішніх негативних чинників і загроз, що забезпечує продуктивний розвиток країни та її громадян» [1, с. 71]. Демографічну безпеку характеризують основні демографічні процеси і структури: народжуваність, смертність, шлюбність, розлучуваність, міграція, віковий склад населення, а також стан сім'ї як основного осередку відтворення населення.

У передвоєнні десятиліття демографічна ситуація в Україні була складною. Повномасштабна війна загострила існуючі демографічні проблеми і деформувала процеси відтворення населення, спровокувавши гостру демографічну кризу. Посилився і набув іншого характеру вплив на демографічну структуру і на функціонування сім'ї інтенсивних міграційних процесів.

Інтенсифікація міграційних процесів в Україні відбулась з набуттям країною статусу асоційованого члена ЄС, що прискорило процес її входження в глобальний процес обміну як товарами і послугами, так і трудовими ресурсам. Інтенсивні міграційні процеси в сучасному глобалізованому світі безпосередньо впливають на сім'ю: на її формування, розмір і склад, трансформують сімейні відносини, територіально роз'єднуючи родичів, у тому числі батьків і дітей, подружні пари, міняючи форми взаємодії поколінь в сім'ї. Виникають транснаціональні сім'ї, які дослідники визначають як малу соціальну групу, поєднану шлюбними чи родинними зв'язками, члени якої певний час або й переважно проживають окремо одні від одних, проте зберігають відчуття єдності, працюють над забезпеченням спільного добробуту та демонструють свою солідарність навіть через державні кордони [2, с. 71].

У передвоєнні роки внаслідок значної інтенсифікації трудової і освітньої еміграції в Україні набули поширення такі транснаціональні сім'ї. Безумовним був позитивний вплив праці за кордоном одного з членів родини на матеріальний стан сім'ї: в умовах бідності значної частини українських сімей, в першу чергу сімей з дітьми, надходження коштів від трудового мігранта дозволяло підвищити якість життя родини, у тому числі щодо забезпечення гідних матеріальних умов утримання дітей. Однак вплив на життя сім'ї трудової еміграції одного з її членів все ж був неоднозначний: вирішуючи економічні питання, разом з тим така сім'я стикалась з численними проблемами та ризиками – щодо шлюбних стосунків, соціалізації дітей, самотності осіб літнього віку. Тривала відсутність одного з подружжя сприяла поступовому віддаленню їхніх інтересів, зростанню відчуженості, і як наслідок підвищувала ризик розлучення. Якщо в такій сім'ї проживали діти, їх вихованням займався фактично лише один із батьків; якщо за кордоном працювала мати, яка одна виховує дітей, то соціалізація дітей відбувалась фактично без впливу батьків, що призводило до психологічних та педагогічних проблем.

Повномасштабна війна змінила умови життя українського населення. Змінився характер міграційних процесів: військова небезпека, в першу чергу необхідність захистити дітей, стала причиною вимушеної міграції значної кількості населення, переважно жінок та дітей, як у безпечніші регіони країни, так і за її межі. За даними соціологічної групи «Рейтинг», у перші місяці війни 44% українців довелося розділитися зі своєю сім'єю, найбільше таких (54%) було на сході країни, за віком найбільший показник серед молоді – 50%. Розділення з сім'єю не з власної волі – це психологічно важке випробування, особливо під час війни, яка формує невизначеність майбутнього возз'єднання родини [3].

Наразі за кордоном перебувають до 7 млн. українців, 4,3 млн. мають статус тимчасового захисту в ЄС. За даними численних досліджень, переважна більшість вимушених мігрантів – жінки і діти. Саме відсутність безпеки, непередбачуваність безпекової ситуації стала причиною їх масового виїзду й довготривалого перебування за кордоном. Водночас поступово зростає частка чоловіків: за даними Центру економічної стратегії з 17% у 2022 р. до 35% у 2024 р. Чим довше триває війна, тим більше українські мігранти адаптуються до життя за кордоном, і численні опитування свідчать, що кількість бажаючих повернутись на батьківщину зменшується [4].

Виїзд такої великої кількості населення молодшого і репродуктивного віку вкрай негативно впливає на демографічну ситуацію в країні й є загрозою для її демографічної безпеки. Вкрай негативним є і вплив на українську сім'ю. Найбільшими викликами є:

- Зменшення шлюбного і репродуктивного потенціалу країни внаслідок деформації статеві-вікової структури населення, що обумовлено масовою зовнішньою міграцією з гендерним перекосом та великими людськими втратами чоловіків репродуктивного віку у ході бойових дій;

- Існує ризик подальшого зростання рівня розлучуваності населення через тривалу розлуку подружжя в умовах масової вимушеної міграції. Якщо в перший рік війни кількість розлучень різко зменшилась, то вже у наступні роки їх кількість почала зростати, за нашими розрахунками збільшилась за 2022-2024 роки майже на 60%. Наразі насамперед у зоні ризику знаходяться сім'ї, в яких жінки живуть за кордоном, оскільки в цьому випадку можливі лише віртуальні контакти між подружжям, яких недостатньо для підтримки стосунків, коли розлука триватиме довго;

- Загострення проблеми самотності й бездоглядності осіб найстаршого віку: внаслідок вимушеної міграції, мобілізації, військових втрат ускладнена дія традиційних для України сімейних механізмів матеріальної й інструментальної підтримки осіб найстаршого віку їх дітьми чи родичами. Це знижує якість життя сімей, де мешкають лише особи найстаршого віку чи самотньо проживає один із них.

Висновок. Інтенсивна трудова і освітня міграція в мирні, передвоєнні роки неоднозначно впливала на демографічну ситуацію в країні й на українську сім'ю. В умовах повномасштабної війни змінився як масштаб, так і характер міграції, а також її наслідки. Вимушена масова міграція з гендерним перекосом дала змогу зберегти життя і здоров'я значній кількості населення України, у переважній більшості жінок і дітей. Водночас вона стала викликом для української держави: поглибила демографічну кризу і є загрозою для демографічної безпеки України. Негативним є і її вплив на українську сім'ю.

Література

1. Пирожков С., Хамітов Н. *Цивілізаційна суб'єктність України: від потенцій до нового світогляду і буття людини*. – Київ : Наукова думка, 2020. – 256 с.
2. Breceson D., Vuorella U. *Transnational families in Twenty First century // The Transnational Families: New European frontiers and global networks*. – Oxford ; New York, 2002.
3. *Шосте загальнонаціональне опитування: Адаптація українців до умов війни (березень 2022) // Соціологічна група «Рейтинг» [Електронний ресурс]*. – Режим доступу:

https://ratinggroup.ua/research/ukraine/shestoy_obschenacionalnyy_opros_adaptaciya_ukraincev_k_usloviyam_voyny_19_marta_2022.html (дата звернення: 11.10.2025).

4. *Українські біженці. Майбутнє за кордоном та плани на повернення. Третя хвиля дослідження* // Центр економічної стратегії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ces.org.ua/ukrainian_refugees_third_wave_research/ (дата звернення: 11.10.2025).

Владислав ШПИКУЛЯК,
здобувач ступеня доктора філософії,
ОП «Підприємництво в аграрній сфері економіки»,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,
м. Київ, Україна

ОГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ХОЛДИНГІВ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

Розвиток сучасної України, а значить і функціонування господарського механізму, зокрема й аграрних холдингів, інституційно й організаційно-економічно підпадають під впливи ризиків воєнного часу. Склалося так, що сільська економіка, соціум, території, громади в переважній більшості системно залежні від ефектів діяльності аграрних холдингів. Серед різнотипних бізнесових формувань холдингові структури є найбільш капіталістичними в класичному розумінні сутності підприємництва, безпосередньо задіяні у глобальних системах торгівлі [1], проте активно застосовують у своїй діяльності засади циркулярної економіки [2], інклюзивності [3] та сталого розвитку [4], що: слід пов'язувати з концепцією ефективності управління [5]. Загалом же стратегії агрокомпаній трансформуються в вимірі викликів воєнного часу [6; 7; 8], але з врахуванням пріоритетів євроінтеграції як визначного стратегічного орієнтиру [9; 10].

Завдяки наявній ситуації й особливому функціоналу аграрні холдинги відіграють виключну, визначальну роль у забезпеченні стійкості виробничо-господарської системи не лише агропродовольчого комплексу, а й інших галузей. Ці структури системно пов'язані з селом – є по-суті самодостатніми екосистемами з розгалуженнями на мікро -, мезо- і макрорівнях створення доданої вартості й забезпечення соціально-економічного добробуту нації. Головна бізнесова перевага агрохолдингів, якою вони беззаперечно користуються в тому, що: «за рахунок можливостей «ефекту» масштабу, вмотивовані на «зелену» діяльність з великими обсягами, зокрема виробництво біогазу, органічних добрив найперше, і загалом на впровадження технологій зі складовими вуглецево-нейтрального виробництва» [11, с. 103; 2]; «можуть створювати власні маркетингові мережі збуту, користуватися каналами ринку для великотоварного продажу, вступаючи самостійно в угоди за рахунок можливості формувати великі партії стандартизованого товару, реалізувати продукцію на товарних біржах» [11, с. 104].

Розкриваючи організаційно-економічні аспекти функціонування агрохолдингів в сучасній Україні вважаємо, що практичної впроваджуваності і пріоритетності набув євроінтеграційний вимір а зазначені структури відіграють значиму роль у забезпеченні національного добробуту, інституційно й організаційно-економічно пов'язані з сільськими територіями; провадять активну зовнішньоекономічну діяльність інтегруючись в глобальний і європейський ринки [12].

У підсумку зауважимо, що великі аграрні компанії, такі як Миронівський хлібопродукт (МХП), Кернел, Астарта, Укрпромінвест-Агро, Епіцентр-Агро, ТАС-агро та інші, організовують свою діяльність у євроінтеграційному вимірі закріплюючись на ринках країн ЄС шляхом входження у відповідні цій меті ланцюги постачання. Також впроваджують у свої бізнеси види діяльності, які відповідають вимогам «зеленого» курсу для реалізації засад глобальної ініціативи досягнення Цілей сталого розвитку, а також Спільної аграрної політики ЄС. Наприклад, актуально впроваджуються практики відновлюваного енергетичного

забезпечення (створення біогазових комплексів) й енергоефективності (енергоощадна інфраструктура), екологічної відповідальності (точне землеробство) й органічності виробництва («зелена ферма»). Ці заходи окреслюють пріоритети бізнесу агрохолдингів, які позначаються на стратегічній перспективі їх функціонування та значимості цих структур для національної економіки у повоєнному відновленні.

Література

1. Мілвард Боб. *Міжнародна торгівля і сталий розвиток. Економічні, історичні та моральні аргументи на користь асиметричної глобальної торгівлі* / пер. з англ. Р. Ключко. – Київ : Наш формат, 2025. – 288 с.
2. Яців І. Б., Ступень М. Г., Пилипів Н. І., Шеленко Д. І. *Стратегічні орієнтири розвитку біоенергетичного потенціалу сільськогосподарських підприємств під час переходу до циркулярної економіки* // *Регіональна економіка*. – 2019. – № 4 (94). – С. 144–151.
3. Шпикуляк О. Г., Ігнатенко М. М., Швець А. А. *Концептуальні оцінки реалізації засад інклюзивного розвитку сільських територій за участі агрохолдингових інтегрованих формувань* // *Економіка АПК*. – 2021. – № 3. – С. 97–111.
4. *Формування та функціонування інтегрованих структур в аграрному секторі економіки України на засадах сталого розвитку сільських територій* / за ред. О. Г. Шпикуляка. – Київ : ННЦ «ІАЕ», 2022. – 52 с.
5. Шпикуляк О. Г. *Ефективність управління аграрним підприємством* // *Економіка АПК*. – 2005. – № 3. – С. 22–25.
6. Скопенко Н. С., Северина І. В. *Трансформація стратегій розвитку агрокомпаній України в умовах викликів війни* // *Media ID*. – 2025. – Т. 31 (2). – С. 113–128 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9f824160-125c-4baf-9d0a-ed3b90804aae/content#page=114> (дата звернення: 02.11.2025).
7. Пугачов М. І., Жук В. М., Шпикуляк О. Г. та ін. *Організаційно-економічні засади оцінювання впливу військової агресії та компенсаційної політики на розвиток аграрного підприємництва в Україні : монографія*. – Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. – 308 с.
8. Lupenko Yu., Khodakivska O., Nechyporenko O., Shpykuliak O. *The state and trends of agricultural development in the structure of the national economy of Ukraine* // *Scientific Horizons*. – 2022. – Vol. 25 (6). – P. 121–128 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.48077/scihor.25(6).2022.121-128 (дата звернення: 02.11.2025).
9. Бородіна О., Прокопа І., Шубравська О. *Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р. : відповідність європейському вибору* // *Економіка України*. – 2025. – Т. 68. – № 1 (758). – С. 3–19 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.003> (дата звернення: 02.11.2025).
10. Шпикуляк О., Лопатинський Ю., Шеленко Д., Кифяк В., Шпикуляк В. *Євроінтеграційний розвиток підприємницьких структур аграрного сектору на засадах «зеленої» економіки: управління інноваціями та якістю бізнес-процесів* // *Сталий розвиток економіки*. – 2025. – № 4 (55). – С. 206–214 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-28> (дата звернення: 02.11.2025).
11. Шпикуляк О., Буринський В., Шпикуляк В. *Перспективність інтеграції аграрних підприємств у європейський економічний простір на засадах «зеленого» курсу* // *Scientific Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University Economics*. – 2024. – № 2. – С. 100–106 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-17> (дата звернення: 02.11.2025).
12. Шпикуляк В. О. *Інтеграційний вимір функціонування аграрних формувань холдингового типу в Україні* // *Соціально-економічний розвиток у контексті викликів сьогодення : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Одеса, 16 серпня 2025 р.)*. – Одеса : Research Europe, 2025. – 132 с. – С. 40–42 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250816> (дата звернення: 02.11.2025).

Марія ЗЕЛЕНА

к. е. н., доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Міла КУХАРЧУК

здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

ЕКОНОМІЧНА ІНФОРМАЦІЯ, ЇЇ СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ І ПРИЗНАЧЕННЯ У НАУКОВО-ДОСЛІДНОМУ ПРОЦЕСІ

У сфері економічних досліджень головним об'єктом опрацювання є економічна інформація, яка слугує базою для аналізу та прийняття управлінських рішень. Вона охоплює впорядковані відомості про стан, зміни та взаємозв'язки економічних процесів і явищ на різних рівнях господарювання – від підприємства до національної економіки. Особливість економічної інформації полягає в тому, що вона одночасно виступає і ресурсом, і результатом аналітичної діяльності. Джерельну базу таких досліджень становлять різноманітні документи: нормативно-правові акти, урядові постанови, фінансова та статистична звітність, аналітичні й облікові дані, архівні матеріали, результати соціологічних опитувань, а також матеріали конференцій і наукових публікацій. Методологічну основу наукових пошуків у галузі економіки формують насамперед офіційні документи державних органів, що регламентують господарську діяльність у контексті становлення та розвитку ринкових відносин [1].

Науково-теоретичну та методологічну основу економічних досліджень становлять офіційні документи уряду та державних органів управління, що регулюють господарську діяльність у ринкових умовах. До них належать закони, постанови, нормативно-правові акти, державні програми та стратегічні плани, які визначають принципи функціонування економічної системи та створюють базу для аналізу економічних процесів і явищ. Важливу роль у наукових дослідженнях відіграє економічна інформація, що забезпечує дослідників необхідними даними для формування гіпотез, виявлення закономірностей та обґрунтування висновків. Вона є основним інструментом аналізу, який дозволяє оцінювати ефективність економічних рішень і прогнозувати тенденції розвитку. Якість наукових результатів значною мірою залежить від повноти, достовірності й актуальності використаної інформації. Комплексне застосування перевірених статистичних, фінансових і нормативних матеріалів підвищує об'єктивність висновків і сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень [2].

Економічна інформація, що відображає стан об'єкта дослідження на певний момент, називається оперативною, а дані, що охоплюють певний період, – поточною. Оперативна інформація застосовується для контролю та регулювання господарських процесів у реальному часі, наприклад, під час оцінки якості продукції або ефективності виробничих операцій. Поточна ж інформація використовується після завершення певного циклу (місяця, кварталу) для аналізу результатів діяльності та розроблення управлінських заходів. Оперативні дані мають дискретний характер і потрібні для швидкого реагування на відхилення від планових показників, перевірки норм витрат ресурсів, спостережень за роботою обладнання тощо. Вони можуть передаватися органам управління за допомогою технічних засобів – датчиків, електронних імпульсів, телефонних або супутникових каналів зв'язку. Через це під час досліджень оперативну інформацію зазвичай поєднують із поточною, перевіряючи її достовірність і систематизуючи для подальшого аналізу. Поточна економічна інформація відображає підсумки виробничої, фінансової та господарської діяльності підприємства й його структурних підрозділів у межах системи бухгалтерського обліку за звітні періоди – місяць або квартал. Такі дані узагальнюються у бухгалтерській та статистичній звітності й

використовуються для оцінки виконання планів, визначення впливу негативних факторів, контролю за ефективним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також для збереження майна підприємства. Інформація про стан і використання об'єкта дослідження, отримана безпосередньо під час господарських операцій, називається первинною. У процесі подальшої обробки для наукових чи аналітичних цілей вона трансформується у вторинну. Залежно від ступеня узагальнення, інформація може бути проміжною або результативною. Наприклад, дані про витрати матеріалів, зафіксовані у лімітно-забірній карті чи вимозі на відпуск матеріалів, становлять первинну інформацію; ті самі витрати, внесені до реєстрів бухгалтерського обліку, – вторинну; згруповані у відомостях за видами виробів – проміжною; а після систематизації за статтями калькуляції для визначення собівартості продукції – результативну [1].

Інформація, що відображає стан об'єкта дослідження на поточний момент часу, називається оперативною, тоді як дані за певний плановий період – поточною. Оперативна інформація застосовується для контролю та регулювання господарських процесів у реальному часі, наприклад, при оцінці кількості та якості продукції конкретної партії, вибіркового спостереження за операціями, перевірці норм витрат сировини чи хронометражі роботи обладнання. Вона має дискретний характер і потрібна періодично. Поточна економічна інформація узагальнює результати виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства і його структурних підрозділів за звітні періоди (місяць, квартал) протягом року. Вона відображається у бухгалтерській та статистичній звітності та використовується для контролю виконання планів, аналізу чинників, що негативно впливають на діяльність підприємства, ефективного використання ресурсів і збереження майна. Економічну інформацію також класифікують за стадіями відтворення та складовими виробничого процесу. В межах цього виділяють дані щодо постачання і розподілу, а також інформацію про матеріальні та трудові ресурси [2].

Економічна інформація, відображаючи об'єктивні економічні процеси та явища, є ключовим ресурсом для наукового пізнання та практичного управління. Вона дозволяє досліднику не лише отримувати дані про поточний стан об'єктів і процесів, але й систематизувати їх, виявляти тенденції, причинно-наслідкові зв'язки та закономірності розвитку економічних систем. Класифікація економічної інформації – за періодом надходження, ступенем узагальнення, складовими виробничого процесу та елементами господарської діяльності – забезпечує структуроване подання даних і дозволяє обирати адекватні методи аналізу. У науково-дослідному процесі економічна інформація виконує функції від виявлення проблем і формулювання гіпотез до аналізу результатів і вироблення рекомендацій щодо управлінських рішень. Вона забезпечує зв'язок між теорією та практикою, підвищує об'єктивність, достовірність та практичну цінність висновків. Якість дослідження залежить від повноти, достовірності та актуальності інформації: чим точніші дані, тим обґрунтованіші висновки та ефективніші рекомендації. Економічна інформація є не лише джерелом знань, а й інструментом прийняття рішень, оптимізації ресурсів і стратегічного планування, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та розвитку національної економіки.

Література

1. Марцин В. С., Міценко Н. Г., Даниленко О. А. та ін. *Основи наукових досліджень : навчальний посібник*. – Львів : Ромус-Поліграф, 2002. – 128 с.
2. *Наукові дослідження в економіці* [Електронний ресурс] : курс лекцій : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освіт. програмою «Економічна аналітика» спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Трофименко О. О., Шевчук О. А., Фартушний І. Д. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 192 с. – Електрон. текст. дані.

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Владислав ПЕРЕЦЬ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ТА ІНТЕГРАЦІЯ У СВІТОВИЙ РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобальної взаємодії партнерство між країнами у трудовій сфері виступає важливим елементом соціального та економічного поступу кожної держави. Глобалізація, що охоплює всі сфери суспільного життя, призвела до формування єдиного світового ринку праці, де рух робочої сили стає таким самим важливим, як і рух капіталів чи технологій. У цих умовах країни все більше залежать одна від одної, а ефективне партнерство у сфері праці сприяє зміцненню економічної стабільності та соціальної безпеки.

Міжнародне співробітництво у сфері праці охоплює широкий спектр питань – від узгодження стандартів зайнятості до захисту прав трудящих і забезпечення гідних умов праці. Важливим аспектом цього процесу є гармонізація трудового законодавства, що дозволяє уникати соціального демпінгу та нерівних умов конкуренції. Узгоджені підходи до оплати праці, охорони праці, соціального захисту і зайнятості створюють основу для справедливого розвитку трудових відносин у глобальному масштабі [1].

Велику роль у формуванні міжнародних стандартів праці відіграють такі організації, як Міжнародна організація праці (МОП), Організація Об'єднаних Націй (ООН), Європейський Союз та інші інтеграційні об'єднання. Вони розробляють рекомендації, конвенції, угоди та механізми моніторингу дотримання трудових прав. МОП, зокрема, сприяє забезпеченню принципів соціальної справедливості та рівності можливостей у сфері праці, виступаючи координатором співпраці між урядами, роботодавцями та працівниками.

Крім того, міжнародне співробітництво сприяє підвищенню якості людського капіталу, що є основою економічного зростання в будь-якій країні. Співпраця у форматі обміну практичними напрацюваннями, реалізації спільних освітніх ініціатив, участі в міжнародних програмах і проходження стажувань сприяє набуттю працівниками сучасних знань, умінь і зростанню їхньої професійної конкурентоспроможності. Це, у свою чергу, формує більш гнучкий і динамічний ринок праці, який здатен адаптуватися до викликів сучасного світу.

У сучасних умовах важливо не лише налагоджувати партнерські зв'язки, а й забезпечувати їхню сталість. Трудова сфера тісно пов'язана з питаннями соціального розвитку, прав людини, демографії та міграції. Тому міжнародне співробітництво має базуватися на принципах взаємної вигоди, відповідальності та поваги до трудових прав кожної людини. Таке партнерство створює підґрунтя для стабільного розвитку як окремих країн, так і світової економіки в цілому.

Інтеграційні процеси в глобальній економіці стали визначальним фактором формування сучасного ринку праці. Відкриття кордонів для товарів, капіталу та робочої сили створило умови для активного переміщення працівників між країнами, що призвело до появи нового феномену – міжнародної трудової мобільності. Люди все частіше шукають роботу за межами своєї держави, орієнтуючись на кращі умови праці, вищий рівень оплати та можливості професійного розвитку [2].

Трудова міграція є однією з ключових форм міжнародної інтеграції, оскільки вона не лише впливає на економіку країн-реципієнтів, а й визначає соціальні процеси у країнах-донорів. З одного боку, це сприяє зниженню рівня безробіття та надходженню валютних переказів, з іншого – може створювати проблему «витоку мізків», коли кваліфіковані фахівці

залишають свою батьківщину. Тому важливим завданням держав є формування збалансованої політики трудової міграції, яка б забезпечувала інтереси як працівників, так і економіки загалом.

Інтеграційні об'єднання, такі як Європейський Союз, НАФТА, МЕРКОСУР та інші, стали платформами для створення спільних ринків праці. У межах цих структур діють угоди про вільне пересування робочої сили, спрощене працевлаштування, взаємне визнання дипломів і професійних кваліфікацій. Це дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів та сприяє розвитку спільних стандартів у сфері зайнятості й соціального захисту.

Водночас зростання мобільності трудових ресурсів ставить нові виклики перед урядами країн. Необхідно враховувати аспекти культурної адаптації мігрантів, забезпечення рівних можливостей і запобігання дискримінації на ринку праці. Особливої уваги потребують питання соціального страхування, медичного забезпечення та захисту прав тимчасових працівників. Ці аспекти мають бути узгоджені на міждержавному рівні для збереження стабільності трудових відносин.

Сьогодні міжнародна мобільність працівників розглядається не лише як економічне явище, а й як чинник культурного обміну та професійного розвитку. Завдяки трудовим мігрантам країни отримують нові знання, технології, управлінський досвід, що сприяє модернізації національних економік. Таким чином, інтеграційні процеси у сфері праці стають важливим елементом глобального розвитку, який вимагає узгоджених рішень і спільних стратегій між державами.

Україна, як держава з високим людським потенціалом, відіграє помітну роль у сучасному світовому ринку праці. Після здобуття незалежності вона поступово інтегрується в міжнародні економічні процеси, розвиває співпрацю з міжнародними організаціями та бере участь у глобальних трудових програмах. Українські фахівці затребувані у багатьох країнах світу завдяки своїй професійній підготовці, адаптивності та конкурентоспроможності. Це створює як можливості, так і виклики для національної економіки [3].

Одним із ключових напрямів міжнародного співробітництва України є участь у діяльності Міжнародної організації праці, Європейського Союзу та інших міждержавних структур. Таке партнерство сприяє адаптації міжнародних стандартів у сфері праці, розвитку ефективного соціального діалогу та формуванню належних умов зайнятості. Україна активно долучається до ініціатив, спрямованих на професійний розвиток кадрів, стимулювання створення нових робочих місць і впорядкування трудової міграції відповідно до сучасних норм.

Водночас одним із найважливіших викликів залишається трудова еміграція. Значна кількість українських громадян працює за кордоном, що забезпечує стабільні валютні надходження, але водночас створює дефіцит кваліфікованих кадрів усередині країни. Тому актуальним завданням є створення умов для повернення трудових мігрантів, розвитку внутрішнього ринку праці та підвищення рівня оплати праці в Україні [1].

Інтеграція у світовий ринок праці також передбачає гармонізацію національного законодавства з європейськими нормами. Це включає удосконалення трудового кодексу, розвиток системи професійної освіти та стимулювання інноваційних форм зайнятості. У сучасних умовах цифровізації важливо забезпечити можливість дистанційної праці, що відкриває нові канали для міжнародної співпраці.

Україна має потенціал стати активним учасником глобальних трудових процесів, спираючись на власні конкурентні переваги – високий рівень освіти, працелюбність і гнучкість кадрів. Розвиток міжнародного співробітництва у сфері праці може стати одним із ключових чинників економічного зростання та соціальної стабільності. Для досягнення цієї мети важливо продовжувати реалізацію реформ, орієнтованих на розвиток людського капіталу, посилення інституційної спроможності ринку праці та формування збалансованого середовища, вигідного як для працівників, так і для роботодавців.

Міжнародне співробітництво у сфері праці є невід'ємною складовою глобалізаційних процесів, які формують сучасну економічну систему світу. Воно сприяє узгодженню стандартів зайнятості, підвищенню соціальної захищеності працівників і розвитку людського капіталу. Інтеграційні процеси та трудова мобільність забезпечують обмін знаннями, досвідом і технологіями, створюючи основу для сталого економічного зростання.

Україна активно долучається до міжнародного ринку праці, розвиваючи співпрацю з європейськими та світовими партнерами. Це відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних працівників, але водночас потребує збалансованої державної політики щодо трудової міграції та розвитку внутрішнього ринку праці.

У майбутньому ключовим завданням стане створення умов, за яких міжнародна інтеграція у сфері праці сприятиме не лише економічним вигодам, а й соціальній стабільності, гідній зайнятості та рівним можливостям для всіх. Саме через ефективну співпрацю, інноваційність і взаємоповагу держав світовий ринок праці може стати справді відкритим і справедливим для кожної людини.

Література

1. Калініна С. П., Булатова О. В., Кушнарєнко О. П., Савченко Е. О. *Розвиток світового ринку праці в умовах глобалізації: трансформаційний дискурс : монографія.* – Вінниця : ТВОРИ, 2022. – 221 с. – Режим доступу: <https://surl.li/aslmsy> (дата звернення: 12.10.2025).
2. Бондаревська К. В., Дробот А. С. *Сучасні тенденції розвитку ринку праці в світі // Наука онлайн : Міжнародний електронний науковий журнал.* – 2020. – № 5. – Режим доступу: <https://nauka-online.com/publications/economy/2020/5/suchasni-tendentsiyi-rozvitku-rinku-pratsi-v-sviti/> (дата звернення: 12.10.2025).
3. Конопленко А., Колесник Р. *Глобальний ринок праці: основні тенденції та виклики // Економіка та суспільство.* – 2025. – № 73. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-96>.
4. Длугопольська Т., Хіта М. *Вплив пандемії COVID-19 на міжнародний ринок праці // Вісник Економіки.* – 2022. – № 1. – С. 54–70.

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

ОБЧИСЛЕННЯ АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ЗА МЕТОДОМ НА ОСНОВІ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ РОБІТ

Щоб розвивати бізнес підприємства повинні застосовувати необоротні активи.

Необоротні активи – це матеріальні і нематеріальні цінності, які можуть бути використані більше як один раз у виробничому процесі, і не будуть перетворені на гроші за один рік (або протягом операційного циклу, якщо він не перевищує один рік).

Щоб включити вартість необоротних активів у витрати протягом строку їх корисного використання (експлуатації) застосовують амортизацію. Її нараховують за різними методами. Для прикладу, можна приміняти метод амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від реалізації робіт.

Роботи – це операції, що виконуються підприємством у процесі господарської діяльності, при виробництві продукції (товарів) та наданні послуг.

Щоб визначити податок на прибуток від реалізації робіт потрібно із валового прибутку від реалізації робіт поррахувати ставку 18 %.

Податковим кодексом України визначено порядок обчислення та сплати податку на прибуток підприємств [1], а НП(С)БО 17 «Податок на прибуток» встановлено методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про витрати, доходи, активи і зобов'язання з податку на прибуток та її розкриття у фінансовій звітності [2].

Дохід (виручка) від реалізації робіт – це загальний дохід (виручка) від реалізації робіт без вирахування наданих знижок, повернення коштів за не виконані або виконані неякісно роботи та непрямих податків і зборів (податку на додану вартість, акцизного податку тощо).

Чистий дохід (виручка) від реалізації робіт прораховується як різниця між доходом від реалізації робіт і наданими знижками, сумами повернених коштів за не виконані або виконані неякісно роботи, доходами, що за договорами належать комітентам (принципалам тощо), та податками і зборами [3; 4].

Дохід (виручка) від реалізації робіт реєструється на субрахунку 703 «Дохід від реалізації робіт і послуг» рахунку 70 «Доходи від реалізації».

За кредитом субрахунку 703 записують збільшення (одержання) доходу, за дебетом – належну суму непрямих податків (акцизного податку, податку на додану вартість та інших, передбачених законодавством); результат операцій перестрахування (у кореспонденції з субрахунком 705 «Перестрахування»); результат зміни резервів незароблених премій (у страхових організаціях); та списання у порядку закриття на рахунок 79 «Фінансові результати».

Виробничу собівартість реалізованих робіт накопичують на субрахунку 903 «Собівартість реалізованих робіт і послуг» рахунку 90 «Собівартість реалізації».

За дебетом субрахунку 903 (рахунку 90) показується фактична собівартість виконаних робіт, за кредитом – списання у порядку закриття дебетових оборотів на субрахунок 791 «Результат операційної діяльності» або рахунок 79 «Фінансові результати».

Інформацію про валовий прибуток (збиток) від реалізації робіт узагальнюють на субрахунку 791 (або рахунку 79). За кредитом субрахунку (рахунку) накопичується у порядку закриття рахунків сума доходів від реалізації робіт (субрахунок 703 або рахунок 70), за дебетом – сума в порядку закриття рахунків з обліку собівартості реалізованих робіт (субрахунок 903 або рахунок 90).

Для обліку податку на прибуток використовують рахунки 64 «Розрахунки за податками й платежами» (або субрахунок 641 «Розрахунки за податками») і 98 «Податок на прибуток».

За кредитом рахунку 64 «Розрахунки за податками й платежами» відображаються нараховані платежі до бюджету, за дебетом – належні до відшкодування з бюджету податки, їх сплата, списання тощо.

На субрахунку 641 «Розрахунки за податками» ведеться облік податків, які нараховуються та сплачуються відповідно до чинного законодавства (податок на прибуток, податок на додану вартість інші податки).

На рахунку 98 «Податок на прибуток» ведеться облік суми витрат з податку на прибуток, яка складається з поточного податку на прибуток з урахуванням відстроченого податкового зобов'язання і відстроченого податкового активу і визначається відповідно до НП(С)БО 17 «Податок на прибуток» [2]. На цьому рахунку також ведеться облік відрахувань до Державного бюджету України від доходів за державними грошовими лотереями і податку на доходи від страхової діяльності».

За дебетом рахунку відображаються нараховані суми податку на прибуток, відрахувань до Державного бюджету України від доходів від проведення державних грошових лотерей і податку на доходи від страхової діяльності, за кредитом – включення до фінансових результатів на рахунку 79 «Фінансові результати».

При обліку податку на прибуток від реалізації робіт використовують такі проведення:

1) дебет субрахунку 791 або рахунку 79 і кредит рахунку 98 «Податок на прибуток»;

2) дебет рахунку 98 і кредит субрахунку 641 «Розрахунки за податками» або рахунку 64 «Розрахунки за податками й платежами» [5; 6].

У Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід) (форма № 2) сума витрат (доходу) з податку на прибуток від реалізації робіт відображається у статті «Витрати (дохід) з податку на прибуток» (код рядка 2300) у складі податку на прибуток підприємства [3; 7].

Податок на прибуток від реалізації робіт вираховується за формулою:

$$\text{ППРР} = \text{ВПРР} \times 18\%,$$

де:

ППРР – податок на прибуток від реалізації робіт;

ВПРР – валовий прибуток від реалізації робіт; 18% – ставка податку на прибуток від реалізації робіт.

Річна сума амортизації необоротних активів за методом на основі податку на прибуток від реалізації робіт обраховується множенням суми амортизації необоротних активів на коефіцієнт амортизації необоротних активів, який визначається діленням податку на прибуток від реалізації робіт за відповідні періоди на плановий обсяг податку на прибуток від реалізації робіт за увесь період.

Амортизація необоротних активів за методом на основі податку на прибуток від реалізації робіт обчислюється за формулами:

$$\text{СА} = (\text{ПВ} - \text{ЛВ}) \times \text{КА},$$

де:

СА – сума амортизації; ПВ – первісна вартість об'єкта;

ЛВ – ліквідаційна вартість об'єкта; КА – коефіцієнт амортизації.

$$\text{КА} = \text{ОППРР} : \text{ПОППРР},$$

де:

ОППРР – плановий або фактичний обсяг податку на прибуток від реалізації робіт за окремі періоди;

ПОППРР – плановий обсяг податку на прибуток від реалізації робіт за увесь період.

Розраховувати амортизацію необоротних активів можна за іншим варіантом методу на основі податку на прибуток від реалізації робіт:

$$\text{СА} = \text{ОППРР} \times \text{КА};$$

$$\text{КА} = (\text{ПВ} - \text{ЛВ}) : \text{ПОППРР}.$$

Прорахунок методу амортизації необоротних активів на основі податку на прибуток від реалізації робіт можна робити двома способами: 1) від первісної (початкової) вартості необоротних активів; 2) від залишкової (балансової, поточної) вартості необоротних активів.

Висновки. Вичисляти амортизацію необоротних активів можна за методом на основі податку на прибуток від реалізації робіт.

Податок на прибуток від реалізації робіт прораховується за ставкою 18 % від валового прибутку від реалізації робіт.

Нараховувати амортизацію необоротних активів можна за двома способами методу на основі податку на прибуток від реалізації робіт:

1) від первісної (початкової) вартості необоротних активів;

2) від залишкової (балансової, поточної) вартості необоротних активів.

Література

1. Податковий кодекс України : Закон України № 2755-VI від 2 грудня 2010 р. // Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток» : наказ № 353 від 28 грудня 2000 р. // Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-01#Text> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ № 73 від 7 лютого 2013 р. // Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : наказ № 290 від 29 листопада 1999 р. // Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 10.10.2025).
5. 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 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text> (дата звернення: 10.10.2025).
6. 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 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 10.10.2025).
7. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності : наказ № 433 від 28 березня 2013 р. // Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv#Text> (дата звернення: 10.10.2025).

Олеся АНДРУЩЕНКО

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки та підприємництва

Микола ЗАЛПАЄВ

здобувач вищої освіти,

Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова,

м.Одеса, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ В ЕКОНОМІЧНУ ПОЛІТИКУ УКРАЇНИ

В умовах глобалізації та загострення екологічних проблем зростає усвідомлення необхідності переходу від традиційної моделі економічного розвитку до моделі сталого зростання, орієнтованої на екологізацію виробництва та раціональне використання природних ресурсів. Існуюча енерго- та ресурсовитратна модель господарювання негативно впливає на стан навколишнього природного середовища, призводить до зростання екологічних загроз, виснаження природного капіталу та створює бар'єри на шляху досягнення цілей сталого розвитку.

Для України сьогодні надзвичайно важливим є створення таких економічних умов, які сприятимуть забезпеченню збалансованого розвитку, підвищенню енергоефективності та конкурентоспроможності, а також адаптації національної економіки до сучасних кліматичних

викликів. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження принципів Європейського зеленого курсу (ЄЗК) – новітньої стратегії зростання Європейського Союзу (ЄС).

Європейський зелений курс є дорожньою картою заходів, які перетворюють Євросоюз на ефективну, стійку та конкурентоспроможну економіку, визначають засоби перетворення Європи на перший у світі кліматично нейтральний континент до 2050 року, стимулюючи розвиток економіки, покращення здоров'я та якості життя людей, а також трансформують кліматичні та екологічні виклики на можливості у всіх сферах та політиках ЄС, гарантуючи справедливий та інклюзивний характер зеленого переходу [1].

Метою дослідження є обґрунтування перспективних напрямів впровадження Європейського зеленого курсу в економічну політику України.

Втілення заходів ЄЗК охоплює низку стратегічних напрямів, серед яких: досягнення кліматичної нейтральності, розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), підвищення енергоефективності, перехід до циркулярної економіки, розвиток сталого агросектору, формування зеленої інфраструктури та розширення «зелених» інвестицій.

Для України, яка заявила про курс на євроінтеграцію, адаптація принципів Європейського зеленого курсу має надзвичайно велике значення – як з точки зору інтеграції до європейського ринку, так і з позиції модернізації власної економіки, особливо в період післявоєнного відновлення та подальшого розвитку. Відповідно до Програми післявоєнного відновлення України, відбудова та розвиток країни має здійснюватися на основі принципів: партнерства; спрямованості на реформи; прозорості, підзвітності і верховенства права; демократичної участі; залучення багатьох стейкхолдерів; гендерної рівності, інклюзії та сталого розвитку.

Ключовими аспектами впровадження ЄЗК мають стати модернізація енергетичного сектору, перехід на відновлювані джерела енергії, підвищення екологічної відповідальності бізнесу, розширення можливостей торгівлі та залучення інвестицій в зелену економіку [2].

Впровадження принципів Європейського зеленого курсу в економічну політику України сприятиме:

- підвищенню конкурентоспроможності національної економіки;
- залученню «зелених» інвестицій;
- розвитку інновацій у сфері енергоефективності;
- зменшенню вуглецевої залежності;
- формуванню передумов для сталого економічного зростання;
- розбудові відновлювальної енергетики та формуванню циркулярної економіки.

Проте, імплементація принципів ЄЗК в економічну політику України передбачає втілення комплексу системних реформ, спрямованих на екологізацію економічного розвитку, підвищення енергоефективності, розвиток зеленої енергетики та створення передумов для сталого економічного зростання. Всі вищенаведені реформи варто здійснювати з урахуванням інституційних, енергетичних, фінансових, промислових та освітньо-наукових складових.

Інституційно-правові засади впровадження ЄЗК передбачають гармонізацію українського законодавства з екологічними та кліматичними стандартами ЄС, розроблення Національної стратегії кліматичної нейтральності до 2050 року, створення внутрішнього ринку торгівлі викидами CO₂, запровадження прозорої системи екологічного оподаткування за принципом «забруднювач платить», інтеграцію екологічних критеріїв у державні закупівлі та промислову політику. Реалізація цих заходів дозволить Україні послідовно реалізовувати положення ЄЗК, забезпечити прозорість регуляторного середовища та підвищити довіру іноземних інвесторів [3].

Енергетичний перехід та декарбонізація економіки визначає збільшення частки ВДЕ; модернізацію енергетичної інфраструктури та зменшення витрат енергії; стимулювання розвитку децентралізованої енергетики; підвищення енергоефективності промислових та

житлових об'єктів. Реалізація цих кроків сприятиме скороченню енергетичної залежності України та формуванню основи для досягнення кліматичної нейтральності.

Екологічна трансформація промисловості – це зменшення вуглецевих викидів, впровадження циркулярної економіки, переробки відходів та стимулювання екологічної модернізації виробництв. У транспортній сфері пріоритетними є розвиток електротранспорту, будівництво зарядних станцій, підтримка громадського транспорту та використання альтернативних видів палива. В аграрному секторі першочерговим стає впровадження практики сталого землекористування, підтримка органічного сільського господарства, зменшення використання пестицидів і стимулювання виробництва біоенергії з аграрних відходів [4].

Ефективна реалізація ЄЗК потребує також розбудови «зеленої» фінансової системи, зокрема: впровадження «зелених» облігацій для фінансування проєктів у сфері енергетики, транспорту, ЖКГ; державні програми кредитування малого і середнього бізнесу щодо впровадження екотехнологій; інтеграція принципів ESG у фінансову звітність та підтримку фондів сталого розвитку. Таким чином, «зелена» фінансова система стимулюватиме залучення інвестицій у відновлювану енергетику, енергоефективність, інновації та екологічно чисті технології.

Ключовою умовою впровадження ЄЗК є розвиток «зелених» компетенцій і наукових досліджень. З огляду на це, необхідно формувати національну систему екологічної освіти, розвивати інститути зеленої економіки, підтримувати дослідження у сфері кліматичних технологій, циркулярного виробництва та відновлюваної енергетики. Саме наукові установи та бізнес-структури мають стати платформами для інноваційного розвитку та застосування екотехнологій у виробництві та сфері послуг.

Таким чином, послідовне та цілеспрямоване впровадження принципів Європейського зеленого курсу відкриває для України стратегічні можливості переходу до ресурсоефективної та конкурентоспроможної економіки. Реалізація положень ЄЗК сприятиме модернізації виробництва, підвищенню енергоефективності, розвитку «зеленої» інфраструктури та зниженню екологічних ризиків. Проте варто подолати значні інституційні, фінансові та технологічні бар'єри та застосувати системний підхід, який поєднуватиме державну політику, бізнес, фінанси та міжнародну співпрацю.

Отже, незважаючи на виклики, що постають сьогодні перед країною, інтеграція екологічних цілей у державну політику стане важливою умовою сталого розвитку, покращення якості життя населення й успішної євроінтеграції України.

Література

1. Представництво України при Європейському Союзі. *Європейський зелений курс* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda> (дата звернення: 15.10.2025).
2. *Україна та Європейський зелений курс* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-ta-yevropejskyj-zelenyj-kurs-richnyj-monitoryngovyj-zvit-2023/> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. *Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2030 року* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/LEDS_ua_last.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
4. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. *Концепція реалізації державної політики у сфері зміни клімату до 2030 року* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mepr.gov.ua/diyalnist/napryamky/zmina-klimatu/pom-yakshennya-zminy-klimatu/kontseptsiya-realizatsiyi-derzhavnoyi-polityky-u-sferi-zminy-klimatu-na-period-do-2030-roku/> (дата звернення: 15.10.2025).

Олександр ГОРБАТЮК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Ольга ГАЛАМАЙ

здобувач вищої освіти,

Ольга МУТИКА

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації стратегічна еволюція інформаційного гарантування міжнародного бізнесу визначається не лише новітніми технологіями, а й здатністю трансформувати дані в стратегічні активи для підвищення конкурентоспроможності та управління ризиками. Ключовими векторами розвитку інформаційного забезпечення є: аналітика та інтеграція, використання штучного інтелекту, поселення кібербезпеки, адаптація до цифрових екосистем та подолання інформаційних бар'єрів. Незважаючи на те, що різноманітні аспекти соціальної інтеграції у сучасних умовах потребують чіткішого визначення, наукова література не пропонує єдиної трактування поняття «економічна інтеграція». У загальному сенсі, воно походить від латинського *integratio* – поповнення або відновлення – і означає об'єднання окремих елементів у єдине ціле. Посилення міжкорпоративних взаємин, активний розвиток комунікацій і потреба у спільному розв'язанні глобальних проблем людства зумовили виникнення необхідності міждержавного та національного регулювання ресурсів у межах регіону, а також на формування та впровадження узгодженої політики в економічній, науково-технічній, фінансово-валютній, соціальній, зовнішньополітичній та оборонній сферах.

Внаслідок цього формуються цілісні регіональні економічні комплекси, що характеризуються єдиною валютною системою, узгодженими економічними пропорціями, спільними фінансовими фондами та іншими внутрішніми та зовнішніми органами управління. Отже, міжнародне економічне становлення являє собою співпрацю національних господарств різних країн, спрямовану на їх часткову або повну уніфікацію, усунення торгівельних бар'єрів та об'єднання національних ринків у спільний економічний простір. Цей процес характеризується комплексним системним підходом, довгостроковим характером взаємодії, значним масштабом впровадження та наявністю міжнародних механізмів регулювання [1].

Дослідження у галузі впливу штучного інтелекту на міжнародний бізнес набуває все більшої актуальності, незважаючи на відносну новизну цієї сфери. Науковці, серед яких Ткаченко Н.О., Кустрі О.М., Павлюк У.В. та Макс Тегмарк, активно вивчають цю динамічну тему. Важливим джерелом аналітичних даних є, зокрема, багатогранне дослідження Стенфордського університету, що відстежує еволюцію ШІ – від рівня окремих компаній до глобальних масштабів [5; 6].

Технології штучного інтелекту стрімко еволюціонують і нині посідають провідні позиції в бізнес-моделях провідних корпорацій, істотно впливаючи на розвиток міжнародного бізнесу. Використання ШІ дає змогу підприємствам обробляти великі масиви даних, виявляти закономірності, прогнозувати споживчий попит і формувати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяє ефективнішому аналізу ринків різних країн. Крім того, впровадження технологій штучного інтелекту забезпечує можливість індивідуалізованого підходу до клієнтів, дозволяючи компаніям адаптувати свої товари та послуги відповідно до особистих потреб і переваг споживачів. Штучний інтелект кардинально трансформує міжнародний бізнес, оптимізуючи ланцюги поставок через вдосконалене прогнозування, планування та

управління запасами. Для суб'єктів господарювання, що прагнуть утримувати глобальну конкурентну позицію, впровадження технологій штучного інтелекту стає визначальним чинником, адже оперативність і точність ухвалення рішень набувають критичного значення. Водночас застосування ШІ породжує низку нових викликів у сферах етики, захисту інформації та дотримання регуляторних вимог, які можуть суттєво відрізнятися залежно від країни. Сталий розвиток штучного інтелекту стимулює міжнародну співпрацю, оскільки створення й удосконалення складних технологічних систем часто потребує консолідації знань і ресурсів компаній з різних держав. Штучний інтелект демонструє перевагу над людськими здібностями в окремих галузях, водночас відкриваючи потенціал для подолання професійної нерівності між працівниками різного рівня кваліфікації – завдяки суттєвому підвищенню продуктивності та якості виконання завдань. Національна політика України активно стимулює зростання ШІ через низку стратегічних ініціатив, зокрема програму «Цифрова економіка», що передбачає всебічну підтримку інноваційних проєктів і стартапів. Це сприяє стабільному зростанню вітчизняного ринку ШІ, який демонструє привабливість для міжнародних інвестицій та формування стратегічних партнерств. Сучасні технології, зокрема інтернет, штучний інтелект та електронна комерція, істотно спрощують компаніям вихід на міжнародні ринки, знижуючи традиційні бар'єри та операційні витрати. Це відкриває бізнесу нові перспективи для глобальної експансії та забезпечує гнучкість у швидкому адаптуванні до мінливих ринкових умов [2].

Штучний інтелект, відкриваючи нові горизонти аналітики даних, стає наріжним каменем інформаційної підтримки стратегічного управління в міжнародному бізнесі. Управлінська діяльність по суті спирається на роботу з інформацією – її збирання, обробку, зберігання та передачу, – що пов'язане з значним обсягом рутинних операцій, які часто гальмують творчий підхід до ведення справ. Обсяг даних і складність завдань з координації діяльності значно зростають із розширенням масштабів організації. Планування та контрольно-облікова діяльність, будучи ключовими інструментами ефективного менеджменту, вимагають оперативного отримання конкретних та достовірних відомостей, затрати на які мають бути економічно виправданими. Практика підприємств, які успішно організували інформаційну підтримку управлінського апарату, доводить, що численні проблеми вирішуються шляхом паралельного формування системи підтримки прийняття рішень з пошуком та впровадженням різнопланових інформаційно-управлінських систем. У сфері міжнародного бізнесу інформаційно-аналітична діяльність має специфічний характер, зумовлений необхідністю обробки значних масивів даних з різних країн, регіонів та ринків. Ключовими аспектами цієї діяльності є уніфікація інформаційних систем, врахування мовних особливостей, культурних відмінностей та різноспрямованих правових полів. Саме тому міжнародні компанії все активніше впроваджують глобальні інформаційні платформи, що забезпечують стандартизовані підходи до зберігання, аналізу та обміну даними між усіма структурними підрозділами. Ефективна система інформаційно-аналітичної підтримки перетворюється на ключовий стратегічний актив підприємства, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та гнучкості. Сучасний етап розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління характеризується впровадженням численних технічних і програмних інновацій, які реалізують концепцію розподіленої обробки даних у межах управлінських підрозділів та всієї організаційної структури. Підвищення ефективності управлінської діяльності набуває комплексного характеру, охоплюючи не лише оптимізацію окремих операцій, а й узгоджену інтеграцію всіх управлінських процесів у єдину багаторівневу інформаційно-аналітичну систему. Сучасні системи стратегічного управління мають дворівневу архітектуру, що поєднує підсистему стратегічно-прогнозної інформації з підсистемою тактичних і оперативних даних [3].

Прискорений розвиток цифрових технологій та постійне зростання кіберзагроз зумовлюють необхідність комплексного підходу до формування кіберстійкості бізнесу. Ключовими компонентами створення надійного захисту є ефективне управління ризиками,

імплементация сучасних технологій безпеки та системна підготовка персоналу. Застосування міжнародних стандартів і провідних практик дозволяє значно знизити ризики кібератак та гарантувати безперервність бізнес-процесів. Реалізація стратегій кіберстійкості не лише захищає компанію від потенційних загроз, але й посилює її конкурентні позиції на ринку. У сучасному цифровому середовищі ефективна кібербезпека стала обов'язковим елементом системи управління, що постійно удосконалюється. Визначальна роль кібербезпеки в цифровій економіці обумовлена глибокою залежністю сучасних систем від безперервних процесів оброблення, передавання та збереження значних масивів даних, що формує нові виклики у сфері забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформаційних ресурсів. Кібербезпека постає як стратегічно ключовий чинник підтримання стабільності та захисту інформаційного простору в умовах цифрової трансформації економіки. Віртуальна безпека охоплює комплексне забезпечення інтересів суспільства в цифровому просторі. Вона спрямована на забезпечення стабільного функціонування інформаційного суспільства, створення безпечного цифрового середовища, а також оперативне виявлення, запобігання та усунення реальних і потенційних кіберзагроз. У сучасних умовах цифрової економіки забезпечення кібербезпеки вимагає цілісного, системного підходу. Першочерговим завданням є постійне вдосконалення технологічних механізмів захисту, зокрема впровадження інтелектуальних систем моніторингу для ідентифікації аномальних мережевих активностей, застосування шифрування на всіх стадіях роботи з даними, а також реалізації надійних систем розпізнавання користувачів з багатофакторною аутентифікацією для захисту конфіденційної інформації. Ефективне забезпечення безпеки у віртуальному просторі в умовах цифрової економіки вимагає інтегрованого підходу, що поєднує технологічні рішення, правове регулювання та освітні ініціативи. Лише тісна співпраця між державними установами, бізнес-структурами та громадянським суспільством здатна забезпечити надійний захист від кіберзагроз та підтримку стабільності цифрового середовища [4].

Стратегічний розвиток інформаційного забезпечення в міжнародному бізнесі більше не є суто технічною функцією. Він перетворюється на кросс-функціональну стратегію, спрямовану на створення «цифрового двійника» бізнесу в глобальному масштабі. Компанії, які здатні ефективно інтегрувати перелічені вектори у свою діяльність, отримують вирішальну перевагу у вигляді гнучкості, швидкості реакції та глибини розуміння глобальних ринків.

Література

1. Лозінський А. В. *Перспективи розвитку інтеграційних процесів в міжнародному бізнесі* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/9662> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Дроздовський Я. П., Когутич В. А., Добей А. Г. *Використання штучного інтелекту в міжнародному бізнесі* // *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»* / редкол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2024. – Вип. 52. – С. 50–57.
3. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління : підручник*. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. *Роль кібербезпеки в міжнародних економічних відносинах* [Електронний ресурс] // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – Режим доступу: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/53_2024ua/4.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
5. Тегмарк М. *Життя 3.0 : доба штучного інтелекту*. – Київ : Наш формат, 2019. – 432 с. – ISBN 978-617-7682-99-7.
6. *Засоби штучного інтелекту : навч. посіб.* / Р. О. Ткаченко, Н. О. Кустра, О. М. Павлюк, У. В. Поліщук ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. – 204 с.

Iryna SULZER

*Executive director, Magnifique GmbH
Fribourg, Switzerland*

Ievgeniia SHELEST

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of HR-engineering in Business and Economics
Khmelnitsky National University,
Khmelnitskyi, Ukraine*

INTERNATIONAL ECONOMIC POLICY OF SWITZERLAND AND THE INTEGRATION OF UKRAINIAN BUSINESS INTO THE EUROPEAN MARKET

In the era of globalization and geopolitical transformation, Switzerland has emerged as a strategic economic partner for Ukraine, offering a stable, innovation-driven, and transparent business environment. Its international economic policy is characterized by a commitment to neutrality, openness to foreign investment, and a strong institutional framework that supports entrepreneurship, sustainability, and cross-border cooperation. For Ukrainian businesses seeking to expand into the European market, Switzerland offers not only a gateway to the EU but also a model of economic resilience and inclusivity.

One of the most prominent examples of Swiss-Ukrainian cooperation is the «Competitiveness for Ukraine's Recovery 2026-2030» program, which allocates 30 million Swiss francs to support Ukraine's private sector. This initiative, funded by the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO), aims to enhance the competitiveness of Ukrainian enterprises, facilitate their integration into global value chains, and promote sustainable economic recovery in the post-war context [1]. The program focuses on strengthening export capacity, improving the business climate, and fostering innovation – all of which are critical for Ukraine's long-term economic resilience.

Switzerland's economic model is particularly attractive to Ukrainian entrepreneurs due to its low levels of corruption, efficient regulatory environment, and investor-friendly tax system. The country offers several legal forms for business registration, including Sàrl (Société à responsabilité limitée) and SA (Société Anonyme), which provide flexibility in governance and liability structures. The registration process is streamlined, and foreign nationals are allowed to establish and own companies, provided they meet certain residency or management requirements [2]. These advantages make Switzerland a preferred destination for Ukrainian startups, IT firms, and service providers aiming to scale internationally.

However, successful integration into the Swiss and broader European markets requires more than legal compliance and capital investment. Cultural intelligence and cross-cultural competence have become essential components of international business strategy. In a country like Switzerland – where four national languages coexist and the workforce is highly internationalized – managing cultural diversity is both a challenge and an opportunity. The study «Cross-Cultural Management within Switzerland» highlights that the multicultural nature of Swiss society creates complex managerial dynamics that demand adaptive leadership and intercultural sensitivity [3].

A compelling case study in this regard is Magnifique GmbH, a beauty industry company based in Fribourg. The company has implemented a comprehensive HR strategy that prioritizes cross-cultural training, inclusive recruitment, and employee well-being. Regular workshops are held to educate staff on the cultural norms and expectations of clients from different regions, including the Middle East, Asia, and Eastern Europe. These sessions focus on communication styles, conflict resolution, and service personalization, enabling employees to build trust and rapport with a diverse clientele [4].

Magnifique GmbH also emphasizes inclusive hiring practices by recruiting professionals from various cultural and linguistic backgrounds. Job postings are published on international platforms, and the selection process evaluates not only technical qualifications but also candidates' ability to

thrive in multicultural teams. This approach has resulted in a dynamic, innovative workforce capable of addressing the needs of clients from Europe, North America, and Asia. Moreover, the company supports new employees through mentorship programs and language training, facilitating smoother integration into both the workplace and Swiss society.

The integration of Ukrainian business into the European market is further exemplified by the success of creative enterprises such as Bogdanova Bureau. This Ukrainian architecture and design firm has established a presence in Switzerland and other European countries by participating in international exhibitions, collaborating with local partners, and adapting its aesthetic to resonate with European audiences. Their experience underscores the importance of cultural adaptability, design diplomacy, and strategic networking in penetrating new markets [5].

Furthermore, the Swiss labor market presents both opportunities and challenges for Ukrainian professionals. While there is growing demand for skilled workers in sectors such as IT, healthcare, education, and caregiving, Ukrainian job seekers often face barriers related to language proficiency, recognition of qualifications, and complex immigration procedures. Nevertheless, platforms such as Happy Monday and various diaspora networks are actively supporting Ukrainians in navigating the Swiss job market, offering guidance on CV preparation, legal requirements, and cultural adaptation [6].

In conclusion, Switzerland's international economic policy provides a robust framework for the integration of Ukrainian businesses and professionals. Its commitment to economic openness, innovation, and cultural diversity aligns well with the aspirations of Ukrainian entrepreneurs seeking stability and growth in the European market. However, to fully leverage these opportunities, Ukrainian companies must invest in cross-cultural competence, inclusive HR strategies, and adaptive business models. The experiences of firms like Magnifique GmbH and Bogdanova Bureau demonstrate that success in Switzerland is not only about economic performance but also about cultural fluency, human-centered leadership, and strategic collaboration.

References

1. *Switzerland invests 30 million francs in developing Ukraine's competitiveness 2026–2030* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://krly05.github.io/SwissUA/> (дата звернення: 25.10.2025).
2. *Business in Switzerland: advantages, taxes, procedures, types of companies* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surli.li/ugmvjh> (дата звернення: 25.10.2025).
3. *Cross-Cultural Management within Switzerland* [Електронний ресурс] // *Growth-Oriented Sustainable Entrepreneurship*. – Режим доступу: <https://surli.cc/psdcgo> (дата звернення: 25.10.2025).
4. Sulzer I., Shelest I. *Building Cross-Cultural Competence in European Businesses: HR Strategies for Effective Collaboration and Market Expansion // Magnifique GmbH Case Study*. – Fribourg, Switzerland, 2024.
5. *Integration of Ukrainian business in Europe – Bogdanova Bureau* [Електронний ресурс] // *Pragmatika.media*. – Режим доступу: <https://pragmatika.media/bogdanova-bureau-intehratiia-ukrainskoho-biznesu-v-ievropi/> (дата звернення: 25.10.2025).
6. *Про роботу у Швейцарії* [Електронний ресурс] // *Happy Monday*. – Режим доступу: <https://happy monday.ua/pro-robotu-u-shvejtsariyi> (дата звернення: 25.10.2025).

СЕКЦІЯ 2

Міграційні процеси і демографічна криза у контексті національної безпеки України: детермінанти, економічні та соціальні наслідки



Олександр ШУБАЛИЙ

д.е.н., професор

завідувач кафедри економіки

Юрій ГОРДІЙЧУК

здобувач ступеня доктора філософії

кафедри економіки

Луцький національний технічний університет

м. Луцьк, Україна

ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ

Соціальний розвиток розуміється як комплексна економічна категорія. Саме тому для проведення всебічного порівняльного аналізу та оцінки його рівня в країнах чи регіонах не можна використовувати лише один або кілька показників; замість цього потрібно розробити цілісну систему критеріїв та індикаторів, які відповідають цій складності.

Відповідно, метою цього дослідження є проведення комплексної порівняльної оцінки рівня соціального розвитку регіонів польсько-українського прикордоння на основі сукупності критеріїв і показників, що відображають різні аспекти цього процесу.

Питання оцінки регіонального соціального розвитку активно вивчалось багатьма вченими з різних країн протягом останніх років [1-3].

При формуванні системи показників для оцінки рівня соціального розвитку регіонів польсько-українського прикордоння слід враховувати, що це поняття є складним і багатогранним, охоплюючи не лише кількісні та якісні характеристики зайнятого й безробітного населення. Воно також прямо залежить від демографічної ситуації, стану дотримання мінімальних соціальних гарантій, рівня доходів і витрат населення та їхньої структури. Крім того, система має враховувати ступінь надання населенню послуг освіти, охорони здоров'я, культури, а також рівень соціального захисту, стану здоров'я працівників та надання соціальної допомоги соціально незахищеним верствам населення тощо.

Кожен критерій (або компонент), визначений для оцінки рівня соціально-економічного розвитку регіонів польсько-українського прикордоння, повинен бути описаний системою ключових показників, які розкриватимуть його зміст, а також визначатимуть рівень розвитку окремих соціальних груп чи ступінь надання певних соціальних послуг населенню відповідної країни.

Таким чином, для узагальнюючої оцінки рівня соціального розвитку визначені компоненти доцільно розглядати як часткові критерії оцінки. При цьому запропоновано, щоб кожному критерію відповідала однакова кількість показників-індикаторів; це забезпечить пропорційність наступної комплексної оцінки рівня соціального розвитку за кожною компонентою.

На жаль, через воєнний стан в Україні офіційні статистичні дані про економічний і соціальний розвиток регіонів, починаючи з 2022 року, залишаються конфіденційними та недоступними. Огляд наявних статистичних джерел, зокрема BDL Управління статистики Польщі та офіційних сайтів Державної служби статистики України (Волинської, Львівської і Закарпатської областей), дозволив виділити періоди, за якими наявні порівнювані дані: 2010, 2015, 2020 та 2021 роки.

Враховуючи ці дані, розроблено зведену таблицю критеріїв та показників комплексної оцінки. Враховуючи, що показники мають різні одиниці виміру та спрямованість, для комплексної оцінки доцільно провести їхню трансформацію у безрозмірні величини – індекси. Це дозволить узагальнювати рівень соціального розвитку як по окремій компоненті, так і в цілому по всіх компонентах за аналізовані роки.

Виникає необхідність розробки методичного підходу для проведення комплексної порівняльної оцінки. Хоча підходи, засновані на порівнянні показників-індикаторів у регіональному розрізі, є широко розробленими, специфіка даної оцінки не передбачає порівнянь лише за адміністративно-територіальними одиницями України. Тому доцільно обрати підхід, який передбачає порівняння значень показників з їхнім максимальним, мінімальним чи середнім рівнем, що склався за увесь аналізований період. Враховуючи, що рівень соціального розвитку є змінною величиною, а досягнуте максимальне чи мінімальне значення не завжди відображає його реальний рівень, за базу для порівняння доцільно взяти середній рівень відповідного показника за увесь аналізований період.

Значення групових та інтегральних індексів рівня соціального розвитку змінюватимуться в діапазоні від 0 до 1. Відповідно, індекс, який наближається до одиниці, свідчатиме про вищий рівень соціального розвитку, тоді як значення, що прямує до нуля, вказуватиме на низький рівень розвитку регіону. Запропонована методика дозволить здійснити комплексну порівняльну оцінку соціального розвитку регіонів польсько-українського прикордоння як у цілому, так і за окремими критеріями (компонентами) протягом аналізованого періоду, що в кінцевому підсумку дасть змогу зробити висновок, чи можна вважати рівень соціального розвитку цих регіонів високим або низьким.

Результати оцінки за Критерієм 1 «Відтворення та довголіття населення» (2010–2021 рр.) показали, що в усіх польських прикордонних регіонах спостерігалася негативна тенденція до зниження індексу, тоді як українські Волинська і Закарпатська області переважно демонстрували позитивну динаміку, хоча Львівська область показала негативну. У 2021 році найвищий рівень за цим критерієм мала Закарпатська область, а найнижчий – Люблінське воєводство.

Аналіз Критерію 2 «Участь населення у розвитку регіону» (2010–2021 рр.) свідчить, що найнижчий рівень серед усіх регіонів протягом усього періоду був у Волинській області, а Закарпатська область також демонструвала негативну динаміку. Натомість Львівська область та польські прикордонні регіони забезпечували переважно позитивну динаміку, причому рівень участі населення у розвитку регіону в польських регіонах у 2021 році був високим (понад 0,8), у Львівській області – середнім (0,55), а Волинська і Закарпатська області опустилися до низького рівня.

Щодо Критерію 3 «Доходи зайнятого населення та домогосподарств» (2010–2021 рр.), польські прикордонні регіони забезпечували значно вищі та зростаючі рівні доходів, ніж українські Волинська і Закарпатська області, які демонстрували значно нижчі показники. Львівська область лише у 2021 році досягла середнього рівня, характерного для польських регіонів ще у 2015 році, при цьому Волинська область мала найнижче значення у 2021 році (0,07), що вимагає особливої уваги до стимулювання підвищення доходів.

Оцінка Критерію 4 «Соціальний захист пенсіонерів та інших груп населення» (2010–2021 рр.) чітко підтверджує великий розрив не на користь українських регіонів: особливо критичною ситуація була в Закарпатській області, а також у Волинській (0,08) та Львівській (0,08) областях, де спостерігався низький та спадаючий рівень соціального захисту. Натомість польські прикордонні регіони протягом останніх трьох періодів забезпечували найвищі рівні (понад 0,95). Збереження такого значного розриву посилить міждержавну трудову міграцію.

За Критерієм 5 «Розвиток освіти» (2010–2021 рр.) спостерігалися значні коливання в українських областях, а найнижчим індекс був у Закарпатській області (0,02 та 0,04 у 2010 і 2021 роках), головними причинами чого є гірська місцевість, розпорошеність населених пунктів, наявність кількох мов спілкування та недостатнє фінансування шкіл. У Волинській (0,12) та Львівській (0,36) областях ситуація краща завдяки впровадженню сучасних програм та інформаційних технологій, хоча гостро стоїть проблема нестачі кваліфікованих педагогів через низьку оплату праці, а міграційна складова та демографічна ситуація (перевищення смертності над народжуваністю) негативно впливають на сферу освіти, особливо в сільській місцевості. Волинська і Львівська області демонструють стабільну ситуацію щодо розвитку

вищої освіти. У польських Люблінському та Підкарпатському воєводствах рівень розвитку освіти значно вищий порівняно з українськими регіонами, відповідає європейським стандартам завдяки суворому контролю, тісній співпраці з бізнесом та активній міжнародній співпраці університетів.

Результати за Критерієм 6 «Розвиток охорони здоров'я» (2010–2021 рр.) свідчать про негативні тенденції в Закарпатській області (0,16 у 2021 р.) через гірський рельєф, соціальну нестабільність, застаріле обладнання та дефіцит лікарів. Волинська (0,46) та Львівська (0,67) області перебувають у кращому становищі (середній та вище середнього рівні) завдяки загальнонаціональним реформам і кращій матеріально-технічній базі у Львівській області. У Люблінському воєводстві ситуація була найбільш стабільною (хоча індекс знизився з 0,77 у 2020 р. до 0,66 у 2021 р.), тоді як Підкарпатське воєводство протягом усього періоду демонструвало порівняно низький рівень, зіставний із Закарпатською областю, що вимагає термінових заходів.

Розглядаючи Критерій 7 «Розвиток культури» (2010–2021 рр.), Волинська та Львівська області, багаті на історичний та культурний спадок, активно розвиваються, проте існують проблеми недостатнього фінансування, нестачі молодих талантів та ризику втрати спадщини через війну. Натомість показник у Закарпатській області залишався досить низьким (найнижчий – 0,15 у 2020 р.), незважаючи на унікальність культури регіону. У польських прикордонних регіонах спостерігалися незначні коливання, але загалом рівень розвитку культури був порівняно нижчим, ніж у Волинській та Львівській областях.

Інтегральна оцінка соціального розвитку (2010–2021 рр.) підтвердила, що це багатогранний і складний процес, а регіони по обидва боки кордону характеризуються значною нерівномірністю. Прикордонні регіони Польщі мають вищі показники за більшістю критеріїв, чому сприяло приєднання до ЄС. Міграція населення з українських регіонів до Польщі також впливає на демографію, ринок праці та соціальну структуру.

Детальне порівняння інтегральних індексів соціального розвитку у 2021 році показало, що найвищі значення були в Люблінському (0,68) та Підкарпатському (0,64) воєводствах, що свідчить про досягнення ними рівня вище середнього. Львівська (0,43) та Волинська (0,32) області знаходяться в межах нижчого за середній рівня, що вказує на шлях до підвищення соціальних стандартів. Найнижчий інтегральний індекс спостерігався у Закарпатській області (0,22), що свідчить про значні проблеми у соціальній сфері та необхідність комплексних заходів для покращення якості життя.

За підсумками дослідження, можна зробити висновки, що розроблена методологія багатокритеріального оцінювання дозволяє всебічно дослідити соціальний розвиток прикордонних регіонів на основі наявних даних; польські прикордонні регіони забезпечують порівняно вищий рівень соціального розвитку за більшістю із семи критеріїв; українські регіони продемонстрували вищий або порівнянний рівень лише за критерієм 1 «Відтворення та довголіття населення» та критерієм 7 «Розвиток культури»; результати оцінки можуть слугувати основою для обґрунтування пріоритетів регіональної політики, спрямованої на підвищення рівня соціального розвитку регіонів польсько-українського прикордоння.

Література

1. Barska A., Jędrzejczak-Gas J., Wyrwa J., Kononowicz K. *Multidimensional Assessment of the Social Development of EU Countries in the Context of Implementing the Concept of Sustainable Development // Sustainability*. – 2020. – Vol. 12, No. 18. – P. 7821. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/su12187821> (дата звернення: 05.11.2025).
2. Miszczuk A., Shubalyi O. (red.). *Polish-Ukrainian borderland as an area of transformation*. – Lublin : Maria Curie-Skłodowska University Press, 2025. – 459 p.
3. *Структурна трансформація економіки польсько-українського прикордоння : науково-практичні рекомендації за підсумками проекту EURIZON ID 829 / Scientific editorial: Oleksandr Shubalyi, Andrzej Miszczuk*. – Луцьк : LNTU – UMCS, 2025. – 133 с.

Дмитро ШУШПАНОВ

д.е.н., проф., завідувач відділу

відділу демографічного моделювання та прогнозування

Степан КАЛКА

аспірант

Інституту демографії та досліджень якості життя

імені Михайла Птухи НАН України

СТАРІННЯ НАСЕЛЕННЯ І РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ПОТЕНЦІАЛ «СРІБНОЇ ЕКОНОМІКИ»

На даний час старіння населення є однією з ключових демографічних ознак сучасної України. Процес старіння суттєво прискорився через війну. За експертною оцінкою фахівців Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України частка осіб віком 60+ становить близько 28 %, а до 2035 року може досягти 33%. Одночасно країна стикається зі структурним дефіцитом робочої сили, спричиненим міграцією, високою смертністю, мобілізацією та різким звуженням вікових груп 20–49 років. У цих умовах старші покоління перестають бути виключно «демографічним тягарем» і дедалі частіше розглядаються як важливий ресурс для економіки. Саме за таких умов проявляється концепція срібної економіки – сукупності економічних сфер, у яких активна участь осіб похилого віку стає чинником розвитку, а не обмеженням.

Поняття «срібної економіки» охоплює ширший спектр, ніж участь у трудовій діяльності. Срібна економіка – це економіка, пов'язана з використанням можливостей та потреб людей похилого віку, включно з розвитком ІТ-технологій, які забезпечують доступ до послуг, цифрову грамотність та участь на ринку праці.

Поглиблений аналіз ринку праці засвідчує, що втрата людського капіталу через війну сформувала унікальний для України «демографічний розлом»: різке звуження молодших когорт поєднується зі швидким зростанням групи 60+. Це обумовлює часткову зміну попиту роботодавців. За даними опитувань Державної служби зайнятості та низки галузевих досліджень, у 2024–2025 роках роботодавці стали активніше залучати до роботи осіб похилого віку, особливо у тих сферах, де досвід і надійність цінується більше за фізичну силу: органи публічного управління, освіта, система охорони здоров'я, сфера послуг, торгівля тощо. Такий тренд підтверджує і міжнародний досвід, де працівники похилого віку відіграють помітну роль у стабільності систем охорони здоров'я, догляду, послуг та локального бізнесу.

Проте, на даний час, реальне залучення групи 60+ залишається нижчим за її потенціал. За даними репрезентативного опитування SES-НН (2023–2024), зайнятість серед жінок віком 60+ становить 8,3 %, серед чоловіків – 14,1 %, тоді як економічно мотивованими до праці є значно більше осіб. Причини – ознаки ейджизму по відношенню до осіб похилого віку недостатній розвиток гнучких форм зайнятості, низька цифрова грамотність, слабка інституційна підтримка та погіршення здоров'я внаслідок війни. Водночас понад 90 % людей пенсійного віку повністю залежать від пенсійних виплат, які не забезпечують достатнього рівня життя, що, у свою чергу, стимулює необхідність продовження трудової активності.

Глобальні тенденції також підтверджують, що економічний потенціал старших поколінь зростає не ізольовано, а на тлі масштабних демографічних змін. За даними ООН, кількість людей віком 60+ у світі зростає рекордними темпами: у 1990 р їх чисельність складала 481 млн. осіб або 9,04 % населення світу, у 2024 р. вона перевищила 1,18 млрд. осіб (14,5 %), і до 2050 року досягне 2,1 млрд. (21,7%) [2], перевищивши кількість дітей віком до 5 років. Особливо негативні тенденції у розвинених країнах (рис. 1). Це збільшує навантаження на окремі види послуг, зокрема на послуги системи охорони здоров'я, соціального забезпечення, цифрові та освітні.

Тобто розвиток срібної економіки відбувається на фоні зростання довголіття, поширення цифровізації та потребою адаптувати соціальні системи до збільшення частки осіб 60+. Тому рівень зайнятості людей похилого віку має статистично значущий зв'язок із тривалістю перебування на пенсії та розміром пенсії [1]. Для України це особливо важливо, адже низький рівень пенсій безпосередньо спонукає українських пенсіонерів за віком працювати.

В українському контексті срібна економіка має потенціал стати частиною повоєнного відновлення і змін із цим пов'язаних. Можливості для розвитку срібної економіки в Україні включають: цифровізацію сервісів, покращення соціальної політики, розвиток інклюзивних форм зайнятості та створення спеціалізованих програм підтримки для людей 60+ [1]. Особливо актуальною стає цифрова комп'ютерна грамотність, яка є критичною умовою доступу до e-health, фінансових послуг, державних електронних сервісів і часткової зайнятості.

Міжнародні оцінки свідчать, що «срібна економіка» у країнах ЄС є одним із найбільш динамічних економічних сегментів. За даними European Commission (2021), економічна активність та споживчі витрати людей віком 50+ формують близько 26–30 % ВВП Європейського Союзу, а в окремих секторах – охорона здоров'я, соціальний догляд, побутові та персональні послуги – їхня частка перевищує 30 % [3]. За звітом AARP та Oxford Economics (2019), загальний обсяг «срібної економіки» у Європі оцінюється в діапазоні 4,2–4,9 трлн. доларів США, що свідчить про величезний попит на медичні, цифрові, сервісні та освітні послуги [4]. Позитивні практики, які пов'язані із розвитком срібної економіки, що реалізують країни ЄС, має бути корисним для України, особливо в умовах посилення потреби у доглядових послуг, медичній та психологічній реабілітації, зростання локального сервісного бізнесу тощо.

Післявоєнне відновлення України потребує інтеграції підходів активного старіння у державні стратегії. Політика зайнятості має передбачати:

- розвиток гнучких форматів роботи (часткова зайнятість, дистанційна робота тощо);
- податкові стимули для підприємств, що наймають працівників віком 60+;
- модернізацію робочих місць із використанням технологій, адаптованих до потреб людей похилого віку;
- розвиток медичних і соціальних програм профілактики;
- підтримку підприємництва серед осіб 60+;
- розбудову системи довгострокового догляду – сектору, який є основою срібної економіки в країнах ЄС.

Таким чином, срібна економіка в Україні може стати не лише реакцією на виклики старіння, а й одним з драйверів структурної перебудови ринку праці. Старші покоління мають значний людський, соціальний і економічний потенціал, який за умови правильної політики здатен зміцнити резильєнтність країни, забезпечити стабільність локальних громад і сприяти економічному зростанню в повоєнний період.

Література

1. Zhukovska A., Dluhopolskyi O., Zheliuk T., Shushpanov D., Brechko O., Kryvokulska N., Horiachko K. *«Silver Economy»: Analysis of World Trends and Forecast for Ukraine // Journal of Management Information and Decision Sciences.* – 2021. – Vol. 24, No. 7. – P. 1–12.
2. *World Population Prospects* [Електронний ресурс] / UN. – 2024. – Режим доступу: <https://population.un.org/wpp/> (дата звернення: 07.11.2025).
3. *European Commission. The Silver Economy.* – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/publications/silver-economy_e2 (дата звернення: 07.11.2025).

4. AARP & Oxford Economics. *The Longevity Economy – Europe Edition*. – Washington, DC : AARP, 2019. – Режим доступу: <https://www.aarp.org/research/topics/economics/info-2019/longevity-economy-europe.html> (дата звернення: 07.11.2025).

Олександр КОРНІЙЧУК,

к.е.н., ст.н.с.,

старший науковий співробітник,

Інститут демографії та досліджень якості життя

імені Михайла Птухи НАН України

м. Київ, Україна

АКТУАЛЬНІСТЬ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН У ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Оцінка нинішньої діяльності системи органів охорони здоров'я має базуватись на врахуванні успішного досвіду реформування системи охорони здоров'я по створенню сучасної первинної медичної допомоги на засадах сімейної медицини, екстреної медичної допомоги, Національної служби здоров'я України, а також успішним досвідом військової медицини з 2014 р. Завдяки проведеним реформам у системі охорони здоров'я з 2014 р. по 2019 р. створено адаптивну Електронну систему охорони здоров'я на базі пріоритетності первинної медичної допомоги. Це дозволило в ході широкомасштабної війни максимально зберегти персональні контакти сімейних лікарів із пацієнтами з використанням електронних мереж і надати необхідні медичні послуги.

Що стосується військових формувань, то суттєвого прогресу досягнуто військово-медичними силами ЗСУ у збереженні життя воїнів шляхом налагодження логістики оперативної евакуації поранених до місць дієвого надання екстреної медичної допомоги.

З травня 2019 р. у Національній службі здоров'я України має місце суттєве зниження рівня і якості надання послуг, в тому числі інформаційних – для населення. Доказом цього є зниження рівня висвітлювання інформації шляхом відходу від офіційного сайту НСЗУ, який себе успішно зарекомендував, до спрощеної сторінки на Facebook. Близько 20 % населення не охоплено угодою із лікарями первинної медичної допомоги. Це певним чином вказує на рівень регресу діяльності Міністерства охорони здоров'я України та Національної служби здоров'я України. Зазначене актуалізує питання прискорення вирішення цього завдання в умовах широкомасштабного військового втручання рф в Україну.

Дії органів охорони здоров'я та окремих органів влади в умовах широкомасштабної війни потребують врахування відсутності політики по забезпеченню пріоритетності первинної медичної допомоги, засилля ірраціонального мислення у більшості населення. У пострадянському суспільстві в Україні дуже низька частка осіб, яка має здатність зрозуміти реальні процеси в суспільстві і державі та які є незбагненними для великої кількості людей. Степеневий закон ймовірності розвитку подій певним чином пояснює, чому «передбачувані» події стрімко переходять у «непередбачувані». При цьому відсутні механізми для точного передбачування подій [1, С. 18]. Разом з тим Україна у зв'язку з війною РФ з лютого 2014 р. з пандемією Ковід-19 з березня 2020 р. та широкомасштабним наступом РФ 24.02.2022 р. опинилась у «сфері непевності» і під впливом «каскаду нещасть» (або «ефекту доміно»).

Характерною особливістю поведінки людей, у тому числі в органах охорони здоров'я, в умовах широкомасштабної окупації є знаходження в стані «екзистенційного хаосу» [2], коли поведінкові реакції переростають в раціональні.

В умовах конфлікту іде пошук населенням та представниками органів влади себе в новій реальності. Найбільш вразливою категорією є духовно і інтелектуально багаті люди – науковці, освітяни, працівники системи охорони здоров'я.. Необхідно враховувати структуру

населення, частина якого (5 млн.) виїхала за межі країни, 7 млн. – внутрішньо переміщені особи [3]. Блокуючим чинником усвідомлення реальних процесів є засилля ірраціонального мислення, яке нав'язується інформаційними мережами окупанта, із використанням контрольованих рф в Україні телеканалів, фінансово-промислових груп, наближених до влади, РПЦУ.

Суттєвим чинником інформаційної революції, у тому числі у системі охорони здоров'я, стало застосування смартфонів, які поєднують комп'ютери та Інтернет. Дії органів влади по повному охопленню ними населення дозволять використовувати їх для надання медичних послуг, надсилань повідомлень про результати аналізів та обстежень, та ін. Такий підхід органів влади у системі охорони здоров'я має в разі прискорити зміни, у тому числі у системі охорони здоров'я [1].

Для упередження передчасних смертей в Україні важливим є врахування органами влади та неурядовими інституціями потреби налагодження якісних і в достатній мірі кількісних соціальних зв'язків для людей, які страждають від самотності. Фактор самотності є причиною відмінності на 30 пунктів показників кров'яного тиску у порівнянні із людьми, які мають здорові соціальні контакти. Почуття самотності викликає відчуття загрози, як і біль чи страх, та підвищує ризик померти від інсульту чи хвороби серця.

У зв'язку з цим важливим є розгортання в кожній громаді органами охорони здоров'я, соціального захисту суттєвого посилення соціальної підтримки населення, насамперед тієї частини, яка цього потребує. Це має стати певним щитом від стресових факторів. Зазначене є важливим для переоцінки подій і мотивації кожною людиною до оточення себе людьми, до яких є дружні відносини та довіри. Цей проект має реалізовуватись в межах громад, а також військових формувань, які приймають безпосередню участь в бойових діях.

Важливим для перемоги України є застосування владою та населенням «правила однієї справи», коли всі зусилля у кожній із сфер суспільного і державного життя інтегровані в інтересах забезпечення перемоги у війні. Це має базуватись у приведенні політичної, економічної, оборонної, безпекової, інформаційної, правової і наукової діяльності до спроможності максимального сприяння української держави у війні. Зазначене має передбачати критичну оцінку слабкості та неадекватності дій будь-якої інституції та посадової особи з метою своєчасного виправлення відхилень від стратегії перемоги та упередження системних помилок насамперед у сфері оборони і безпеки та охорони здоров'я.

Вирішальними факторами зростання дієвості органів влади при організації надання медичних послуг будуть своєчасність і ефективного розгортання в громадах на основі їх укрупнення дієвої первинної медичної допомоги. Це дозволить забезпечити належне охоплення ними населення у тому числі у взаємодії із соціальними службами самотніх та інших вразливих категорій осіб. Зазначене має насамперед базуватись на сучасному ефективному програмному забезпеченні кабінетів лікарів первинної медичної допомоги, підтримці фахової системи професійного навчання лікарів та належної медичної культури населення.

Таким чином, майбутнє ефективних дій органів влади у системі охорони здоров'я України буде визначатись насамперед динамікою і новизною дій в інтересах охорони здоров'я органів місцевого самоврядування в громадах.

Головне при цьому, щоб ці фактори і процеси реалізовували конституційну вимогу щодо вступу України до НАТО і ЄС з прийняттям передових стандартів демократії, інститутів влади, рівня освіти і медичної культури населення та безпеки держави. При цьому важливою є здатність забезпечити безпеку держави та особи в умовах вірогідного застосування ядерної, хімічної та бактеріологічної зброї із використанням сучасних засобів її знищення та індивідуального захисту. Це необхідно, враховуючи наміри рф по фізичному знищенню української державності та української нації.

Література

1. Фергюсон Ніл. *Приреченість: політика і катастрофи* / пер. з англ. Катерина Диса. – Київ : Наш Формат, 2022. – 496 с. : іл.
2. *Військовий психолог Покальчук: Путінізм гірше за гітлеризм. Путін зробив індульгенцію від совісті для всього населення* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/articles/2022/04/1/7335935/> (дата звернення: 08.11.2025). – Назва з екрана.
3. *Скільки в Україні переселенців і яку допомогу вони отримали в липні* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/suqvhy> (дата звернення: 08.11.2025). – Назва з екрана.
4. McKinsey Global Institute. *Digital India: Technology to transform a connected nation* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-india-technology-to-transform-a-connected-nation> (дата звернення: 08.11.2025).

Olha MATVIIETS

Ph.D.

Department of Economics,

University of Exeter,

Exeter, United Kingdom

Olena MANTUR-CHUBATA

Ph.D., associate professor

of the department of HR-engineering in business economics

Bohdan RASSKAZOV

higher education student,

Khmelnyskyi National University,

Khmelnyskyi, Ukraine

UNEMPLOYMENT ASSISTANCE SYSTEMS IN EUROPEAN COUNTRIES: CHALLENGES, TRENDS AND LESSONS FOR UKRAINE

The labor market is one of the key elements of the economy, which determines not only the employment of the population, but also social stability in the country. Unemployment is not only a loss of income for an individual, but also a potential threat to public welfare. That is why the state plays an important role in supporting people who have lost their jobs, providing them with temporary financial payments, access to medical services, retraining programs and other social guarantees. Such support allows maintaining a stable standard of living for citizens and contributes to their faster return to the labor market [1].

Social protection of the unemployed is a tool not only for social support, but also for economic stimulation. Assistance during the job search period allows a person to cover basic needs – food, housing, payment of utility bills – without the need to urgently agree to any work. This reduces social tension and prevents the risk of a decrease in living standards, which is especially important in conditions of economic instability. Thus, an effective social support system acts as a safeguard against social exclusion and helps people remain active participants in economic life.

Another important aspect is the psychological effect of social protection. When a person is confident that the state will provide him with a minimum standard of living, he can more easily endure a period of unemployment and is able to plan his future career or improve his skills. Without state support, the risk of falling purchasing power and increasing poverty increases significantly, which can have long-term negative consequences for the economy and society as a whole.

For further analysis, it is important to compare the approaches of different countries to supporting the unemployed. Germany demonstrates a model of full social protection, the United Kingdom and Poland use basic support, and Ukraine still has a system of symbolic assistance.

Comparing these models allows us to understand how different economic opportunities and social priorities of states affect the living standards of the unemployed and the effectiveness of employment policies.

Germany is an example of a country with a highly developed system of social protection for the unemployed, which provides not only financial assistance, but also comprehensive support for returning to the labor market. The basis of the system is payments of 60–67% of the previous salary, which on average amounts to 1200–1500 € per month for most unemployed people. This level of assistance allows a person to maintain their usual standard of living and not lose social standards even during the period of job search.

In addition to financial payments, the system provides a number of additional benefits that make it particularly effective. These include coverage of housing costs, health insurance and utilities. This means that the unemployed can provide themselves and their families with the necessary living conditions without resorting to radical changes in their lifestyle. Such measures significantly reduce stress and the risk of social exclusion, and also contribute to maintaining the psychological health of citizens.

The goal of the system in Germany is not just to provide temporary money, but to ensure stability and security of life. The state is interested in ensuring that people have time to find a job that matches their qualifications and experience. This contributes not only to increased labor productivity, but also to the economic stability of the country as a whole. In addition, active retraining and vocational training programs help the unemployed improve their competencies, which increases the chances of getting a better job.

The German system is an example of a comprehensive social protection system, where financial assistance and social services work as a single mechanism. It allows not only to maintain the material standard of living, but also to maintain social integration and activity of citizens. This approach shows that the state's investment in the unemployed is justified in terms of long-term economic and social stability.

Basic unemployment benefits provide limited financial assistance that covers only part of a person's basic needs and is aimed at temporary support until they find a new job. In the UK, the main instrument of such support is the Universal Credit system. It combines several payments into one and is provided to people on low incomes or without work. The standard payment for a single person over 25 is approximately £ 325 per month, but this amount can increase due to housing allowances, children or specific circumstances.

In addition to basic financial assistance, the British system offers additional benefits: housing assistance, financial support for childcare, and the possibility of obtaining an interest-free loan for critical needs. Although these payments are significantly smaller than those in Germany, they help the unemployed not to fall completely below the minimum living standard and stimulate job search. The system also provides training and career support programs, but their scope is limited and depends on local job centers.

In Poland, the basic support model is implemented somewhat more simply. The amount of unemployment benefits is set at a fixed amount, which is about €370 per month. Additional benefits in this system are limited mainly to retraining programs and short-term vocational training measures. The Polish model is aimed at temporarily covering basic needs, but does not provide a stable standard of living for the unemployed and does not cover additional costs such as housing rent or health insurance.

The aim of both systems is to provide minimal financial support and help people remain actively looking for work. However, compared to Germany, their effectiveness in maintaining the standard of living of the unemployed is much lower. The British and Polish models only partially cover the costs of food, housing and utilities, which highlights the difference in approaches to social policy in Europe.

The system of social support for the unemployed in Ukraine is still symbolic and does not provide even a basic standard of living for most citizens. The amount of assistance depends on the

length of service, but is limited to a maximum of €150–180, and the minimum is about €30. Such payments do not cover even basic needs, such as food, housing or utilities, which makes the system virtually ineffective in supporting the unemployed.

The purchasing power of Ukrainian benefits is extremely low. For comparison, in Germany, the basic unemployment benefit is €1,200–1,500 per month and includes additional payments for housing and health insurance. In Ukraine, even the maximum benefit covers only a small part of the costs of food or travel. This creates serious social risks: people are forced to look for any job, often below their qualifications, or remain without income, which increases the level of poverty and social vulnerability.

The main goal of the Ukrainian system is to provide temporary support to the unemployed, but due to the low level of assistance, it does not fully achieve this goal. The lack of comprehensive additional services, such as health insurance, retraining programs or housing compensation, makes the system less attractive to citizens and does not contribute to their active return to the labor market.

Thus, the Ukrainian model of social support for the unemployed demonstrates the need for radical reform. A comparison with European countries shows a huge gap in the living standards of the unemployed and the effectiveness of social assistance systems. Without a significant increase in the size of benefits and the expansion of additional services, the system will remain only symbolic and will not ensure social stability.

A comparison of the social support systems for the unemployed in Germany, the UK, Poland and Ukraine shows a significant difference in the approaches of states to protecting citizens. The most effective is the German model of «full social protection», which not only provides a high level of financial assistance, but also provides a wide range of additional services – housing coverage, health insurance and utilities. This allows the unemployed to maintain a stable standard of living, avoid social exclusion and actively participate in the search for work.

The basic support models in the UK and Poland provide only partial coverage of basic needs. Payments in the UK are around £325 per month, with the possibility of housing and child allowances, while in Poland the flat rate is around €370. While these systems allow for minimum costs to be covered, they do not guarantee the maintenance of the previous standard of living and have limited effect in preventing social exclusion.

The Ukrainian system of social assistance for the unemployed is the least effective. Assistance is limited to a maximum of €150–180 and a minimum of €30, which does not allow even basic needs to be met. The lack of additional social guarantees, such as housing coverage or health insurance, makes the system practically symbolic. Without radical reforms, such support does not contribute to the return of the unemployed to the labor market and leaves citizens in a zone of social vulnerability.

Table 1 – Comparison of social support systems for the unemployed in Germany, the United Kingdom, Poland and Ukraine

Country	Amount of assistance	Additional benefits	Purpose of the system	Efficiency
Germany	1200–1500 €	Housing coverage, health insurance, utilities	Maintaining living standards, preventing social exclusion	High
Great Britain	≈ £325	Housing assistance, childcare, interest-free loan	Partial financial support, job search incentives	Medium
Poland	≈ €370	Limited retraining programs	Partial coverage of basic needs	Low
Ukraine	€30–180	Virtually absent	Temporary financial support (symbolic)	Very low

Thus, the difference between the systems is extremely large: from full protection in Germany to virtually symbolic assistance in Ukraine. This highlights the different economic capabilities of the states and different approaches to social policy.

An analysis of the social support systems for the unemployed in Germany, the United Kingdom, Poland and Ukraine demonstrates a significant difference in the approaches of states to ensuring social security of citizens. Germany implements a model of full social protection, which guarantees a high level of financial assistance and a wide range of additional services. This allows the unemployed to maintain a stable standard of living, maintain social integration and have the opportunity to look for work that matches their qualifications.

The basic support models in the UK and Poland provide only minimal financial resources to cover basic needs. Payments in these countries are significantly lower than in Germany, and additional social guarantees are limited. At the same time, they fulfill their main task – supporting the temporarily unemployed and stimulating their active job search, although they do not guarantee the preservation of their previous standard of living.

The Ukrainian system of social assistance for the unemployed is currently the least effective. The symbolic amount of assistance, the lack of comprehensive additional services, and low purchasing power create serious social risks. The unemployed remain in the zone of social vulnerability, and the system does not stimulate their active return to the labor market. A comparison with European countries highlights the huge gap in living standards and the effectiveness of social support.

Therefore, the effectiveness of social support systems for the unemployed directly depends on the economic capabilities of the state and the priorities of social policy. EU countries demonstrate a comprehensive approach that combines financial assistance with additional social guarantees and retraining programs. The Ukrainian model requires radical reforms to improve the living standards of the unemployed and ensure their social and economic security.

References

1. Назарова Г. В. *Labor Economics : Textbook*. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 330 с.
2. *Federal Statistical Office of Germany* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.destatis.de/EN/Themes/Labour/Labour-Market/_node.html (дата звернення: 09.11.2025).
3. *Office for National Statistics* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ons.gov.uk/> (дата звернення: 09.11.2025).
4. *Statistics Poland* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stat.gov.pl/en/> (дата звернення: 09.11.2025).
5. *Ukrstat* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua/en> (дата звернення: 09.11.2025).

Людмила СЛЮСАР

к.е.н., ст.н.с.

*провід. наук. співробітник Інституту
демографії та вивчення якості життя НАНУ
м. Київ, Україна*

ВПЛИВ СУЧАСНИХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА УКРАЇНСЬКУ СІМ'Ю У КОНТЕКСТІ ДЕМОГРАФІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Питання національної безпеки наразі є актуальними для всіх країн, а особливо – для України, яка через збройну агресію Росії вже майже чотири роки перебуває в умовах повномасштабної війни. Передумовою національної безпеки держави є демографічна безпека.

«Демографічна безпека – це стан захищеності людського потенціалу від зовнішніх і внутрішніх негативних чинників і загроз, що забезпечує продуктивний розвиток країни та її громадян» [1, с. 71]. Демографічну безпеку характеризують основні демографічні процеси і структури: народжуваність, смертність, шлюбність, розлучуваність, міграція, віковий склад населення, а також стан сім'ї як основного осередку відтворення населення.

У передвоєнні десятиліття демографічна ситуація в Україні була складною. Повномасштабна війна загострила існуючі демографічні проблеми і деформувала процеси відтворення населення, спровокувавши гостру демографічну кризу. Посилився і набув іншого характеру вплив на демографічну структуру і на функціонування сім'ї інтенсивних міграційних процесів.

Інтенсифікація міграційних процесів в Україні відбулась з набуттям країною статусу асоційованого члена ЄС, що прискорило процес її входження в глобальний процес обміну як товарами і послугами, так і трудовими ресурсам. Інтенсивні міграційні процеси в сучасному глобалізованому світі безпосередньо впливають на сім'ю: на її формування, розмір і склад, трансформують сімейні відносини, територіально роз'єднуючи родичів, у тому числі батьків і дітей, подружні пари, міняючи форми взаємодії поколінь в сім'ї. Виникають транснаціональні сім'ї, які дослідники визначають як малу соціальну групу, поєднану шлюбними чи родинними зв'язками, члени якої певний час або й переважно проживають окремо одні від одних, проте зберігають відчуття єдності, працюють над забезпеченням спільного добробуту та демонструють свою солідарність навіть через державні кордони [2, с. 71].

У передвоєнні роки внаслідок значної інтенсифікації трудової і освітньої еміграції в Україні набули поширення такі транснаціональні сім'ї. Безумовним був позитивний вплив праці за кордоном одного з членів родини на матеріальний стан сім'ї: в умовах бідності значної частини українських сімей, в першу чергу сімей з дітьми, надходження коштів від трудового мігранта дозволяло підвищити якість життя родини, у тому числі щодо забезпечення гідних матеріальних умов утримання дітей. Однак вплив на життя сім'ї трудової еміграції одного з її членів все ж був неоднозначний: вирішуючи економічні питання, разом з тим така сім'я стикалась з численними проблемами та ризиками – щодо шлюбних стосунків, соціалізації дітей, самотності осіб літнього віку. Тривала відсутність одного з подружжя сприяла поступовому віддаленню їхніх інтересів, зростанню відчуженості, і як наслідок підвищувала ризик розлучення. Якщо в такій сім'ї проживали діти, їх вихованням займався фактично лише один із батьків; якщо за кордоном працювала мати, яка одна виховує дітей, то соціалізація дітей відбувалась фактично без впливу батьків, що призводило до психологічних та педагогічних проблем.

Повномасштабна війна змінила умови життя українського населення. Змінився характер міграційних процесів: військова небезпека, в першу чергу необхідність захистити дітей, стала причиною вимушеної міграції значної кількості населення, переважно жінок та дітей, як у безпечніші регіони країни, так і за її межі. За даними соціологічної групи «Рейтинг», у перші місяці війни 44% українців довелося розділитися зі своєю сім'єю, найбільше таких (54%) було на сході країни, за віком найбільший показник серед молоді – 50%. Розділення з сім'єю не з власної волі – це психологічно важке випробування, особливо під час війни, яка формує невизначеність майбутнього возз'єднання родини [3].

Наразі за кордоном перебувають до 7 млн. українців, 4,3 млн. мають статус тимчасового захисту в ЄС. За даними численних досліджень, переважна більшість вимушених мігрантів – жінки і діти. Саме відсутність безпеки, непередбачуваність безпекової ситуації стала причиною їх масового виїзду й довготривалого перебування за кордоном. Водночас поступово зростає частка чоловіків: за даними Центру економічної стратегії з 17% у 2022 р. до 35% у 2024 р. Чим довше триває війна, тим більше українські мігранти адаптуються до життя за кордоном, і численні опитування свідчать, що кількість бажаючих повернутись на батьківщину зменшується [4].

Виїзд такої великої кількості населення молодшого і репродуктивного віку вкрай негативно впливає на демографічну ситуацію в країні й є загрозою для її демографічної безпеки. Вкрай негативним є і вплив на українську сім'ю. Найбільшими викликами є:

– Зменшення шлюбного і репродуктивного потенціалу країни внаслідок деформації статеві-вікової структури населення, що обумовлено масовою зовнішньою міграцією з гендерним перекосом та великими людськими втратами чоловіків репродуктивного віку у ході бойових дій;

– Існує ризик подальшого зростання рівня розлучуваності населення через тривалу розлуку подружжя в умовах масової вимушеної міграції. Якщо в перший рік війни кількість розлучень різко зменшилась, то вже у наступні роки їх кількість почала зростати, за нашими розрахунками збільшилась за 2022-2024 роки майже на 60%. Наразі насамперед у зоні ризику знаходяться сім'ї, в яких жінки живуть за кордоном, оскільки в цьому випадку можливі лише віртуальні контакти між подружжям, яких недостатньо для підтримки стосунків, коли розлука триватиме довго;

– Загострення проблеми самотності й бездоглядності осіб найстаршого віку: внаслідок вимушеної міграції, мобілізації, військових втрат ускладнена дія традиційних для України сімейних механізмів матеріальної й інструментальної підтримки осіб найстаршого віку їх дітьми чи родичами. Це знижує якість життя сімей, де мешкають лише особи найстаршого віку чи самотньо проживає один із них.

Висновок. Інтенсивна трудова і освітня міграція в мирні, передвоєнні роки неоднозначно впливала на демографічну ситуацію в країні й на українську сім'ю. В умовах повномасштабної війни змінився як масштаб, так і характер міграції, а також її наслідки. Вимушена масова міграція з гендерним перекосом дала змогу зберегти життя і здоров'я значній кількості населення України, у переважній більшості жінок і дітей. Водночас вона стала викликом для української держави: поглибила демографічну кризу і є загрозою для демографічної безпеки України. Негативним є і її вплив на українську сім'ю.

Література

1. Пирожков С., Хамітов Н. *Цивілізаційна суб'єктність України: від потенцій до нового світогляду і буття людини*. – Київ : Наукова думка, 2020. – 256 с.
2. Breceson D., Vuorella U. *Transnational families in Twenty First century // The Transnational Families: New European frontiers and global networks*. – Oxford, N. Y., 2002.
3. *Шосте загальнонаціональне опитування: Адаптація українців до умов війни (березень 2022)* [Електронний ресурс] / Соціологічна група «Рейтинг». – Режим доступу: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/shestoy_obschenacionalnyu_opros_adaptaciya_ukraincev_k_usloviyam_voyny_19_marta_2022.html (дата звернення: 10.10.2025).
4. *Українські біженці. Майбутнє за кордоном та плани на повернення. Третя хвиля дослідження* [Електронний ресурс] / Центр економічної стратегії. – Режим доступу: https://ces.org.ua/ukrainian_refugees_third_wave_research/ (дата звернення: 10.10.2025).

Орест ЦІСЕЦЬКИЙ

к.е.н., доцент,

старший науковий співробітник

відділу демографічного моделювання та прогнозування,

Інститут демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи,

НАН України, м. Київ, Україна

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ВИКЛИКІВ ДЛЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ТА ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВІЙНИ І ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Проблематика психологічного благополуччя та здоров'я населення України в умовах війни і повоєнного відновлення стає ключовим чинником національної безпеки. Ми проаналізували, що тривалий воєнний конфлікт створив багаторівневу систему викликів, які охоплюють не лише індивідуальні психоемоційні наслідки, але й впливає демографічні, соціально-економічні та культурні детермінанти. Систематизація цих викликів дозволяє

виявити взаємозв'язки між міграційними процесами, станом здоров'я, стійкістю громад та демографічною структурою країни.

Актуальність теми зумовлена масштабом трансформацій, які переживає українське суспільство внаслідок війни. Міграційні процеси, демографічна криза, погіршення психічного здоров'я та зростання вразливості населення знижують стійкість людського капіталу. Ми підкреслюємо, що інтеграція психологічного виміру у систему демографічних і соціальних досліджень є необхідною передумовою ефективного планування повоєнного відновлення.

Проведений аналіз українських досліджень (зокрема, робіт А. Курапова, І. Куценко, Л. Сердюк, Н. Цибуляк та багатьох інших дослідників) показав, що в умовах тривалої війни питання психологічного благополуччя загострюється з кожним днем і дедалі частіше розглядається у тісному взаємозв'язку з демографічними процесами та соціальною резилієнтністю. Фокусуються на змінах у структурі сімей, соціальному капіталі, рівні довіри та ідентичності. Так, А. Курапов та співавтори представили результати дослідження впливу травматичних подій війни на психологічне благополуччя та психічне здоров'я цивільного населення України [1]. Розглянуто психологічні механізми формування стресостійкості та готовності військовослужбовців до участі в бойових діях [2]. Зроблено аналіз структури та функції психологічного благополуччя особистості як цілісного психічного утворення, що забезпечує адаптацію та життєву ефективність [3], досліджено особливості психічного здоров'я українських науковців під час війни та чинники, що на нього впливають [4]. Дослідження охоплюють різні аспекти психологічного благополуччя та ментального здоров'я в умовах війни та повоєнного відновлення. Водночас бракує системної таксономії викликів, що інтегрувала б психологічні, соціальні, економічні та демографічні виміри.

Результатом нашого дослідження стала концепція побудови таксономії викликів для психологічного благополуччя та здоров'я населення України, *складена на основі узагальнення методичних підходів ВООЗ, OECD, та ін., а також наукових праць українських дослідників з психічного здоров'я у воєнний період (2022-2025 рр.)*. Вона включає десять таксонів, для кожного з яких визначено групи індикаторів (пов'язаних із психічним станом, соціальною підтримкою, мобільністю, рівнем довіри, економічною стабільністю тощо). Запропонована систематика може слугувати базою для структурування досліджень і використання їх результатів для моніторингу стану соціально-психологічної резилієнтності населення.

Таксон А. Травматичні та клінічні розлади

Суть: пряма/опосередкована травматизація (бої, поранення, втрати), як наслідок – ПТСР, депресія, суїцидальний ризик, гострі стресові реакції.

Індикатори:

1. Поширеність ПТСР.
2. Поширеність депресії.
3. Частка осіб із суїцидальними думками / спробами.
4. Кількість госпіталізацій з гострими психічними розладами.
5. Доступ до спеціалізованої психіатричної допомоги.

Таксон В. Соціально-демографічні зрушення і переміщення (ВПО).

Суть: переміщення, втрата житла, руйнування громад. Наслідки проявляються у розриві соціальних зв'язків, стресі, маргіналізації.

Індикатори:

1. Частка ВПО від загального населення.
2. Стабільність житла (тимчасове/постійне).
3. Рівень інтеграції ВПО (інтеграційний індекс).
4. Доступ до соціальних/медичних послуг для ВПО.

Таксон С. Соціальні та сімейні стресори.

Суть: зростання побутового насильства, зниження соціальної підтримки сім'ї.

Індикатори:

1. Кількість зареєстрованих випадків домашнього/гендерного насильства на 1000 осіб.

2. Середній бал соціальної підтримки (MSPSS).
3. Частка домогосподарств у продовольчій/фінансовій кризі.
4. Час очікування на допомогу в кризовому центрі (години/дні).

Таксон D. Економічні стресори і зайнятість.

Суть: втрати доходів і роботи, внаслідок чого виникає хронічний стрес, зниження доступу до якісних медичних послуг та якісного харчування.

Індикатори:

1. Індекс легкості ведення бізнесу (Ease of doing business index).
2. Рівень безробіття у постраждалих регіонах.
3. Частка домогосподарств із падінням доходів >30%.
4. Фінансова вразливість (борги / продаж активів).
5. Доступ до програм працевлаштування/профпідготовки/розвитку підприємництва.

Таксон E. Дисфункція системи охорони здоров'я та доступ громадян до заходів, спрямованих на підтримку психічного здоров'я та психосоціальної допомоги (MHPSS).

Суть: пошкодження інфраструктури, дефіцит кадрів, зменшення доступності послуг.

Індикатори:

1. Кількість функціональних MHPSS точок на 100 тисяч осіб населення.
2. Час очікування на первинну психологічну консультацію.
3. Охоплення закладами MHPSS (кількість осіб, які отримали послугу).
4. Частка медичних закладів з пошкодженнями, що впливають на надання послуг.

Таксон F. Поведінкові ризики і погіршення способу життя.

Суть: збільшення кількості залежних від алкоголю, наркотиків, порушення сну, зниження активності – вторинні ризики для психічного та фізичного здоров'я.

Індикатори:

1. Питома вага осіб із підвищеним вживанням алкоголю.
2. Поширеність порушень сну.
3. Частка населення з низькою фізичною активністю.
4. Виклики, що пов'язані з доступом до реабілітаційних програм.

Таксон G. Вразливі/специфічні групи (діти, ветерани, медпрацівники, люди з інвалідністю).

Суть: особливі ризики та бар'єри доступу.

Індикатори (приклад):

1. Діти: питома вага з емоційними/поведінковими проблемами (SDQ), охоплення шкільними програмами MHPSS.
2. Ветерани: частка осіб із ПТСР/алкогольною проблематикою; доступ до реабілітації.
3. Медпрацівники: рівень емоційного/професійного вигорання, частка медиків із доступом до супервізії / психопідтримки.
4. Люди з інвалідністю: доступ до лікування, безбар'єрність, соціальна та професійна адаптація,

Таксон H. Інституційні, політичні й правові виклики.

Суть: політична нестабільність, брак координації, нерівномірне фінансування відновлення.

Індикатори:

1. Наявність національних програм MHPSS / їх фінансування.
2. Координаційний індекс – кількісна міра, що показує ступінь узгодженості дії окремих складових певного процесу або системи з метою досягнення спільної мети..
3. Час реакції на гуманітарні потреби.
4. Рівень довіри до місцевих/державних інституцій.

Таксон I. Інфраструктурні та житлові ризики.

Суть: руйнування житла, закладів охорони здоров'я і освіти, інфраструктури спричиняє тривале неулаштування, підвищений стрес, загострення хронічних захворювань.

Індикатори:

1. Частка житлового фонду непридатного для проживання.
2. Час для відновлення базової інфраструктури (вода, опалення).
3. Доступ до тимчасового/постійного житла.
4. Частка закладів охорони здоров'я і освіти непридатних для використання.

Таксон J. Культурно-психологічні чинники і соціальна стійкість.

Суть: культурні практики, нормативи, релігійні/громадські ресурси, що впливають на відновлення та використання послуг.

Індикатори:

1. Індекс соціальної згуртованості (довіра + участь у громаді).
2. Частка залучених у волонтерські ініціативи чи громадські програми.
3. Ставлення до психологічної допомоги / стигма.

Таким чином, систематизація викликів і побудова індикаторної моделі відкриває можливості для розроблення інтегрованої політики відновлення людського потенціалу України. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричне тестування індикаторів, розробку методології оцінювання психологічної стійкості індивідів та громад, а також створення баз даних для моніторингу демографічно-психологічних процесів у повоєнний період.

Література

1. Курапов А., Балашевич О., Бородько Є., Вовк Є., Борозенець А., Данилюк І. *Психологічне благополуччя цивільного населення України: звіт про дані про вплив травматичних подій на психічне здоров'я* [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1553555> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Куценко А., Скарбовська Ю. *Формування стресостійкості та психологічної готовності військовослужбовців до участі в бойових діях* [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-23> (дата звернення: 06.11.2025).
3. Сердюк Л. З. *Структура та функція психологічного благополуччя особистості // Актуальні проблеми психології : Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. – Т. V : Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. – Вип. 17. – Київ, 2017. – С. 124–133.
4. Цибуляк Н., Попова А., Лопатіна Г., Сухікова Я. *Психічне здоров'я українських дослідників під час війни* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/40257856> (дата звернення: 06.11.2025).

Андрій БОСАК

к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,

Остап ШТИПУК

аспірант 3-го року навчання

Національний університет «Львівська політехніка»

м. Львів, Україна

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА МОБІЛЬНІСТЬ ТА МІГРАЦІЯ ЗНАНЬ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

В умовах глобалізації та цифровізації мобільність знань і людського капіталу стає визначальним чинником формування конкурентоспроможності національних економік. Вільний обіг ідей, технологій та висококваліфікованих кадрів забезпечує прискорення інноваційних процесів і підвищує адаптивність бізнесу до турбулентності світового ринку. Для України інтелектуальна міграція має подвійний ефект: з одного боку, відтік науковців і

висококваліфікованих спеціалістів послаблює науково-технологічний потенціал країни, а з іншого – створює передумови для циркуляції знань та інтеграції в глобальні інноваційні мережі. Дослідження цього явища набуває особливої актуальності в контексті післявоєнного відновлення, адже саме залучення людського та інтелектуального капіталу є ключем до сталого економічного розвитку.

Метою дослідження є виявлення особливостей формування та впливу інтелектуальної мобільності та міграції знань на розвиток міжнародного бізнесу в умовах глобалізації, а також обґрунтування напрямів використання інтелектуального потенціалу українських фахівців для посилення конкурентоспроможності національної економіки та інтеграції України у світові інноваційні процеси.

Нашим завданням є дослідження сутності й динаміки процесів інтелектуальної мобільності та міграції знань у сучасному міжнародному бізнес-середовищі, визначити можливі напрями державної політики, скерованої на стимулювання ефективного використання інтелектуального потенціалу України в умовах глобалізації.

Інтелектуальна мобільність і міграція знань у системі міжнародного бізнесу є ключовими складовими глобальної динаміки факторів виробництва, адже переміщення висококваліфікованих фахівців формує нові траєкторії розвитку підприємств і національних економік. У межах концепції міжнародної мобільності факторів виробництва рух людського капіталу пояснюється різницею в рівнях заробітної плати, технологічному оснащенні, доступі до інновацій та інституційній якості середовища, що створює стимули для професіоналів працювати в тих країнах і компаніях, де їхня продуктивність може бути реалізована найповніше [1]. Це підсилюється тим, що міжнародний бізнес активно формує попит на знання, компетенції та інтелектуальні ресурси, розширюючи мережі залучення талантів.

З позицій теорії людського капіталу, розробленої Т. Шульцом і Г. Беккером, людина інвестує у власні знання, навички, освіту та досвід, прагнучи отримати вищу віддачу від власної праці [2; 3]. Відповідно, інтелектуальна мобільність є раціональною відповіддю на глобальні диспропорції можливостей професійного розвитку. У міжнародному бізнесі це проявляється у міграції працівників між країнами, компаніями та галузями, що дозволяє суб'єктам бізнесу отримувати доступ до стратегічних компетенцій, а спеціалістам – до технологічно насичених середовищ і високотехнологічних ринків.

У контексті глобального обміну знаннями особливого значення набувають механізми knowledge transfer і knowledge sharing, які забезпечують циркуляцію технологій, управлінських практик та інновацій у транснаціональних корпораціях [4]. Міжнародні бізнес-мережі створюють передумови для швидкого поширення нових ідей через міжорганізаційні альянси, корпоративні університети, цифрові платформи та спільні дослідницькі проекти. Водночас міграція знань відбувається як через фізичне переміщення спеціалістів, так і через віртуальні форми комунікації, що посилює ефект глобальної взаємодії. Формування економіки знань робить інтелектуальну мобільність не лише наслідком глобалізації, але й чинником формування інноваційних конкурентних переваг, оскільки циркуляція знань підсилює технологічний прогрес і продуктивність міжнародного бізнесу.

Результати проведеного дослідження дозволяють глибше осмислити трансформаційні процеси, що відбуваються в системі інтелектуальної мобільності України під впливом воєнних подій 2022–2025 рр. Встановлено, що інтелектуальна міграція набула не лише інтенсивнішого, а й більш структурованого характеру, охоплюючи наймобільніші та найбільш затребувані професійні групи. Зокрема, виїзд IT-фахівців, медичних працівників і науковців за кордон підтверджується глобальними аналітичними оцінками World Bank [5] та спостереженнями міжнародних експертних спільнот OECD [6]. Зростання мобільності цієї категорії спеціалістів відображає комплексні зміни у глобальному попиті на висококваліфіковану працю, а також реакцію українських професіоналів на безпекові ризики та структурні обмеження внутрішнього ринку.

Поглиблене аналізування демонструє формування нової моделі руху знань, яка вже не обмежується фізичною міграцією людей. Відтік наукових результатів, інноваційних ідей, стартап-команд та підприємницьких ініціатив стає самостійним явищем, що впливає на інноваційну спроможність України в середньо- і довгостроковій перспективі. Розробники, дослідники та технологічні команди дедалі частіше інтегруються у міжнародні інкубаційні та акселераційні програми, переносячи фази розробки або комерціалізації продуктів до юрисдикцій, де доступ до інвестицій і ринків є стабільнішим. Такий процес змінює конфігурацію національної інноваційної екосистеми та формує феномен «міграції інтелектуального продукту», який у світовій практиці отримує все більше уваги.

Попри це, простежується помітне позбавлення зворотної інтелектуальної мобільності, що пов'язане з поширенням дистанційних форм зайнятості, участю українських фахівців у міжнародних науково-дослідних консорціумах та розширенням академічних можливостей, про що свідчать дані МОН України [7]. Дистанційний формат дозволяє спеціалістам залишатися інтегрованими в глобальний науковий простір, водночас підтримуючи професійні зв'язки з українськими інституціями та сприяючи обміну напрацьованими рішеннями.

На особливу увагу заслуговує роль української інтелектуальної діаспори, яка, за оцінками дослідників (зокрема, аналітики, представлені у статті Басвої О. [8]), може стати потужним каналом трансферу технологій та залучення інвестицій. У разі створення державою цілеспрямованих інституційних механізмів – цифрових платформ комунікації, програм grant-matching, мереж обміну експертизою – діаспора здатна виконувати функцію каталізатора модернізації національного наукового та бізнес-середовища. Системна співпраця з такими спільнотами може забезпечити притік сучасних технологічних рішень і пришвидшити відновлення інноваційної динаміки України після завершення воєнних дій.

З метою подолання наслідків інтелектуальної міграції та зміцнення національного науково-інноваційного потенціалу Україні необхідно сформувати комплексну державну політику, спрямовану на повернення та ефективно залучення фахівців, які працюють за кордоном. Одним із ключових напрямів є розроблення державної стратегії стимулювання реінтеграції висококваліфікованих кадрів, яка має ґрунтуватися на рекомендаціях міжнародних інституцій, зокрема World Bank [5] та OECD [6]., що наголошують на важливості створення цільових програм повернення талантів.

Важливим кроком є також впровадження програм наукової дипломатії, які поєднують зовнішньополітичні інструменти та міжнародну наукову кооперацію у сфері R&D. Такі підходи широко використовуються провідними країнами для посилення присутності їхніх дослідницьких інституцій у глобальних наукових мережах. Україна може розширювати участь своїх університетів та наукових центрів у міжнародних проєктах, зокрема через існуючі в сфері академічної мобільності та міжнародного партнерства механізми.

Окреме значення має створення цифрових платформ для співпраці, обміну знаннями та спільної розробки інноваційних рішень між українськими й іноземними експертами. Такі інструменти сприяють швидкому поширенню наукових результатів, формуванню професійних мереж і залученню зовнішніх інвестицій у технологічні проєкти. Паралельно варто стимулювати бізнес до розвитку віддалених форматів праці, що дозволить українським фахівцям працювати на глобальні компанії без фізичного виїзду, забезпечуючи валютні надходження і підтримуючи внутрішній ринок людського капіталу, на чому акцентують аналітичні огляди провідних економістів, зокрема у матеріалах

Отже, для України інтелектуальна мобільність виступає не лише складним соціально-економічним викликом, а й потенційним ресурсом модернізації національної економіки. У сучасних умовах глобальної конкуренції за таланти переміщення фахівців і знань формує нову архітектуру міжнародного ринку праці. Українські спеціалісти все активніше інтегруються у

глобальні інноваційні мережі, що, з одного боку, підсилює ризики втрати людського капіталу, а з іншого – створює умови для доступу до сучасних технологій, інвестицій та управлінських практик.

Формування ефективної політики у сфері мобільності знань потребує збалансованого підходу, який поєднує відкритість до міжнародної кооперації з інструментами підтримки розвитку внутрішнього наукового та інноваційного середовища. Важливо враховувати, що без належних механізмів залучення й утримання талантів притік знань не перетворюється на сталий ресурс економічного зростання. Існуюча практика свідчить про значний потенціал програм академічної мобільності та міжнародної співпраці для накопичення нового досвіду без втрати зв'язку з національною науковою системою.

Для України на момент сьогодення стратегічним пріоритетом має стати перехід від односпрямованого відтоку до моделі циркуляції інтелектуальних ресурсів, яка дозволяє підтримувати постійний рух знань між країною та зовнішнім середовищем. Такий підхід здатний забезпечити інноваційний прорив у процесі післявоєнного відновлення, сприяти створенню високотехнологічних секторів та відновленню глобальної конкурентоспроможності України.

Література

1. Mundell R. *International Trade and Factor Mobility* // *The American Economic Review*. – 1957. – Vol. 47, No. 3. – P. 321–335.
2. Schultz T. *Investment in Human Capital* // *The American Economic Review*. – 1961. – Vol. 51, No. 1. – P. 1–17.
3. Becker G. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. – Chicago : University of Chicago Press, 1994. – Режим доступу: <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-third-edition> (дата звернення: 05.11.2025).
4. Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company*. – London : Routledge, 1998. – 384 p.
5. World Bank. *Migration and Brain Drain* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/topic/migration> (дата звернення: 05.11.2025).
6. OECD. *Talent Mobility in the Global Economy* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/migration> (дата звернення: 05.11.2025).
7. Міністерство освіти і науки України. *Академічна мобільність* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 05.11.2025).
8. Баєва О. *Причини та наслідки інтелектуальної міграції людського капіталу* // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 52. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2524-0072/2023-52-13> (дата звернення: 05.11.2025).

Тарас ВОРОБЕЦЬ

*к.е.н., доцент кафедри Бізнесу та управління
Університет Короля Данила
м. Івано-Франківськ, Україна*

CRM-СИСТЕМИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах повномасштабної війни в Україні, стратегічна невизначеність стала основним мейнстрімом для функціонування більшості суб'єктів господарювання. Торговельні підприємства, як один із найчутливіших секторів до змін у споживчій поведінці, логістиці,

регіональній безпеці та кадровому потенціалі, опинилися у ситуації постійної адаптації до нових викликів. Ключовими серед них є: мобілізація персоналу, тимчасова чи постійна міграція працівників, вимушене закриття об'єктів у зонах бойових дій, переведення команд у віддалений формат роботи та емоційне вигорання працівників.

У цих умовах потреба у нових підходах до управління персоналом набуває першочергового значення. Саме CRM-системи, які традиційно використовувалися для автоматизації взаємодії з клієнтами, дедалі частіше розглядаються як ефективний інструмент для підтримки HR-функцій підприємства. Їх застосування дозволяє централізовано керувати ключовими кадровими процесами – від рекрутингу до оцінювання ефективності, формуючи надійне середовище для збереження й розвитку людського капіталу в часи кризи.

Попри технічну готовність до цифровізації, українські торговельні підприємства часто не використовують CRM-системи в повному обсязі. Оскільки їх основна увага фокусується на обліку клієнтів, автоматизації продажів та маркетингу, тоді як кадрова складова залишається поза аналітичним охопленням.

Серед ключових проблем, що потребують наукового осмислення, виділяються:

- недостатній рівень цифрової грамотності працівників;
- відсутність стратегії інтеграції HR-процесів у CRM;
- брак фінансових ресурсів на адаптацію та підтримку систем;
- нерозвинена культура використання HR-аналітики в прийнятті рішень;
- слабка внутрішня комунікація та психологічна підтримка персоналу.

Усе це свідчить про необхідність формування нового бачення CRM як елемента кадрової інфраструктури підприємства.

У межах дослідження було проаналізовано п'ять провідних CRM-рішень – Salesforce, Microsoft Dynamics 365, Zoho CRM (у зв'язці з Zoho People), HubSpot CRM та Odoo. Усі розглянуті платформи мають функціонал, який дає змогу ефективно організовувати HRM-напрями: рекрутинг, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінювання, аналітику, комунікації.

На цій основі був запропонований покроковий механізм цифрової трансформації торговельного підприємства, орієнтований на HRM-завдання:

1. Діагностика цифрової зрілості підприємства, зокрема оцінка наявних HR-процесів, технічної бази, цифрових навичок персоналу.
2. Вибір CRM-платформи, адаптованої до HR-завдань підприємства, з урахуванням рівня безпеки, кастомізації, доступу до модулів управління персоналом.
3. Навчання персоналу, створення цифрових інструкцій, відеоматеріалів, запуск програми підвищення кваліфікації щодо роботи з CRM [1].
4. Інтеграція CRM з управлінськими процесами, включаючи внутрішню комунікацію, документообіг, оцінку ефективності, онбординг нових співробітників.
5. Моніторинг ефективності та адаптація, побудова системи HR-аналітики, розробка KPI, коригування функцій CRM у залежності від зворотного зв'язку.

Однак за результатами дослідження були сформовані основні бар'єри провадження CRM-систем (табл. 1.)

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід відзначити, що впровадження CRM-систем в роботу торговельних підприємств в умовах невизначеності та воєнного стану є не лише технологічним, а стратегічним кроком до забезпечення кадрової стійкості. CRM-рішення дозволяють централізувати управління людськими ресурсами, забезпечуючи контроль, аналітичну підтримку, прозорість процесів, ефективну внутрішню комунікацію та адаптацію до нових умов праці.

Таблиця 1 – Бар'єри впровадження CRM-систем на торгівельних підприємствах в умовах воєнного стану

Назва проблеми чи бар'єру	Опис	Можливі шляхи компенсації негативного впливу
Відсутність цифрової стратегії	Підприємства не мають чітко сформованої стратегії цифровізації та ролі CRM у ній	Розробити дорожню карту цифрової трансформації з урахуванням CRM-компоненту
Низький рівень цифрових компетенцій персоналу	Більшість працівників не володіє достатніми навичками роботи з цифровими системами	Організувати тренінги та менторську підтримку персоналу
Опір змінам серед працівників	Працівники чинять опір автоматизації та новим формам взаємодії	Впроваджувати зміни поступово, забезпечуючи зворотний зв'язок і підтримку
Обмежені фінансові ресурси	Бюджети не передбачають коштів на придбання або адаптацію CRM-систем	Шукати CRM-системи з відкритим кодом або гнучкими умовами ліцензування
Недостатня IT-інфраструктура	Системи підприємства застарілі, відсутні сервери, недостатня швидкість інтернету	Модернізувати базову IT-інфраструктуру з залученням грантів або партнерств
Складність інтеграції CRM з існуючими системами	Існуючі облікові системи та процеси не узгоджуються з функціоналом CRM	Обрати CRM із гнучким API та передбачити етап інтеграційної адаптації
Високі вимоги до захисту даних	CRM-системи потребують забезпечення високого рівня захисту персональних і клієнтських даних	Забезпечити відповідність GDPR та залучити фахівців з кібербезпеки
Відсутність внутрішнього координатора впровадження	Відсутність відповідального фахівця або команди для управління процесом впровадження	Призначити відповідального координатора з числа внутрішнього або зовнішнього персоналу

Джерело: сформовано автором на основі економічної літератури [2; 3; 4]

Дослідження підтвердило, що сучасні CRM-платформи можуть бути інтегровані з HRM-функціями та виконувати роль стабілізаційного механізму в умовах втрати персоналу, кадрових ротацій, дистанційної роботи, психологічного навантаження та обмежених фінансових ресурсів. Розроблений покроковий механізм цифровізації із врахуванням етапів діагностики, навчання, інтеграції та моніторингу ефективності може стати практичним орієнтиром для підприємств, які прагнуть підвищити стійкість і конкурентоспроможність у кризових умовах. Таким чином, CRM-орієнтована трансформація HR-процесів є ефективною відповіддю на виклики війни, формуючи нову організаційну модель, здатну забезпечити не лише стабільне функціонування підприємства, але й стати платформою для його повоєнного оновлення, масштабування і залучення якісного людського капіталу.

Література

1. Амосов О. Ю. *Процес формування та розвитку робітничих кадрів на підприємстві: теоретичний аспект* // *Теорія та практика державного управління*. – 2014. – № 4. – С. 165–168.
2. Білоцерківський О. Б. *Використання CRM-систем для управління торговельними підприємствами* // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. – 2020. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_2_33/ (дата звернення: 07.11.2025).
3. Бутенко Н. В. *Впровадження концепції CRM на промисловому ринку* // *Економіка та держава*. – 2011. – № 3. – С. 40–42.

4. Канцур І., Меліневський А., Супруненко С. Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів // *Via Economica*. – 2023. – № 3. – С. 42–47.

Максим ОТКИДАЧ

*молодший науковий співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України,
м. Київ, Україна*

ВИМІРЮВАННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯ МОЛОДІ У МІСТАХ ЯК СКЛADOVA ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ СЬОГОДЕННЯ

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні питання збереження, трансформації та ефективного використання людського капіталу набуває виняткової важливості. Воєнні дії спричинили масштабні соціально-економічні трансформації, які вплинули на всі сфери життя українського суспільства. Особливо гостро постали проблеми втрати трудових ресурсів, переміщення населення, руйнування освітніх і наукових інституцій, зростання психологічного навантаження на громадян. Мільйони громадян України були змушені покинути свої домівки, ставши внутрішньо переміщеними особами або емігрувавши за кордон. Така масова міграція, призводить до тимчасової втрати кваліфікованої робочої сили. Перенесення підприємств з громад і регіонів, що сильно постраждали від бойових дій у відносно спокійніші і енергетично стабільніші регіони центру та заходу України мають також вплив на зміни людського капіталу на місцевому рівні, адже таке переміщення відбувається з людьми – високо- (вузько-) кваліфікованими працівниками.

Державна статистика в останні роки не дає можливості здійснювати комплексний, детальний аналіз з належним рівнем дезагрегації даних, вузькість муніципальної статистики, інколи відсутність даних на місцях, державні вибіркові обстеження Державної служби статистики не проводяться у зв'язку з дією військового стану. За таких умов стають важливими обстеження, що відбуваються за підтримки програм міжнародної допомоги, обстеження які проводяться на локальному рівнях, вони дають можливість заповнити прогалину в інформаційному забезпеченні.

Одним із таких інструментів є методика благополуччя молоді в містах, вона була розроблена у 2017 році фахівцями Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України спільно з Фондом ООН у галузі народонаселення (UNFPA). У 2018 році було опубліковано посібник «Благополуччя молоді у містах» [1], у якому викладено методологію розрахунку індексу благополуччя молоді (ІБМ). Це дослідження фокусує свою увагу на вивченні молоді – категорії населення віком від 14 до 35 років, на місцевому рівні. Впровадження та використання ІБМ мало на меті визначити наскільки благополучно живе молодь міста, дізнатися про реальні потреби, очікування, настрої молоді. Для муніципалітетів дана методика покликана стати дієвим інструментом в управлінні, для ефективного впровадження молодіжної політики, для покращення благополуччя молоді шляхом визначення точок зростання та виявлення проблемних місць. Управлінці на місцях мають можливість з'ясувати в яких сферах життя молоді ситуація порівняно краща і в яких гірша, наскільки міська молодіжна політика відповідає реальним потребам та очікуванням молоді. Методика дає можливість отримати динамічні оцінки та індикатори, як змінюється стан благополуччя молоді, чому саме.

Всього методика включає 49 показників, більша частина яких (32 показника) розраховується на основі проведення вибіркового опитування що проводиться містом у період розрахунку ІБМ це дає можливість зібрати актуальні данні за визначеними напрямками. Показники розподілені за визначеними аспектами благополуччя молоді: освіта; здоров'я; економічні можливості; участь у політичному житті; участь у громадському житті;

інформаційно-комунікаційні технології; безпека та захищеність життя. У 2020 році було розроблено онлайн платформу «Благополуччя молоді»[2], яка стала важливим компонентом у контексті ефективного проведення опитування та покращення розрахунку індексу. Це підтверджує кількість молодих людей які прийняли участь в опитуванні, з моменту запуску платформи чисельність перевищує 6500 осіб з різних міст які долучилися до розрахунку ІБМ.

Таблиця 1 – Міста які прийняли участь в проведенні розрахунку ІБМ, по роках

2017	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кременчук	Кременчук		Кременчук	Кременчук	Кременчук		
	Львів		Львів				
	Миколаїв						
		Тернопіль	Тернопіль	Тернопіль	Тернопіль	Тернопіль	
		Херсон	Херсон				
		Маріуполь	Маріуполь				
		Мелітополь	Мелітополь				
		Луцьк			Луцьк		Луцьк
		Дніпро				Дніпро	
			Вінниця		Вінниця		
			Чернівці		Чернівці		
			Івано-Франківськ				
			Київ				
			Одеса				
			Полтава				
			Хмельницький				
			Нова Одеса				
			Сміла				

Джерело: побудовано автором

Людський капітал, який охоплює знання, навички, професійну компетентність, інноваційний потенціал, здоров'я та соціальну активність населення, стає ключовим ресурсом для повоєнного відновлення країни. Дослідження стану та динаміки розвитку людського капіталу на муніципальному рівні в умовах кризи, війни та скорочення чисельності населення є необхідною умовою для формування ефективної державної політики, побудови стійкої економіки, формуванні інвестиційної привабливості міст та регіонів, розвитку громад. Трансформація під час війни та відновлення країни після війни значною мірою залежить не лише від фінансових ресурсів, а саме від якісного людського капіталу – знань, навичок, інноваційності, підприємливості, громадянської активності. Багато з цих аспектів включені в оцінку благополуччя молоді на місцевому рівні, індикатори ІБМ можуть бути використані як додаткове, альтернативне джерело інформації для оцінки стану людського капіталу на муніципальному рівні.

Молоді люди є важливою групою населення, традиційно молодь є найбільш активною групою населення та розцінюється державою як перспективна група для інвестицій у людський капітал, у здобуття інноваційних навичок. Молоді люди відіграють подвійну роль у соціально-економічному розвитку суспільства: вони є його пріоритетною цільовою групою і цінним ресурсом – новаторами, лідерами, рушіями змін. Суспільства які не приділяють достатньої уваги розвитку молоді у своїй державницькій діяльності, мають скромніші перспективи, ніж ті, де молодь виступає у фокусі національного розвитку.

За даними Євростату у серпні 2025 року чисельність громадян України, які перебувають під тимчасовим захистом у країнах Європи становила 4,37 мільйона осіб [3]. Зокрема, частка молодих осіб у віковій категорії від 14 до 35 років, становить 33,9%, що дорівнює 1,48 мільйонів осіб. Порівнюючи з попередніми роками, дана частка молоді – збільшується. Так, у 2024 році частка становила 32,5% від загальної чисельності, у 2023 – 31,5%, а на початку повномасштабного вторгнення – 29,9%. При формуванні стратегії молодіжної політики необхідно враховувати та використовувати актуальні дані подібних досліджень на муніципальному рівні. Що дасть можливість для української молоді, бути конкурентоспроможною, брати участь у житті суспільства і робити свій внесок у подальший розвиток країни.

У поточному році за участі Фонду ООН у галузі народонаселення та фахівців Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України розпочалась проводиться робота з оновлення методики, актуалізації показників зважаючи на реалії, потреби та виклики сьогодення.

Література

1. *Благополуччя молоді у містах* / Представництво Фонду у галузі народонаселення в Україні (UNFPA), Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. – 2018. – Режим доступу: <https://surl.li/sdqtan> (дата звернення: 09.10.2025).
2. *Благополуччя молоді* / UNFPA, Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. – Режим доступу: <https://www.youthwellbeing.in.ua/> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Eurostat. *Beneficiaries of temporary protection at the end of the month by citizenship, age and sex – monthly data* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/lyamjz> (дата звернення: 09.10.2025).

Олена МАНТУР-ЧУБАТА

к.е.н., доцент,
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

Наталія ПІДЛІСНА

вчитель-методист вищої категорії,
комунальний заклад загальної середньої освіти
гімназія № 26 Хмельницької міської ради,
м. Хмельницький, Україна

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Академічна доброчесність є базовим принципом розвитку сучасної освіти та науки. Вона забезпечує довіру до результатів навчання, досліджень і формує культуру відповідальності серед усіх учасників освітнього процесу. У контексті євроінтеграційних процесів, що охоплюють систему освіти України, питання дотримання принципів академічної доброчесності набуває стратегічного значення.

Закон України «Про освіту» визначає академічну доброчесність як сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень. Порушення цих принципів (плагіат, фальсифікація, списування, хабарництво) негативно впливають не лише на репутацію окремого закладу, а й на якість людського капіталу в цілому.

Формування культури академічної доброчесності передбачає створення ефективної системи превентивних заходів:

- розроблення внутрішніх положень і кодексів доброчесності;
- використання інструментів антиплагіатної перевірки;
- формування у студентів мотивації до самостійного здобуття знань;
- підвищення кваліфікації викладачів щодо етичних стандартів.

Диджиталізація освіти, зокрема використання електронних освітніх платформ, створює нові виклики у сфері академічної доброчесності. Водночас цифрові інструменти відкривають можливості для підвищення прозорості оцінювання, контролю якості виконаних робіт та моніторингу академічних результатів.

Високий рівень академічної доброчесності є запорукою сталого розвитку університетів, підвищення їхньої репутації на міжнародному рівні та формування конкурентоспроможного людського капіталу.

Сучасна система вищої освіти України переживає період глибокої трансформації, пов'язаної з інтеграцією у європейський освітній простір, реформуванням стандартів якості освіти та посиленням уваги до етичних засад діяльності закладів освіти. Академічна доброчесність є невід'ємною складовою цих процесів, адже саме вона визначає рівень довіри до результатів навчальної та наукової діяльності, формує репутацію університетів і сприяє підвищенню конкурентоспроможності випускників.

Проблема академічної доброчесності постає не лише як питання етики, а як стратегічний чинник розвитку людського капіталу. Наявність академічної недоброчесності (плагіат, фабрикація результатів, підробка, хабарництво) призводить до девальвації знань, зниження якості освітніх послуг і втрати суспільної довіри до системи освіти в цілому.

За результатами досліджень Українського центру оцінювання якості освіти, понад 60% студентів зізнаються у використанні недоброчесних практик під час навчання. Це свідчить про потребу у формуванні стійких етичних установок та підвищенні рівня культури академічної відповідальності.

Ключовими чинниками, що впливають на рівень академічної доброчесності, є:

- корпоративна культура закладу освіти;
- прозорість і справедливість системи оцінювання;
- ефективність системи моніторингу та профілактики порушень;
- цифрова грамотність студентів і викладачів;
- підтримка та мотивація до самостійного навчання.

Для вивчення рівня обізнаності та дотримання принципів академічної доброчесності серед студентів Хмельницького національного університету було проведено анкетне опитування у період з 10 по 20 вересня 2025 року. Опитування проводилося анонімно з використанням електронної форми Google Forms, що забезпечило відкритість та щирість відповідей. Участь в опитуванні взяли 126 студентів 1–4 курсів ОПП «HR-інжиніринг у бізнес-економіці».

Таблиця 1 – Результати анкетного опитування щодо академічної доброчесності студентів ХНУ

№	Питання	Так, %	Ні, %
1	Чи знаєте Ви, що таке академічна доброчесність?	92	8
2	Чи ознайомлені Ви з положенням про академічну доброчесність у вашому університеті?	76	24
3	Чи траплялося Вам списувати під час навчання?	63	37
4	Чи вважаєте Ви плагіат серйозним порушенням?	88	12
5	Чи користуєтесь антиплагіатними сервісами під час написання робіт?	71	29
6	Чи, на Вашу думку, викладачі демонструють приклад академічної доброчесності?	84	16

Найефективнішими заходами підвищення доброчесності студенти вважають:

- запровадження перевірки робіт через антиплагіатні сервіси;
- просвітницькі кампанії у соціальних мережах;
- мотиваційні програми для студентів, які демонструють чесне навчання.

Опитування показало, що академічна доброчесність є важливою, але ще недостатньо усвідомленою цінністю серед студентської молоді. Більшість студентів розуміють її загальний зміст, однак не завжди можуть застосовувати на практиці.

Виявлено суперечність між знанням принципів доброчесності та реальними навчальними практиками: майже половина опитаних визнає використання недоброчесних методів здобуття оцінок.

Результати опитування показали, що більшість студентів усвідомлюють сутність академічної доброчесності, проте значна частина визнає факти порушень у власній практиці. Це свідчить про наявність суперечності між теоретичним розумінням і практичним дотриманням етичних норм.

Основними проблемами забезпечення академічної доброчесності в університетах є:

- недостатня мотивація студентів до самостійного навчання;
- формальний підхід до перевірки робіт на плагіат;
- низька культура академічного письма;
- обмежена кількість тренінгів і просвітницьких заходів;
- відсутність системи морального заохочення за доброчесну поведінку.

Для вдосконалення ситуації доцільно:

1. Впроваджувати навчальні курси з академічної доброчесності для студентів і викладачів.
2. Посилити контроль за дотриманням принципів доброчесності під час виконання кваліфікаційних робіт.
3. Активніше використовувати системи перевірки на плагіат (StrikePlagiarism, Unicheck).
4. Створити механізми морального заохочення – сертифікати доброчесності, рейтинги етичних практик кафедр тощо.
5. Розвивати культуру взаємоповаги, відкритості та академічного партнерства.

Академічна доброчесність є фундаментом якісної освіти, формування конкурентоспроможного фахівця та розвитку освітнього середовища. Її дотримання сприяє зміцненню репутації університету, підвищенню ефективності навчального процесу і розвитку громадянської відповідальності.

Побудова системи академічної доброчесності має спиратися на європейські стандарти, інтеграцію цифрових технологій та формування етичної культури у кожного учасника освітнього процесу. Тільки спільна відповідальність викладачів, студентів і адміністрації університету може гарантувати високі стандарти якості освіти та наукової діяльності.

Література

1. *Про освіту* : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19?find=1&text#Text> (дата звернення: 31.10.2025).
2. *Про вищу освіту* : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 31.10.2025).
3. Артюхов А., Віхляєв М., Волк Ю. *Академічна доброчесність, відкрита наука та штучний інтелект: як створити доброчесне освітнє середовище* : зб. есе програми підвищення кваліфікації. – Львів ; Торунь : Liha-Pres, 2023. – 524 с.
4. *Про академічну доброчесність* : Проект Закону № 10392 від 08.01.2024 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/43481> (дата звернення: 31.10.2025).

5. Дуліба Є. В., Гришко В. І. Академічна доброчесність в освітньонауковому просторі України: соціальні виклики та перспективи удосконалення // Наукові записки. Серія : Право. – 2023. – № 14. – С. 6–12.

Тетяна ГЛУШКО

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

Дар'я БУДРІНА

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

ВПЛИВ МІГРАЦІЇ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Міграційна криза стала однією з найсерйозніших проблем, із якою зіткнулася Україна після 2022 року. Вона є одним із головних чинників спаду валового внутрішнього продукту. Водночас її подолання стане важливою складовою післявоєнного відновлення держави. З огляду на актуальність цього питання, його дослідження має значення не лише для розуміння нинішніх процесів, а й для зменшення ризиків, пов'язаних із ними, та пошуку ефективних шляхів подолання наслідків міграційної кризи, спричиненої війною. [1]

Основними критеріями міграційного процесу залишаються:

- 1) економічні – пошук кращих умов життя;
- 2) політичні – наслідки війни, дискримінації;
- 3) стихійні – природні катастрофи, лиха чи епідемії. [5]

Дослідження показує, що мотивація до міграції в умовах війни є багатогранною і охоплює політичні, економічні, соціальні та екологічні фактори. Зміна тенденцій трудової міграції разом зі зростанням масштабів вимушеного переселення трансформує структуру населення, створює нові виклики для ринку праці, системи соціального захисту та освіти, а також впливає на довгострокові перспективи відновлення держави. [2]

Разом з тим, міграційні процеси відкривають і певні можливості. Українці показали високий рівень пристосування до нових умов, активно залучаючись до економічного та соціального життя країн Європи. Їхня діяльність сприяє зростанню ділової активності, компенсує нестачу робочої сили, а також підсилює науково-освітній потенціал приймаючих держав. [2]

Проте скорочення чисельності населення, за прогнозами економістів, може спричинити зменшення споживчих витрат, що призведе до звуження внутрішнього ринку та падіння ВВП. Обмеження експорту української продукції, поряд із зниженням споживчого попиту, негативно впливає й на інвестиційну привабливість. [3] На даний момент можна спостерігати майже повну відсутність прямих іноземних інвестицій в економіку України. Як наслідок – скорочення податкових надходжень до бюджету та збільшення державних витрат на соціальні потреби. [5]

Уповільнення зростання ВВП. В умовах скорочення робочої сили та старіння населення зростання ВВП, ймовірно, сповільниться. Міжнародний валютний фонд (МВФ) прогнозує, що в 2024 році реальний ВВП України зросте на 4,1%, а в 2025 році економічне зростання прискориться до 6,4% . Криза ринку праці. Водночас зменшення кількості працездатного населення викличе дефіцит кваліфікованих працівників, що може призвести до підвищення заробітних плат, але водночас – до зростання витрат бізнесу та зниження продуктивності. МВФ прогнозує, що до 2050 року кількість робочої сили в Україні зменшиться приблизно на 30%. [4]

Соціальне забезпечення. Зі збільшенням частки пенсіонерів і скороченням робочої сили система соціального захисту зазнає значного навантаження. МВФ прогнозує зростання державних витрат на медицину та пенсійне забезпечення. Загалом, демографічні зміни в Україні матимуть суттєвий вплив на економіку та соціальну сферу. Тому уряд і приватний сектор повинні адаптуватися до нових умов, формуючи стратегії, які дозволять мінімізувати негативні наслідки та використати потенційні переваги. [4]

До початку війни прогнози свідчили про поступове зниження чисельності населення України. Якщо у 2014 році в країні проживало 45,2 млн осіб, то до 2020 року ця кількість скоротилася до 44,4 млн. Передбачалося, що до 2025 року населення становитиме близько 43,6 млн, а до 2060 року – приблизно 36,6 млн осіб. Однак війна суттєво змінила ці розрахунки. Згідно з оновленими прогнозами, уже у 2025 році чисельність населення може зменшитися до 33,5 млн осіб, у 2030 році – до 32,8 млн, а до 2060 року – до 28,1 млн. Якщо тенденції збережуться, можливе подальше скорочення до 26 млн осіб, що значно нижче довоєнних оцінок. [1]

Такі демографічні втрати створюють серйозні ризики для соціально-економічного розвитку держави. Вони впливають на структуру робочої сили, рівень споживання та пенсійну систему. Станом на 2022 рік в Україні налічувалося понад 10,8 млн пенсіонерів, що, на тлі масового виїзду молоді, посилює проблему старіння населення. Зменшення кількості економічно активного населення ускладнює підтримання сталого економічного зростання та соціального добробуту громадян. [1]

Рекомендації для економічної стабілізації:

1. Заохочувати імміграцію кваліфікованих працівників.
2. Розвивати вітчизняну робочу силу.
3. Покращити соціальні послуги.
4. Заохочувати народжуваність.
5. Забезпечити політичну стабільність у державі [4].

Триваюча війна поглибила економічну кризу, тому уряд повинен зосередитися на стабілізації ситуації в країні. Це сприятиме залученню іноземних інвестицій і підвищенню темпів економічного розвитку. [4]

Таким чином, міграція є складним багатофакторним явищем, що посилюється соціально-економічними змінами в Україні та впливом глобалізаційних процесів. Відтік висококваліфікованих кадрів і негативні тенденції в різних сферах життя зумовлюють потребу в глибшому дослідженні цього питання. [5]

Сучасні міграційні процеси, спричинені повномасштабною агресією російської федерації, стали серйозним викликом як для України, так і для світової спільноти. Масштабне вимушене переселення, що супроводжується соціальними, демографічними й економічними наслідками, вимагає створення ефективних стратегій реагування на державному та міжнародному рівнях. [2]

Одним із ключових завдань після завершення війни стане рееміграція – повернення українців додому. Для цього потрібно сформувати цілісну державну політику, яка забезпечить належний рівень життя, відновлення інфраструктури, створення робочих місць, розвиток підприємництва, а також освітні та соціальні програми для підтримки й адаптації тих, хто повернеться. [2]

У перспективі можна очікувати поступового відновлення економіки України. Проте темпи цього процесу значною мірою залежатимуть від повернення трудових мігрантів і стабілізації внутрішньої ситуації. Якщо значна частина громадян повернеться, це стимулюватиме розвиток виробництва та зростання ВВП. Якщо ж чисельність працездатного населення і надалі зменшуватиметься, Україні доведеться активніше впроваджувати інновації та сучасні технології, аби компенсувати нестачу робочої сили. Раціональне вирішення проблем, пов'язаних із міграцією, є необхідною умовою подальшого розвитку держави, економічної стабільності та соціального добробуту громадян. [1]

Література

1. Дзюба О. М., Левіщенко О. С., Томченко Б. М. *Вплив міграційної кризи на економіку України // Економіка та суспільство.* – 2025. – Вип. 72. – С. 107–113. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-36> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Неговська Ю. М., Белень М. В., Грицишена З. О. *Міграційні процеси в Україні: виклики, економічні наслідки та шляхи реагування // Актуальні проблеми економіки.* – 2025. – № 3 (285). – С. 296–305.
3. Солан А., Длугопольська Т. *Вплив зовнішньої трудової міграції на соціально-економічний розвиток України під час війни з РФ // Матеріали наукової конференції.* – Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2025. – С. 131–133.
4. Горбань С., Біленко О., Трубнік Т. *Вплив міграційних процесів на економіку України // Економіка та суспільство.* – 2023. – Вип. 49. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-26> (дата звернення: 06.11.2025).
5. Рабець О. І. *Вплив міграції на економічний розвиток України під час військової агресії // Габітус.* – 2024. – Вип. 62. – С. 45–51. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.62.6> (дата звернення: 06.11.2025).

Тетяна ГЛУШКО

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

Іванна БОДНАР

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

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ринок праці України в період війни, помітно змінюється під впливом ряду різноманітних чинників, які в свою чергу мають економічний, технологічний та інші характери. Стабільний ринок праці країни потребує економічної безпеки, яка є важливим елементом економічної системи. Можна стверджувати, що зрушення в економічній структурі, пов'язані із стрімкою зміною на послуги та продукцію, вони впливають на зайнятість населення в різних галузях, наприклад як сільське господарство, промисловість та транспорт.

Також автоматизаційні процеси в економіці, знижують потреби у фізичній праці робітників та супроводжуються підвищенням кваліфікації і здобуванням нових навичок працівників [1].

На момент початку повномасштабної війни, структура зайнятості в Україні характеризувалась високим рівнем урбанізації, суттєвою часткою неформальної економіки та значною регіональною диспропорцією. Війна призвела до масового переміщення працездатного населення, як всередині країни, так і за її межі, що ускладнило балансування між наявними вакансіями та робочою силою.

Протягом 2022 року рівень зайнятості скоротився з 56,0% до 50,8%, а рівень безробіття досяг 24,5%. Ці показники відображають глибину шоку, якого зазнала економіка країни.

Водночас поствоєнне перезавантаження передбачає не лише відновлення довоєнного рівня зайнятості, а й стратегічну модернізацію структури ринку праці. Актуальними стають питання стимулювання інноваційної економіки, цифровізації праці, перепрофілювання кадрів та розвитку трудової мобільності.

Під впливом воєнних дій ринок праці України зазнав суттєвих структурних змін, що проявилися як у галузевому, так і в регіональному аспектах. Пошкодження критичної

інфраструктури, евакуація підприємств, припинення виробництва у зонах бойових дій призвели до нерівномірного скорочення зайнятості у різних секторах економіки [2].

Регіони, де зафіксовано найбільшу кількість людей, які втратили роботу, – це насамперед східні та південні області України, тобто території, що є або були зоною активних бойових дій. Водночас суттєве зростання рівня безробіття спостерігається і в західних регіонах країни. Основними причинами такої ситуації є:

- переміщення працівників із зон бойових дій у безпечніші області;
- порушення виробничих процесів і логістичних ланцюгів;
- зміна структури та обсягів споживчого попиту.

Кількість вакансій на ринку праці помітно зменшилася майже у всіх галузях, включно з ІТ-сферою. Відчутно змінилися і пріоритети роботодавців. Найбільше робочих місць нині пропонується у сфері торгівлі. До десятки галузей із найбільшою кількістю вакансій також увійшли: видобувна промисловість, аграрний сектор, фінансова сфера, медицина, фармацевтика та аптечна справа, виробництво харчових продуктів. При цьому кількість пропозицій для керівників і топменеджменту скоротилася, а робітничі професії, навпаки, стають більш затребуваними. Це вказує на початок так званої «Епохи роботодавця» [3].

Щодо територіального розподілу вакансій, то значна частина робочих місць нині зосереджена у регіонах, куди переїхали люди, які втратили домівки та роботу через бойові дії. Масове переміщення населення та релокація підприємств стали вимушеним процесом, а західні області України відчувають особливо сильне навантаження через велику кількість переселенців.

У минулі роки західний регіон переважно виконував роль «транзитного майданчика» для заробітчани, які виїжджали за кордон, і це не створювало критичного тиску. Нині ж ці області зіштовхнулися з новими проблемами: зростанням конкуренції на ринку праці, потребою забезпечити переселенців житлом, роботою та інфраструктурою.

Особливо складною залишається ситуація для молоді, яка після завершення навчання має істотні труднощі з пошуком першого місця роботи. Це є свідченням наявності розривів між вимогами роботодавців щодо навичок потенційної робочої сили та навичками та знаннями, які опановують студенти та учні у закладах вищої та професійної освіти [4].

СЕПР (Центр досліджень економічної політики) прогнозує, що українському ринку праці доведеться зіткнутися з наступним:

–Через руйнування житлового фонду спричинене війною, галузевий розподіл переміщених осіб та релокування фірм, доведеться змінювати місце проживання;

–До ринку праці потрібно буде реінтегрувати ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та колишніх біженців, які будуть мати травми фізичні або психологічні від війни;

–Значно більшу частину населення працездатного віку, ніж до повномасштабної війни, потрібно буде мобілізувати, для того, щоб під час відбудови можна було закрити дефіцит деяких професій;

–Для відновлення країни необхідним буде залучення іммігрантів з інших країн.

Для вирішення цих проблем СЕПР пропонують діяти у наступних чотирьох напрямках:

–Здійснювати вклади в людський капітал, шляхом надання учням компенсаційної освіти, за час втрати навчання протягом певних років, також підготовка людей, що втратили роботу;

–Вирішення проблем, які стосуються безробіття серед внутрішньо переміщених осіб, ефективне використання людського капіталу та активна участь в робочій силі жінок і всього працездатного населення;

–Захист уразливих груп населення;

–Залучення ідей, людського капіталу, що емігрував для реконструкції [3].

Трудова міграція, яка раніше розглядалася як явище, що частково полегшує напруження на ринку праці, нині перетворюється на системну загрозу. Затяжне перебування

за кордоном, інтеграція українців у європейські ринки праці, доступ дітей до шкільної освіти і соціальних пакетів у країнах ЄС сприяє зниженню мотивації до повернення. Це може призвести до втрати кваліфікованих кадрів та появи «демографічних пустель» у низці регіонів України.

Однак, з іншого боку, потенціал діаспори та досвід, здобутий за кордоном, можуть стати основою для формування нових моделей працевлаштування, дистанційної зайнятості, розвитку цифрових професій і бізнес-ініціатив, орієнтованих на транснаціональну взаємодію [2].

Після завершення активної фази війни Україна зіткнеться з безпрецедентним завданням соціальної та економічної інтеграції великої кількості громадян, які зазнали наслідків бойових дій: ветеранів, осіб з інвалідністю, постраждалих як фізично, так і психологічно. Їх успішне повернення до активного трудового життя є критично важливим як для соціальної стабільності, так і для формування стійкого людського капіталу. Разом із тим, ці групи мають значний нереалізований потенціал. Ветерани часто володіють лідерськими якостями, високою мотивацією, організаційними навичками. Переселенці мають досвід адаптації до нових умов і можуть сприяти регіональному відновленню. Люди з інвалідністю, за умов належної підтримки, здатні повноцінно працювати, особливо у сферах, пов'язаних із дистанційною зайнятістю.

Успішна інтеграція ветеранів, ВПО та людей з інвалідністю повинна стати одним із пріоритетів поствоєнної політики зайнятості та соціальної інклюзії. Йдеться не лише про повернення до праці, а про гідну, стабільну, справедливу участь у відновленні держави [2].

Ринок праці фактично опинився у стані глибокого занепаду, і його відновлення потребує реалізації комплексу як оперативних, так і довгострокових заходів. Водночас, як свідчить міжнародний досвід, навіть ефективне впровадження таких заходів не гарантує швидкого відродження. Успіх залежить від оптимального поєднання наявних ресурсів і потенціалу, правильно обраної стратегії та тактики економічної і суспільної відбудови, а також від впливу низки зовнішніх і внутрішніх чинників.

Отже, у післявоєнний період одним із ключових завдань стає розвиток ринку праці, а створення можливостей для працевлаштування – важливий елемент соціальної політики на етапі відновлення країни.

До основних заходів цієї політики слід віднести:

–Збільшення рівня зайнятості населення.

–Глибша реконструкція економіки в післявоєнний період, ніж у довоєнний, з акцентом на економічний розвиток. Зниження рівня безробіття є ключовими аспектами соціальної політики держави.

–Перерозподіл робочої сили між секторами економіки для підвищення продуктивності.

–Розробка спеціальної Державної програми відновлення економіки, яка включатиме відновлення інфраструктури, особливо соціальної, та житлового фонду. Це передбачає залучення іноземних інвестицій для забезпечення житлом постраждалих громадян, зокрема в регіонах Східної України.

–Сприяння вирішенню проблем вразливих верств населення, які не можуть займатися економічною діяльністю через вік, фізичні вади або інші причини.

Саме комплексна політика відбудови з адаптацією зарубіжного досвіду дасть позитивний результат та динамічний розвиток вітчизняного повоєнного ринку праці [4].

Отже, у післявоєнний період ринок праці України проходить етап глибокої трансформації, зумовленої демографічними, економічними та соціальними змінами.

Основними викликами залишаються реінтеграція, повернення трудових мігрантів, подолання безробіття серед молоді та створення балансу між попитом робочої сили і пропозиції. Водночас післявоєнне відновлення відкриває можливості для модернізації ринку праці через цифровізацію, збагачення людського капіталу і розвиток інноваційної економіки, що стане основою сталого економічного зростання країни.

Література

1. Zhytar M. *Transformatsiia rynku pratsi v umovakh zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy: vyklyky, ryzyky ta stratehichni napriamky stabilizatsii* // *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*. – 2025. – Vol. 1, No. 15. – P. 48–58. – DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0105> (дата звернення: 08.11.2025).
2. Nikitenko K., Tarashchuk D. *Transformatsiia rynku pratsi Ukrainy v umovakh postvoiennoho perezavantazhennia* // *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*. – 2025. – Вип. 24. – С. 121–128. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.12> (дата звернення: 08.11.2025).
3. Khodyrieva O. *Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: holovni problemy ta napriamky vidnovlennia* // *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*. – 2023. – № 3. – С. 17–20. – DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.17> (дата звернення: 08.11.2025).
4. Shostak L., Suriak A. *Adaptatsiia zarubizhnoho dosvidu transformatsii rynku pratsi v umovakh voiennoho stanu ta makroekonomichnoi nestabilnosti* // *Ekonomika ta suspilstvo*. – 2024. – Вип. 67. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-145> (дата звернення: 08.11.2025).

Світлана АКСЬОНОВА

к.е.н., пров. наук. співробітник,
Інститут демографії та досліджень якості життя
ім. Михайла Птухи НАН України,
м. Київ, Україна

ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА В УКРАЇНІ: НЕДООЦІНКА ЗАГРОЗИ

Попри численні розмови в українському суспільстві про демографічну кризу, пропри те, що майже кожна людина у нашій країні обізнана щодо складної демографічної ситуації, на жаль, усвідомлення серйозності проблеми, її наслідків та загроз не виявляється не лише у більшості пересічних громадян, але й у представників владних структур. Парадоксально, але якраз широке обговорення теми демографічної кризи стало одним із чинників недооцінення її загрози. Дискусії навколо проблеми без формування відповідних планів конкретних заходів та дій, із визначенням періоду виконання та контролем, аналізом результатів і причин того, що не вдалося досягнути, призводить до сприйняття проблеми як чогось доволі «звичайного», «буденного», такого, з чим можна співіснувати і миритися.

Розмови про демографічну кризу в Україні почастішали із здобуттям країною незалежності, коли у 1991 р. загальний коефіцієнт смертності вперше перевищив загальний коефіцієнт народжуваності, а наступні роки показали, що ця тенденція лише посилюється і міграція не здатна поліпшити ситуацію. Втім, навіть у період відчутного уповільнення природного скорочення населення, що стало можливим завдяки підвищенню дітородної активності та певному зниженню рівня смертності, розмови про демографічну кризу не припинилися, що було цілком логічно, адже на той період зазначені позитивні зміни не змогли подолати депопуляцію, що є однією з характеристик демографічної кризи. До того ж, відносно благополучний період соціально-економічного розвитку тривав недовго, і вже починаючи з 2013 р. у країні має місце прискорення природного убутку.

Другим фактором, завдяки якому загрози і наслідки демографічної кризи залишаються здебільшого недооціненими, є відсутність змістовного загальноприйнятого визначення цього поняття. Доволі часто демографічну кризу ототожнюють з депопуляцією або із загальним скороченням чисельності населення (тобто враховують як природний, так й міграційний убуток). Більше того, оскільки ключовою причиною цих процесів є зниження дітородної активності, то й демографічну кризу, особливо у засобах масової інформації, фактично зводять до проблеми падіння народжуваності нижче рівня забезпечення простого відтворення населення і вихід з кризи розглядають виключно у площині пронаталістської політики. Також,

заради гучного заголовка і привертання уваги у журналістських публікаціях демографічну кризу час від часу представляють як демографічну катастрофу, не розмежовуючи ці поняття. Україна стоїть перед численними масштабними викликами, що зумовлюють поглиблення демографічної кризи, а величезною загрозою є те, що демографічна криза може перейти у демографічну катастрофу, вплинути, послабити чи протидіяти якій буде вже неможливо, тому це різні поняття за своєю суттю.

В окремих випадках демографічну кризу пов'язують із різкою зміною чисельності населення, незалежно від того чи відбувається швидке скорочення чисельності населення, чи, навпаки, має місце перенаселення із зростанням щільності проживання на територіях, на яких немає можливостей для забезпечення мешканців життєво важливими ресурсами [1].

Найбільш релевантним визначенням, на нашу думку, є трактування В.С. Стешенко, згідно з яким демографічна криза є таким станом «демореальності, для якого характерна втрата здатності суспільного організму країни до самовідтворення населення у досягнутій якості й кількості» [2]. Демографічна криза є «результатом змін суспільного життя, і насамперед системи суспільного виробництва, коли порушується функціонування і розвиток його компонентів, сфер, частин, внаслідок чого руйнується механізм демовідтворювального процесу [3]. Важливим аспектом визначення є твердження, що населення має відтворюватися не лише кількісно (принаймні, зберігати чисельність), але й якісно. Про зниження якісних характеристик населення як ознаку демографічної кризи, згадують зрідка, і це є ще одним фактором її недооцінки. Зауважимо, що у країнах, в яких депопуляція відбувається поряд з підвищенням якісних характеристик населення, наприклад, збільшення середньої тривалості життя, освітнього і професійного рівня, втрати від депопуляції можуть бути компенсовані за рахунок якості населення та імміграції [2]. Якісні «втрати» можуть значно сильніше перешкоджати суспільному розвитку ніж кількісні.

Безсумнівно, кількісні та якісні зміни взаємопов'язані. Стрімке зниження чисельності населення, що супроводжується швидким погіршенням якісних його характеристик (зокрема, вікової структури, здоров'я, репродукційного потенціалу тощо), багатократно посилюють загрозу. Так, зниження народжуваності та старіння населення зумовлюють дефіцит робочої сили на ринку праці, що впливає на конкуренцію, заробітну плату, запровадження інновацій, на економічний розвиток загалом.

Складовими і, водночас, ознаками (проявами) демографічної кризи є тривале зниження народжуваності, підвищення рівня смертності, природне скорочення населення (депопуляція), прискорене старіння, неконтрольована еміграція, зростання захворюваності, інвалідності тощо. Одночасне існування низки негативних процесів, здатних посилювати один одного, крім того, що є неспростовним свідченням демографічної кризи, ще й створюють синергетичний ефект, протидіяти якому чи пом'якшити його наслідки вкрай складно. Протидіяти синергетичному ефекту вкрай складно. Із зазначеним пов'язана інша особливість демографічної кризи: негативні тенденції можуть формувати «замкнені кола», коли один й той самий процес може бути як чинником, так й наслідком погіршення ситуації. Зокрема, депопуляція викликає старіння населення, котре, у свою чергу, посилює депопуляцію, або, інший приклад, старіння населення посилює фіскальні труднощі, що «підштовхує» молодь виїжджати з країни, а це, у свою чергу, ще більше поширює старіння населення. Неврахування ризиків формування «замкненого кола» і синергетичного ефекту впливають із недооцінки демографічної кризи. Проблеми можуть виникати одночасно і мати істотний вплив, причому неможливо відокремити вплив одного процесу від дії іншого.

Протягом усього періоду існування цього феномену в Україні не втрачає актуальність осмислення сутності демографічної кризи, а не лише проста фіксація його явищ [3]. Також важливим є ґрунтовне вивчення історії демографічних криз загалом та особливостей їх сучасного перебігу у різних країнах, дослідження їх відмінностей залежно від ключового чинника, що спричинив кризу, з'ясування специфіки тенденцій в Україні, впливу війни, зокрема її повномасштабної фази, визначення шляхів протидії у складних умовах.

Література

1. Fazyl Amzaev. *Demographic Crisis: Elimination of the Consequences not the Causes* [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу: <https://surl.li/bslvqg> (дата звернення: 09.11.2025).
2. Стешенко В. С. *Криза демореальності, криза демографічна. Криза демореальності в Україні на рубежі 20 та 21 ст. // Енциклопедія історії України : Т. 5: Кон – Кю / Редкол.: В. А. Смолій та ін. – НАН України. Інститут історії України. – Київ : Наукова думка, 2008. – 568 с. : іл. – Режим доступу: http://www.history.org.ua/?termin=Krizza_Demorealnosti (дата звернення: 09.11.2025).*
3. *Демографічна криза в Україні. Проблеми дослідження, витоки, складові напрями протидії* / За ред. В. Стешенко. – НАН України ; Ін-т економіки. – Київ, 2010. – 560 с.

Марія ЗЕЛЕНА

к. е. н., доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

Аліна КИЦЮК

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ І ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА У КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ДЕТЕРМІНАНТИ, ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ НАСЛІДКИ

У цей важкий для України час відбуваються великі демографічні зміни: масштаби міграції зростають, все більше людей виїжджає за кордон, чисельність населення зменшується також зменшується рівень народжуваності. До зазначених факторів приєднуються й дуже болючі та великі втрати людських життів, які Україна щодня зазнає на фронті та під час ворожих ударів по мирних містах. Соціально-економічні труднощі та війна безпосередньо впливають на національну безпеку України. Адже людський потенціал є основою національної безпеки та економічної стійкості країни.

Детермінантами сучасних міграційних потоків стали військові дії, руйнування критичної інфраструктури, знищення житлової інфраструктури, втрата роботи, необхідність забезпечувати безпеку для дітей, а також і економічні фактори. Починаючи з лютого 2022 року найбільші потоки емігрантів були до сусідніх держав – Польщі, Угорщини, Словаччини, Німеччини, Румунії та Молдови, які стали першими територіями прийому та транзиту.

По оцінкам ООН станом на середину 2025 рік за кордоном знаходяться більше 5,6 млн громадян України, що свідчить про довготривалий характер міграційного процесу та перехід його зі стадії евакуації до стадії адаптації та інтеграції. (1) Окрім загального рівня міграції, останнім часом спостерігається тенденція, що все більше молодих чоловіків віком до 23 років виїжджають за кордон, що додатково зменшує кількість молодого працездатного населення в Україні та посилює демографічний дисбаланс.

Скорочення кількості населення призводить до зменшення працездатних громадян, що веде до дефіциту робочої сили та зниження продуктивності економіки. Також зменшується податкова база, ускладнюється фінансування соціальних програм та оборонного сектору. Водночас зростає навантаження на пенсійну систему, оскільки збільшується кількість людей старшого віку, а молодих людей стає менше.

Міграційні процеси мають відчутні соціальні наслідки для українців. Вимушене перебування родин у різних державах послаблює сімейні та соціальні зв'язки, ускладнюється підтримувати сімейні відносини. Окрім цього, через вимушену міграцію відбувається

роз'єднання сімей. Часто жінки разом із дітьми виїжджають за кордон, тоді як чоловіки залишаються в Україні. З часом це призводить до того, що сім'ї розпадаються, люди створюють нові стосунки і нові родини вже в інших країнах, що змінює не лише особисті долі, а й соціальну структуру суспільства. Одночасно спостерігається виїзд кваліфікованих спеціалістів за кордон. У наслідок цього в Україні стає менше фахівців, які здатні працювати у важливих сферах та брати участь у відновленні економіки держави. Також у деяких регіонах, особливо біля фронту та у сільській місцевості, кількість населення зменшується. Через це багато наших територій майже порожні і не розвиваються. Наше населення стає старішим і меншає молодих людей та сімей. Отже це все змінює загальну демографічну ситуацію в Україні.

Тривалі міграційні процеси та велике зменшення населення мають прямий вплив на національну безпеку. Коли з України виїжджає багато молодих і працездатних людей, держава втрачає важливі ресурси для відновлення інфраструктури та економіки. Це особливо відчутно зараз в умовах війни, коли країні потрібні робочі руки, активне населення та кваліфіковані фахівці. Скорочується число громадян, які здатні брати участь у захисті країни, а це прямо впливає на військову стійкість України.

Стабілізація демографічної ситуації в Україні є дуже важливою. Вона потребує продуманої державної політики та чіткого плану дій і головне підтримки населення. Важливим завданням є створювати робочі місця із конкурентною заробітною платою, щоб люди мали стимул залишатися в Україні та бачили перспективу особистого розвитку. Не менш значущим є надання психологічної та соціальної підтримки військовим, переселенцям та родинам, які постраждали від війни. Тому що від їх адаптації залежить соціальна стійкість суспільства. Додатковим пріоритетом має стати відбудовування постраждалих регіонів та інвестицій в розвиток місцевих громад і це допоможе повернути життя в населені пункти та запобігти їх занепаду.

На завершення варто підкреслити, що міграція та зменшення населення сьогодні є однією з найважливіших проблем для України. Багато людей втратили свої домівки та виїхали за кордон, а це впливає на економіку та здатність країни відновлюватися після війни. У деяких містах чи селах людей стає дуже мало і вони втрачають можливість розвиватися. Особливо болючим є те, що через війну наша Україна втрачає дуже багато молодих чоловіків і військових, які захищають нас з вами. Але це ще більше прискорює демографічну кризу. Усі ці фактори впливають на наше майбутнє, тому вимагають уваги, підтримки та обдуманих рішень вже зараз.

Література

1. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН / UNHCR). UNHCR – The UN Refugee Agency. Operational Data Portal: Ukraine Refugee Situation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 01.11.2025).

Віталій БАКАЙ

к.е.н, доцент,

доцент кафедри економіки, аналітики,

моделювання та інформаційних технологій в бізнесі

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

З початку російсько-української війни Україна переживає значні міграційні процеси, насамперед, через масовий виїзд громадян за кордон з безпечних питань та пошуку кращих умов життя, та внутрішню міграцію спричинену військовими діями, знищенням власних

домівок, природних катастроф чи економічних труднощів. Особливо це стосується тих регіонів України де відбуваються постійні військові дії, які призводять до глобальних економічних змін та змушують людей залишати своє житло. Мільйони українців покинули країну і виїхали переважно до Європейського Союзу в перші дні, тижні вторгнення, де для них створено спеціальні умови щодо їх тимчасового захисту, тобто стали вимушеними переселенцями, а міграція набула значного характеру.

Повномасштабне вторгнення Росії до України сприяло масовій евакуації населення країни до більш безпечних місць. Більшість людей покидали зони активних бойових дій, часто робили це поспішно, без належної підготовки, переїжджаючи до безпечніших регіонів країни або виїжджаючи за кордон. Серед них були як сім'ї з дітьми, так і літні люди, які змушені були залишити свої будинки через постійну небезпеку. Ключовими факторами, які спонукали до виїзду, були – загроза життю, військові дії та руйнування інфраструктури, що впливало на можливість проживання в цих районах. Перші тижні евакуації супроводжувались величезними чергами на кордонах та переповненими пунктами тимчасового розміщення в сусідніх країнах. На прикордонних територіях утворювались значні міграційні потоки, оскільки багато людей не мали змоги залишити країну одразу і опинялись в умовах перенаселених міст і таборів для біженців. Багато хто шукав тимчасовий притулок у сусідніх країнах, таких як Польща та Румунія, де уряди та міжнародні організації забезпечували допомогу. Внаслідок цих подій Україна стала свідком наймасштабнішої міграційної кризи в Європі з часів Другої світової війни. За даними ООН, в перший рік війни понад 8 мільйонів українців виїхали до інших країн, переважно в Європу, зокрема в Польщу, Чехію, Німеччину, Словаччину та інші держави ЄС.

Переважно покинуло країну значна кількість молоді та працездатного населення, що безпосередньо послабило демографічний потенціал України та вплинуло на її національну безпеку. Зменшення такої чисельності населення створює додаткові виклики для держави в контексті забезпечення належного рівня її обороноздатності. Так, можна сказати, що частина населення вже повернулася, але значна кількість українців продовжує перебувати за кордоном, і нажаль, ця кількість повільно зростає, та і в майбутньому не факт, що багато хто з них повернеться назад до країни.

Відомо, що міграційні процеси істотно впливають на соціально-економічний розвиток країни та різні напрями життєдіяльності суспільства. Нажаль, війна на території України, окупація її частини російськими військами, викликала цілу хвилю внутрішньо переміщених осіб та зовнішніх мігрантів, частина з яких отримала статус біженців у Європейському Союзі. Ще перед початком повномасштабного вторгнення в Україну, було зареєстровано 1,3 млн. внутрішньо переміщених осіб, які переважно тікали з Криму та Донбасу. Станом на середину 2025 року, за офіційними даними Міністерства соціальної політики України, кількість зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб досягла понад 4,5 млн. осіб, з них 40,29 % чоловіків, 59,71 % жінок (дітей – 18,86 %) [1; 2]. За даними Євростату статус тимчасового захисту в країнах ЄС станом на середину 2025 року мали 4,2 млн. українських біженців, з них чоловіків 23,1 %, жінок 44,9 % та дітей 32 % [3]. Понад 20% населення країни покинули свої домівки, значна частка з яких стала індивідуальними біженцями з України, зафіксованими в Європі. З одного боку, це навантаження на економічну систему країн Європи та їх соціальне забезпечення, а з іншого боку, це зростання ринку праці Європейського Союзу і втрата українського ринку праці. Серед країн ЄС найбільше біженців з України зареєстровано в Німеччині та Польщі.

Переважна більшість українських біженців отримала тимчасовий захист на території країн Європейського Союзу. Винятком є країни, як Чехія, Італія та Словаччина, де кількість осіб, що отримали тимчасовий захист, є меншою порівняно з загальним числом зареєстрованих біженців. Найбільш привабливою для українських мігрантів є Польща, що обумовлено як географічною близькістю, так і культурними та мовними спільнотами. Між

двома країнами існує розвинута транспортна інфраструктура, що сприяє зручному пересуванню громадян. Ще до початку війни в Польщі перебувала значна кількість українців, здебільшого чоловіків, які були економічно активними і працювали в різних секторах економіки [4].

Внутрішні міграційні процеси в межах країни також набули великого масштабу, оскільки значна кількість осіб переміщувалась з окупованих територій або регіонів, де відбуваються активні бойові дії, до відносно безпечніших районів країни. Зокрема, спостерігалось значне збільшення міграційного потоку до західних областей (Львів, Івано-Франківськ, Ужгород), столиці – Києва, а також інших міст, де рівень військових загроз був нижчим. Це явище призвело до зростання населення в зазначених регіонах і спричинило виникнення нових соціальних викликів, таких як перенаселення, дефіцит житлових та соціальних ресурсів, що суттєво ускладнило ситуацію на місцях.

Після звільнення тимчасово окупованих територій, частина біженців почала повертатися в Україну. Однак не всі змогли повернутися до своїх домів, оскільки значна частина міст, переважно на сході та півдні країни, зазнала серйозних руйнувань внаслідок активних бойових дій. Крім того, постійна загроза повітряних атак, артилерійських обстрілів та значних бойових дій залишалася високою, що створювало небезпеку для їх повернення. У зв'язку з цим, деякі внутрішньо переміщені особи та біженці, які перебували за кордоном, прийняли рішення залишити Україну на тривалий період або навіть на постійне проживання.

Необхідно зазначити, що навіть після завершення активних бойових дій та скасування воєнного стану, масові міграційні потоки в Україні навряд чи припиняться. Очікується, що післявоєнна мобільність населення буде значною мірою зумовлена глибокими демографічними змінами, економічною нестабільністю, руйнуванням інфраструктури та трансформацією ринку праці. Повернення частини громадян, які виїхали за кордон, супроводжуватиметься подальшою внутрішньою міграцією, оскільки багато внутрішньо переміщених осіб не зможуть повернутися до своїх домів через зруйноване житло або майбутню загрозу їх безпеці, особливо в умовах тривалого конфлікту чи можливого «замороженого» сценарію війни.

Міграційна криза, викликана повномасштабною агресією Росії проти України, має низку складних і здебільшого деструктивних соціально-економічних і демографічних наслідків. Серед соціальних наслідків можна відзначити гуманітарну кризу, руйнування соціальних зв'язків, соціальну напругу в країнах, що приймають біженців, а також проблеми інтеграції. Економічні наслідки включають втрату робочої сили, зниження споживчого попиту, збільшення навантаження на соціальні системи та втрату економічного потенціалу. Демографічні наслідки виявляються у скороченні та старінні населення, зміні статевовікової структури, а також у значному зниженні рівня народжуваності. Усі ці чинники свідчать про комплексний та глибоко взаємопов'язаний характер наслідків міграційної кризи, що вимагає системного підходу до їх подолання на національному та міжнародному рівнях.

Для осіб, які покинули країну, процес інтеграції в нові соціальні умови став значним викликом. Вони стикалися з труднощами адаптації до нових культурних, економічних і правових систем, що включають не лише мовні бар'єри, а й відмінності в соціальних нормах і адміністративних процедурах. В межах країни внутрішньо переміщені особи часто стикаються з проблемами, пов'язаними з пошуком житла, працевлаштуванням, а також доступом до освіти і медицини, що значною мірою ускладнює їх економічну адаптацію.

Міграційні процеси, зумовлені війною, мали суттєвий вплив на соціальну структуру. Спостерігається старіння населення внаслідок виїзду значної кількості молодих і працездатних осіб, що призводить до зниження потенціалу трудових ресурсів та створює додаткові соціальні виклики. Водночас країни ЄС, що приймають біженців, стикаються з проблемами інтеграції мігрантів, зокрема в контексті забезпечення доступу до соціальних послуг, трудового ринку та культурної адаптації. Прогнозується, що міграційна активність не

припиниться найближчим часом, незважаючи на значний потік мігрантів та внутрішньо переміщених осіб. Після завершення війни частина біженців, безумовно, повернеться до України, однак значна кількість осіб може залишитися в країнах, де вони знайшли тимчасовий притулок, зокрема через відсутність можливості відновити свої домівки або через триваючу загрозу безпеці в Україні. У зв'язку з цим, Україна та країни, що приймають українських біженців, повинні продовжувати роботу по інтеграції та підтримки мігрантів, які повинні включати не лише надання тимчасової допомоги, а й довгострокові програми з реінтеграції, а також створення нових соціально-економічних можливостей для цих осіб.

Отже, міграційні процеси є важливою складовою національної безпеки України, адже значно впливають на її стабільність та поступовий розвиток. Необхідно вже зараз розробляти ефективну міграційну стратегію, яка б дала можливість забезпечити національну безпеку при інтеграції мігрантів та захисті їх прав. Ми маємо значну кількість не вирішених проблем, пов'язаних із підтримкою демографічного балансу, управлінням міграцією, розробкою заходів щодо повернення мігрантів назад в Україну та забезпечення належних умов для комфортного життя, які необхідно комплексно вирішувати. Коло основних питань, якими слід займатися вже сьогодні, бо завтра може бути вже запізно:

1. Міграція як складова національної безпеки України, тому що міграційні процеси є важливим елементом її національної безпеки, оскільки вони безпосередньо впливають на соціально-економічну стабільність країни, демографічну ситуацію та державний суверенітет.

2. Внутрішнє переміщення як фактор соціально-політичної нестабільності. Масовий потік внутрішньо переміщених осіб ставить під загрозу соціальну стабільність у регіонах, що приймають біженців, а також потребує значних ресурсів для надання гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури та інтеграції нових громадян в місцеві громади.

3. Трудова міграція і її вплив на економічну безпеку. Поява великої кількості трудових мігрантів, які виїжджають закордон, знижує потенціал національної економіки через скорочення кількості робочої сили, зменшення податкових надходжень і втрату інтелектуального потенціалу. Однак їх повернення може стати значущим ресурсом для розвитку інновацій та покращення економічної ситуації в Україні.

4. Зовнішня міграція та її потенціал для загроз. Активізація міграційних потоків, організованих зовнішніми акторами, може бути використана як частина стратегій політичного тиску чи економічної дестабілізації. Нерегульовані міграційні потоки можуть спричинити загострення соціальних напружень, що в свою чергу підриває внутрішню безпеку країни та її стабільність.

5. Роль національної політики у регулюванні міграції. Для забезпечення національної безпеки важливим є розроблення і впровадження національної міграційної політики, що включає комплексні заходи щодо контролю міграційних потоків, забезпечення прав мігрантів, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та регулювання трудової міграції.

6. Інтеграція мігрантів, що є необхідною умовою для збереження національної безпеки та сприяння соціальній стабільності в Україні. Неєфективна інтеграція може призвести до соціальної ізоляції певних груп населення, що створює потенційні ризики для внутрішнього конфлікту. Тому особлива увага має бути приділена створенню механізмів адаптації мігрантів, зокрема через систему освіти, культурної інтеграції та сприяння працевлаштуванню.

7. Інтернаціоналізація міграційних процесів та міжнародна співпраця. Враховуючи глобальний характер міграційних процесів, національна безпека України вимагає тісної співпраці з міжнародними організаціями, такими як ООН, Міжнародна організація з міграції (МОМ), Європейський Союз та інші, для вирішення проблем, пов'язаних з біженцями, переселенцями та трудовими мігрантами. Координація дій на міжнародному рівні дозволить не тільки підвищити ефективність управління міграцією, але й зменшити потенційні загрози національній безпеці.

Література

1. *Внутрішньо переміщені особи* [Електронний ресурс] / Інформаційно-обчислювальний центр Мінсоцполітики. – Режим доступу: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo> (дата звернення: 07.11.2025).
2. *Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/jbjxpd> (дата звернення: 07.11.2025).
3. *Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження* [Електронний ресурс] / Центр економічних стратегій. – Режим доступу: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave (дата звернення: 07.11.2025).
4. Duszczuk M., Kaczmarczyk P. *The war in Ukraine and Migration to Poland: Outlook and Challenges* [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://surl.li/jhtzre> (дата звернення: 07.11.2025).

Марина ОГАЙ

к.е.н., с.н.с.,

провідний науковий співробітник,

докторантка,

Інститут демографії та досліджень якості життя

імені Михайла Птухи НАН України

ПРОПОЗИЦІЯ ПРАЦІ ДОМОГОСПОДАРСТВАМИ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Пропозиція праці є фундаментальним чинником економічної стійкості, адже від кількісних і якісних характеристик робочої сили безпосередньо залежить здатність національної економіки до інноваційного зростання та відновлення. З цими характеристиками тісно пов'язаний людський капітал, якість, структура й розподіл якого визначають потенціал пропозиції праці. При цьому домогосподарства залишаються первинною ланкою, де приймаються рішення щодо пропозиції праці та відбувається формування й відтворення людського капіталу.

Повномасштабне військове вторгнення РФ на територію України спричинило безпрецедентний соціально-демографічний шок, який порушив усталені механізми відтворення людського капіталу та кардинально трансформував склад домогосподарств і їхній економічний потенціал. Масова вимушена міграція (як зовнішня, так і внутрішня) формує гостру проблему для держави: швидку зміну профілю людського капіталу, його просторову нерівномірність та потенційну довгострокову втрату висококваліфікованих кадрів.

На основі комплексного аналізу змін, що відбулися в Україні після початку повномасштабного вторгнення, отримано ключові результати, що розкривають соціально-економічні наслідки міграційних процесів для пропозиції праці домогосподарствами. Основна частина кількісних даних та висновків базується на результатах Загальнодержавного вибіркового обстеження соціально-економічного стану домогосподарств (ОСЕСД), проведеного у період грудень 2023 року – лютий 2024 року [1]. Особлива цінність цього обстеження полягає у тому, що воно є ключовим джерелом інформації про умови життя домогосподарств у період, коли державні вибіркові обстеження населення призупинені через дію воєнного стану в Україні.

Одним із ключових підсумків проведеного аналізу є те, що необхідність пошуку безпеки спричинила значний рух населення як у межах країни, так і за її межі. За оцінками Міжнародної організації з міграції, станом на грудень 2023 року в Україні проживало 3 689 000 внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та 4 455 000 осіб, які повернулися додому. Більшість переміщених осіб (59%) становили жінки, а 41% – чоловіки. Хоча більшість ВПО були працездатного віку (53%), значну частину становили діти (25%) та особи віком 60 років і старше (22%) [2].

За даними ОЕСД 11% домогосподарств зазначили, що члени їхніх сімей виїздили з України після 24 лютого 2022 р. на термін місяць або більше. Найбільша частка таких домогосподарств спостерігалась у Житомирській (39%), Тернопільській (19%) та Львівській (15%) областях. На момент опитування 47% із тих, хто виїздив, возз'єдналися з сім'ями, проте найнижча частка повернення на постійне місце проживання зафіксована у прифронтових областях (Донецькій, Запорізькій і Херсонській). Серед тих, хто залишався жити за кордоном, найбільша частка проживала у Польщі (42%) та Німеччині (23%). Відбулася концентрація ВПО у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській та Львівській областях (58% усіх ВПО у лютому–травні 2022 року), тоді як найбільш актуальні переміщення на січень 2024 року фіксувалися в межах прифронтових Миколаївської, Чернігівської та Сумської областей.

Масштабна міграція стала визначальним фактором, який зумовив структурні та територіальні зміни у складі українського людського капіталу та посилила економічну вразливість. У 2024 році чисельності домогосподарств України становила 13 574,5 тис., що на 974,7 тис. менше проти 2021 року. Спостерігалось і зменшення середнього розміру домогосподарств з 2,6 особи у 2021 р. до 2,3 особи у 2024 р. Частка сімей-одинаків зросла 1,6 разів порівняно з 2021 роком і у 2024 році становила 29% [3].

Відбулися трансформації у соціальній відповідальності домогосподарств, пов'язані з перерозподілом фінансової та економічної відповідальності всередині родини. Так, частка домогосподарств, які очолювала жінка, у 2024 році зросла до 66% проти 52% у 2021 році. Цей зсув посилив також гендерно-зумовлений ризик монозалежності: 57% домогосподарств залежали лише від одного годувальника, причому у 62% випадків єдиною працюючою особою була саме жінка-голова домогосподарства.

Сьогодні здатність жінок, які очолюють домогосподарства, компенсувати відтік робочої сили на ринку обмежується необхідністю виконання неоплачуваної праці з догляду за дітьми та літніми людьми. Українські жінки витрачають на неоплачувану хатню роботу у 2,1 рази більше часу, ніж чоловіки [4]. Ця неоплачувана праця є структурним бар'єром, що обмежує можливості жінок для професійної самореалізації, про що переконливо свідчать дані обстеження ОЕСД: у 2024 році рівень зайнятості серед жінок з дітьми до 7 років становив лише 38%, тоді як серед жінок без дітей цей показник складав 74%.

Навіть для економічно активних жінок-підприємців спостерігається зростання навантаження неоплачуваною доглядовою працею. У 2024 році жінки-підприємці витрачали 56 годин на тиждень на догляд за дітьми, порівняно з 49 годинами до війни [5]. Це зростання є прямим наслідком не лише руйнування соціальної інфраструктури, що обмежує їхню економічну участь, а й недостатнього узгодження соціальної політики з ефективними засобами підтримки зайнятості.

Обмежене охоплення дітей дошкільною освітою є критичною економічною перешкодою, яка стримує використання наявного (працездатного) людського капіталу. Так, у 2024 році серед дітей віком від 2 до 7 років фіксувалося близько 40% тих, хто не відвідував заклад освіти. Аналіз причин не відвідування виявив два стримуючих фактори: безпековий (17% батьків вважають, що залишатися вдома безпечніше, ніж у закладі) та інфраструктурний (14% батьків зазначили про територіальну недоступність місць у закладах або самих закладів).

Зовнішня міграція жінок і дітей та внутрішні безпекові ризики створили суттєві виклики для освітнього процесу та відтворення якісного людського капіталу, що має прямий вплив на майбутню пропозицію праці. Також і відтік чоловічого людського капіталу (через міграцію та мобілізацію), який домінує у здобутті освіти в технічних/STEM-галузях, є значущою втратою для стратегічних галузей економіки, що підриває пропозицію праці у сфері інновацій.

Таким чином, трансформація пропозиції праці домогосподарствами, спричинена міграційними процесами, є одним із найгостріших соціально-економічних викликів для повоєнної України. Сукупність цих наслідків створює довгострокові загрози для економічної складової національної безпеки.

За результатами дослідження можна сформулювати такі узагальнюючі висновки:

– міграційний шок радикально трансформував структуру домогосподарств, створивши просторові дисбаланси та збільшивши їхню вразливість. Зростання частки жінок-голів домогосподарств, які є єдиними годувальниками, знизило гнучкість пропозиції праці;

– пропозиція праці обмежується як прямим відтоком людського капіталу, так і посиленням доглядового навантаження на тих, хто залишився;

– внаслідок синергії демографічних та соціальних шоків, пропозиція праці домогосподарствами демонструє критичну негнучкість, що не дозволяє ринку оперативно компенсувати втрати робочої сили в критичних секторах.

Наслідки для відтворення людського капіталу є критичними, особливо через недостатнє охоплення дошкільною освітою дітей та ризик втрати висококваліфікованих кадрів.

Для мінімізації довгострокових загроз економічній безпеці, спричинених просторовим дисбалансом людського капіталу та гендерною асиметрією у доглядовій праці, державна політика має перейти від фрагментарних заходів до інтегрованої стратегії. На основі отриманих результатів, виокремлено ключові напрямки рекомендацій, сфокусовані на відновленні пропозиції праці домогосподарствами та відтворенні людського капіталу. Зокрема:

– державна політика повинна бути сфокусована на гарантуванні безпечного та доступного догляду за дітьми, особливо у сільській місцевості. Це є прямим інструментом для збільшення пропозиції праці жінок;

– розробка інтегрованої державної політики щодо повернення мігрантів та возз'єднання сімей, яка б включала цільові програми реінтеграції для мігрантів, зокрема чоловіків та жінок із STEM-освітою, з акцентом на забезпечення їх житлом та працевлаштуванням у критичних для відновлення секторах;

– необхідне застосування фінансових та нефінансових стимулів для батьків-чоловіків для активної участі у доглядовій праці, що є стратегічним кроком для розблокування економічного потенціалу жінок.

Література

1. *Socio-economic Status of Households of Ukraine (December 2023 – February 2024). (SESHS IND 10042024 FIN, SESH Household) / UNICEF.* – Geneva, 2024. – Режим доступу: <https://knowledge.unicef.org/ukraine/resource/socio-economic-status-households-ukraine> (дата звернення: 05.11.2025).

2. *Ukraine Internal Displacement Report. General Population Survey. Round 15. December* <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-15-november-december> (дата звернення: 05.11.2025).

3. *Витрати і ресурси домогосподарств України у 2021 році (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств України) : стат. зб. Ч. 1 / Державна служба статистики України.* – Київ, 2022. – 433 с. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zv_vrd_21.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

4. *Гендерний профіль країни Україна, липень 2023 року / Проєкт «ЄС за гендерну рівність: Служба допомоги реформам», NIRAS.* – Київ, 2023. – Режим доступу: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2024/03/eu4genderhelpdesk_ukrainegenderprofile_2023-cgp_ukr_v5.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

5. *Three years of full-scale war in Ukraine roll back decades of progress for women's rights, safety and economic opportunities / UN Woman.* – New York, 2025, February. – Режим доступу: <https://www.unwomen.org/en/news-stories/press-release/2025/02/three-years-of-full-scale-war-in-ukraine-roll-back-decades-of-progress-for-womens-rights-safety-and-economic-opportunities> (дата звернення: 05.11.2025).

Вадим ПОШЕЛЮЖНИЙ

аспірант,

Інститут демографії та досліджень якості життя

імені Михайла Птухи НАН України,

м. Київ, Україна

ВТРАТА ДІАГНОСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ЯК ДЕМОГРАФІЧНИЙ РИЗИК ВОЄННОГО ЧАСУ

Повномасштабна війна стала безпрецедентним викликом для системи охорони здоров'я України, спричинивши значні втрати ресурсного потенціалу інфраструктури і кадрів. Від початку повномасштабного вторгнення ворог систематично та цілеспрямовано атакує медичні заклади. За офіційною інформацією МОЗ, станом на 1 вересня 2025 року пошкоджено або зруйновано 2 481 об'єкт у складі 800 закладів охорони здоров'я. З них 2 155 мають часткові пошкодження, а 326 зруйновані повністю [3]. Внаслідок обстрілів та атак загинули десятки медичних працівників, сотні були поранені, що ще більше послабило кадрову спроможність галузі та підкреслило її вразливість у воєнних умовах.

Такі руйнування суттєво знизили спроможність системи надавати медичну допомогу, особливо в прифронтових і окупованих областях. Це обмежило доступ до діагностики, спричинило системний дефіцит медичних послуг та змусило пацієнтів і лікарів переміщатися по країні в пошуках лікування та можливості профілактики захворювань.

Діагностичний потенціал – це сукупність ресурсів, що забезпечують своєчасне виявлення хвороб: матеріальна база, кадри, медичне обладнання, логістика та доступність скринінгу. Його втрата означає зниження здатності системи своєчасно виявляти, контролювати й лікувати хвороби, що прямо впливає на показники смертності та тривалості життя населення.

Втрата діагностичного потенціалу проявляється передусім у неможливості своєчасного виявлення хронічних і небезпечних для життя хвороб. Уже до війни Україна мала проблеми з охопленням скринінгом, однак бойові дії суттєво поглибили ці труднощі. Порушення ланцюгів постачання ліків та обладнання, еміграція лікарів і переміщення мільйонів людей призвели до відкладення тисяч обстежень.

Війна супроводжується масовим вимушеним переміщенням населення, зниженням рівня життя, зростанням бідності, перериванням профілактичних заходів – усе це веде до погіршення здоров'я людей. У місцях компактного проживання переселенців зростає ризик інфекційних спалахів. Через порушення вакцинації та санітарних норм підвищилася ймовірність поширення інфекційних спалахів, що додатково навантажує медичну систему.

Крім того, війна поглибила наслідки пандемії COVID-19, яка вже раніше виснажила систему охорони здоров'я. Тривалий період обмеженого доступу до планової допомоги призвів до того, що багато хвороб залишаються недіагностованими або виявляються на пізніх стадіях. Така ситуація може зумовити очікуване зростання кількості випадків онкологічних захворювань у запущених формах, а також про зростання частоти інфарктів та інсультів у відносно молодому віці, адже війна спровокувала прискорене погіршення стану здоров'я населення, що відповідає старшому віковому профілю.

Багато пацієнтів із хронічними недугами змушені були перервати лікування й нагляд лікарів, що погіршило прогноз їхнього стану та зменшило шанси на одужання. Порушення скринінгу на туберкульоз і онкологічні хвороби вже сьогодні формує підстави для очікуваного «сплеску» цих захворювань через кілька років. На тимчасово окупованих і прифронтових територіях багато медичних послуг стали недоступними. Медична діагностика там фактично зупинилася, а доступ населення до лікарів – мінімальний. Це призвело до масових випадків переривання лікування хронічних хворих (зокрема ВІЛ/СНІД та туберкульоз), що погіршує епідеміологічну ситуацію в країні [4].

Деградація системи охорони здоров'я вже відобразилася на медико-демографічних показниках країни. Очікувана тривалість життя при народженні різко скоротилася: у чоловіків – з 65,2 до 57,3 року, у жінок – з 74,4 до 70,9 року (2021-2024 рр.). Чоловіки втратили майже 8 років життя, жінки – понад 3 [1]. Головні причини – бойові дії, погіршення доступу до медичної допомоги та зростання смертності від невилікуваних хвороб.

Одночасно різко зменшилася народжуваність і зросла міграція. Багато сімей відкладають народження дітей. Сумарний коефіцієнт народжуваності у 2024 році становив лише 0,9 дитини на жінку (проти 1,16 у 2021 р.) [1]. Для простого відтворення населення потрібно щонайменше 2,2. За даними Євростату, станом на вересень 2025 року понад 4,3 млн українців отримали тимчасовий захист у країнах Європейського Союзу, не враховуючи мільйони внутрішньо переміщених осіб в межах України [5]. Сукупність підвищеної смертності, зниження тривалості життя, провалу народжуваності та міграційних втрат формує безпрецедентну демографічну кризу.

Внаслідок повномасштабної війни показники громадського здоров'я в Україні деградували до рівня, характерного для кількадесятирічної давності. Одночасно скоротилася народжуваність і триває вплив працездатного населення, що у поєднанні з високою смертністю створює загрозу демографічного виснаження країни.

Для пом'якшення цих тенденцій необхідно зосередити зусилля на відновленні діагностичної спроможності системи охорони здоров'я: відбудові та модернізації лікарень, поверненні й підготовці медичних кадрів, впровадженні скринінгових програм і забезпеченні безперервності лікування хронічних хворих. У січні 2025 року уряд України схвалив «Стратегію розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року», у якій наголошено на компенсації ресурсних втрат, відновленні кадрового потенціалу та модернізації діагностики [2].

Мінімізація втрат здоров'я населення в умовах воєнних дій є ключовою передумовою збереження людського потенціалу держави. Вона визначає не лише поточну здатність суспільства підтримувати працездатність, соціальну стабільність та функціонування системи охорони здоров'я, але й формує основу для демографічного відродження України у післявоєнний період. Збережене здоров'я населення сьогодні забезпечує відновлення народжуваності, підвищення тривалості життя та відновлення трудового ресурсу в майбутньому, тобто створює фундамент для стійкого розвитку країни після завершення війни.

Література

1. Кабінет Міністрів України. *Розпорядження від 30 вересня 2024 р. № 922-р «Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року»* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#n225> (дата звернення: 07.11.2025).
2. Міністерство охорони здоров'я України. *Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року*. – 2025. – Режим доступу: <https://surl.li/hzzubs> (дата звернення: 07.11.2025).
3. Офіційна сторінка Міністерства охорони здоров'я України у Facebook. *В Україні триває відновлення медичних закладів, пошкоджених під час війни* [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=1239444801543067> (дата звернення: 07.11.2025).
4. Шушпанов Д., Пошелюжний В. Вплив COVID-19 та війни на поширення соціально небезпечних хвороб в Україні // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. – 2023. – № 28. – С. 158–171. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/51015> (дата звернення: 07.11.2025).
5. Eurostat. *Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics* [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: <https://surl.li/ivmwaw> (дата звернення: 07.11.2025).

Мирослава ГЕРАСИМЮК

*вчитель – дефектолог I категорії, вчитель – логопед I категорії
КЗЗСО «Гімназія № 24 Хмельницької міської ради»*

ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТА І ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ: КРОК ДО САМОСТІЙНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ДІТЕЙ З ООП

У сучасному світі освіта відіграє ключову роль у формуванні особистості, розвитку її потенціалу та забезпеченні рівних можливостей для всіх громадян. Особливої уваги набуває питання інклюзивної освіти, яка створює умови для навчання дітей з особливими освітніми потребами (ООП) разом із їхніми ровесниками у загальноосвітніх закладах. Інклюзія – це не лише про доступ до освіти, а й про створення середовища, де кожна дитина може розкрити свої здібності, розвинути самостійність і відчувати себе повноцінним членом суспільства.

Одним із важливих інструментів соціальної інтеграції дітей з ООП є формування фінансової грамотності. Уміння розумно розпоряджатися коштами, планувати бюджет, оцінювати власні можливості та приймати обґрунтовані рішення – це основа дорослого життя, що сприяє підвищенню рівня автономності та впевненості в собі. В умовах інклюзивного навчання фінансова освіта може стати містком між шкільним досвідом і реальним життям, допомагаючи дітям із різними потребами підготуватися до самостійного існування у суспільстві [1].

Інклюзивна освіта: суть, принципи та значення

Інклюзивна освіта – це підхід, який забезпечує рівний доступ до якісної освіти всім дітям незалежно від їхніх фізичних, психічних, інтелектуальних чи соціальних особливостей. Її мета – не лише інтеграція дитини у навчальний процес, а створення середовища прийняття, підтримки та розвитку [3].

Основні принципи інклюзивної освіти включають:

- рівність можливостей для всіх дітей;
- індивідуалізацію навчання відповідно до потреб кожного учня;
- партнерство між педагогами, батьками та фахівцями;
- розвиток соціальних навичок та емпатії у всіх учасників освітнього процесу.

Для дітей з ООП інклюзивна освіта є особливо важливою, адже вона не лише сприяє засвоєнню навчального матеріалу, а й формує життєві компетентності – спілкування, саморегуляцію, відповідальність, самостійність. Це створює основу для їх подальшої соціальної адаптації.

Роль фінансової грамотності у розвитку самостійності

Фінансова грамотність – це сукупність знань, умінь та навичок, що дозволяють людині раціонально керувати своїми фінансами: планувати доходи й витрати, розуміти цінність грошей, уникати боргової залежності, робити свідомий вибір товарів і послуг [4].

Для дітей з особливими освітніми потребами навчання фінансової грамотності має практичне значення, оскільки:

- Розвиває самостійність. Дитина вчиться приймати рішення – як витратити кишенькові гроші, як заощадити на бажану річ.
- Формує відповідальність. Учень розуміє, що кожне рішення має наслідки, і навчається планувати.
- Сприяє соціальній інтеграції. Уміння розраховуватися, вести облік витрат, взаємодіяти з продавцями або банківськими працівниками підвищує впевненість у побутових ситуаціях.
- Зміцнює відчуття власної гідності. Людина, яка розуміє, як функціонують гроші, відчувається більш незалежною.

Таким чином, фінансова грамотність є ключовим інструментом життєвої компетентності, що допомагає дітям з ООП поступово переходити від залежності до самостійності [2].

Взаємозв'язок інклюзивної освіти і фінансової грамотності

Інклюзивна освіта передбачає навчання, орієнтоване на життєві потреби дитини. Тому фінансова освіта повинна бути частиною цього процесу. Вона допомагає учням з ООП оволодіти конкретними навичками, які необхідні для повсякденного життя [3].

У межах інклюзивного навчання фінансову грамотність можна інтегрувати в освітній процес через:

- практичні заняття з використанням ігрових ситуацій (купівля-продаж, планування бюджету);
- проектну діяльність (створення «класного банку», ярмарків, благодійних акцій);
- цифрові інструменти (навчальні ігри, інтерактивні симуляції, онлайн-тренажери);
- партнерство з батьками (спільне планування витрат на побутові потреби, обговорення сімейного бюджету).

Такий підхід дозволяє не лише засвоїти теоретичні знання, а й відпрацювати реальні життєві сценарії. Для дітей з ООП це особливо важливо, оскільки практика допомагає краще засвоювати матеріал, розвиває моторику, пам'ять, логічне мислення, комунікативні навички [4].

Педагогічні умови ефективного навчання фінансової грамотності в інклюзивному середовищі

Щоб навчання фінансової грамотності дітей з ООП було успішним, необхідно враховувати такі педагогічні умови [1]:

1. Індивідуальний підхід. Матеріал має бути адаптований до рівня пізнавальних можливостей, темпу засвоєння, інтересів та життєвого досвіду учнів.
2. Використання візуалізації та практичних прикладів. Наприклад, демонстрація купюр і монет, візуальні таблиці доходів і витрат, навчальні відео.
3. Підтримка асистента вчителя. Асистент допомагає організувати роботу, спрощує складні завдання, сприяє емоційному комфорту дитини.
4. Мотиваційне середовище. Використання ігрових форм, системи заохочень, симуляцій «життєвих ситуацій» робить навчання цікавим і доступним.
5. Партнерство з родиною. Батьки повинні продовжувати формування фінансових навичок удома – давати дітям можливість розраховуватися в магазині, відкладати гроші на власні цілі, обговорювати цінність праці.

Також важливо, щоб педагоги самі володіли знаннями з фінансової грамотності, адже від їхньої компетентності залежить якість подання матеріалу [2].

Соціальна адаптація як результат поєднання інклюзії та фінансової освіти

Формування фінансової грамотності в інклюзивному освітньому середовищі має довгостроковий соціальний ефект. Діти з ООП, які навчилися елементарних навичок фінансового планування, краще орієнтуються у побуті, можуть брати участь у сімейних чи громадських ініціативах, виявляють більшу впевненість у власних силах [3].

Розвиток таких компетентностей допомагає зменшити соціальну ізоляцію людей з інвалідністю в майбутньому та створити умови для професійного самовизначення. Також підвищує рівень фінансової безпеки та економічної стабільності родин, розвиває соціальну відповідальність і громадянську активність [2].

Таким чином, фінансова грамотність у системі інклюзивної освіти стає важливим кроком до життєвої самостійності, соціальної адаптації та економічної інтеграції дітей з ООП.

Інклюзивна освіта і фінансова грамотність – це взаємопов'язані напрями, що мають спільну мету: розвиток особистості, здатної до самостійного життя, прийняття рішень і активної участі в суспільстві.

Фінансова освіта у межах інклюзивного підходу не лише дає знання про гроші, а й виховує відповідальність, самоконтроль, планування, соціальну зрілість. Це ті якості, які допомагають дитині з ООП відчувати себе компетентною, корисною та потрібною.

Інклюзивна школа, що впроваджує фінансову грамотність, – це простір, де кожна дитина отримує шанс не лише навчитися рахувати гроші, а й будувати своє майбутнє на основі впевненості, незалежності та гідності.

Література

1. Базима Н. В. *Розвиток мовлення дітей з аутизмом в умовах інклюзивної освіти*. – Київ : Літера ЛТД, 2019. – 144 с.
2. Гресь А. *Фінансова грамотність для дітей 8–10 років. Другий крок до мільйона*. – Київ : Основа, 2022. – 160 с.
3. Колупасва А. А. *Навчання дітей з особливими освітніми потребами в інклюзивному середовищі : навчально-методичний посібник*. – Київ : ІМЗО, 2019. – 256 с.
4. Рябова О. Б., Криховець-Хом'як Л. Я., Чарторинська Л. І. *Фінансова абетка : навчально-методичний посібник для 2 класу*. – Київ : ІМЗО, 2020. – 128 с.

Оксана ЧЕРНУШКІНА

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет

Ольга РОМАНЮК

здобувачка освіти,
Ліцей № 1 імені Володимира Крasiцького
Хмельницької міської ради
м. Хмельницький, Україна

ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ

Війна кардинально змінила демографічну та економічну структуру України, спричинивши значні втрати людського капіталу, скорочення трудових ресурсів, а також суттєві порушення на ринку праці. Відновлення економіки після війни неможливе без комплексного переосмислення ролі трудового потенціалу як одного з ключових чинників макроекономічного зростання та соціальної стабільності.

Трудовий потенціал являє собою інтегральну характеристику кількісних і якісних параметрів економічно активного населення, яка відображає його здатність та готовність брати участь у суспільному виробництві. Він формується та реалізується під впливом комплексу соціально-економічних відносин і значною мірою залежить від демографічних показників, професійно-кваліфікаційного рівня, а також соціальних умов.

Згідно з даними VoxUkraine, унаслідок війни чисельність працездатного населення скоротилася більш ніж на 40 %, що призводить до глибокого структурного дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили [1].

За оцінками Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw), це може зменшити потенційний ВВП країни на 15-20 % у довгостроковій перспективі, що становить значну загрозу макроекономічній стабільності [2].

Особливу роль у формуванні трудового потенціалу відіграє демографічна політика держави. У вересні 2024 року Уряд ухвалив Стратегію демографічного розвитку України на період до 2040 року, яка передбачає комплекс заходів: стимулювання народжуваності, підтримку сімей, реінтеграцію ветеранів війни, залучення осіб з інвалідністю до активної праці та створення сприятливих умов для повернення трудових мігрантів [3].

В умовах післявоєнного відродження особливої уваги потребують такі пріоритетні групи населення:

1. Ветерани війни – понад 1,2 млн осіб, із прогнозом зростання до 5-6 млн осіб разом із членами родин. Їхня соціальна та професійна реінтеграція є вирішальною для забезпечення стабільності та продуктивності національного ринку праці.

2. Чоловіки працездатного віку, кількість яких у промисловості та будівництві значно скоротилася через мобілізацію та військові дії, що створює дефіцит кваліфікованих працівників у ключових секторах економіки [4].

3. Молодь, частина якої виїхала за кордон для навчання чи тимчасової роботи й не повертається, що поглиблює проблему «витоку мізків» і загрожує довгостроковій інноваційній спроможності країни.

4. Особи з інвалідністю – приблизно 2,7 млн осіб (7 % населення), а за деякими оцінками – до 6 млн осіб, що вимагає запровадження спеціальних програм професійної реабілітації та адаптованих робочих місць [5].

Наукові дослідження засвідчують наявність глибоких структурних змін на ринку праці та підкреслюють необхідність запровадження адаптивної політики зайнятості, яка відповідає реаліям післявоєнного розвитку [6].

До основних стратегічних пріоритетів держави у сфері відновлення трудового потенціалу країни належать:

1. Розвиток системи професійно-технічної освіти та програм перекваліфікації для забезпечення актуальних потреб ринку праці.

2. Підтримка зайнятості ветеранів війни та осіб із обмеженими можливостями шляхом створення спеціалізованих робочих місць і стимулів для роботодавців.

3. Створення сприятливих умов для повернення трудових мігрантів та молоді, зокрема через програми працевлаштування та соціальні гарантії.

4. Стимулювання народжуваності та розвиток сімейної політики, що включає підтримку молодих сімей і материнства.

5. Цифровізація ринку праці та впровадження інноваційних HR-технологій для оптимізації процесів працевлаштування та управління кадрами.

6. Узгодження демографічної політики з економічними стратегіями відновлення та розвиток інтегрованого підходу до використання людського капіталу.

Отже, трудовий потенціал є визначальним чинником відродження української економіки. Демографічна політика, спрямована на відтворення та ефективне використання людських ресурсів, має стати центральним елементом макроекономічної стратегії розвитку України у повоєнний період.

Література

1. VoxUkraine. *Labor Market in Wartime: Demographic Challenges for Ukraine*. – 2024. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/en/labor-market-in-wartime-demographic-challenges-for-ukraine> (дата звернення: 07.11.2025).

2. The Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw). *The Demographic Challenges to Ukraine's Economic Reconstruction*. – 2024. – Режим доступу: <https://wiiw.ac.at/the-demographic-challenges-to-ukraine-s-economic-reconstruction-dlp-6620.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).

3. *Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 07.11.2025).

4. European Parliament. *Ukraine's Youth and Education Mobility*. – 2022. – Режим доступу: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729318/EPRS_ATA%282022%29729318_EN.pdf (дата звернення: 07.11.2025).

5. United Nations Ukraine. *Dialogue on Humanitarian Support for Persons with Disabilities in Ukraine*. – 2024. – Режим доступу: <https://ukraine.un.org/en/233258-roundtable-dialogue-humanitarian-support-persons-disabilities-ukraine> (дата звернення: 07.11.2025).

6. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. *Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями (регіони, професії, статус зайнятості тощо)*. – 2025. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/d7994559-e2cb-4b49-b2fa-86ba08bfe1e3> (дата звернення: 07.11.2025).

Olha FORMODA

*Activist of Gemeinsam Schaffen statt
Berlin, Germany*

Ievgeniia SHELEST

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of HR-engineering in Business and Economics
Khmelnytsky National University,
Khmelnytskyi, Ukraine*

SUPPORTING MIGRANT AND DISPLACED EMPLOYEES: APPROACHES FOR INCLUSIVE HR DEVELOPMENT

In the context of global displacement and labor market transformation, the integration of migrants and internally displaced persons (IDPs) into the workforce has become a critical priority for governments, employers, and civil society. The war in Ukraine has led to the displacement of millions of people, many of whom are of working age and possess valuable skills. Inclusive human resource (HR) development strategies are essential to ensure that these individuals are not only protected but also empowered to contribute meaningfully to host economies.

According to the Federation of Employers of Ukraine, over 4.5 million Ukrainians have been displaced since the beginning of the full-scale invasion, with a significant portion seeking employment in new regions or abroad. Employers are increasingly recognizing the need to adapt HR practices to support displaced workers, including flexible hiring procedures, psychosocial support, and skills recognition mechanisms [1].

A 2025 presentation by EasyBusiness highlights that vulnerable groups – including IDPs, women with children, and people with disabilities – face systemic barriers to employment, such as lack of documentation, housing instability, and limited access to childcare. To address these challenges, the report recommends targeted interventions such as mobile employment centers, mentorship programs, and public-private partnerships to create inclusive job opportunities [2].

The experience of humanitarian organizations in Ukraine and Germany, as documented by CEDOS, demonstrates the importance of coordinated, multi-stakeholder approaches. In both countries, local governments, NGOs, and businesses have collaborated to provide emergency aid, language training, and job placement services. These efforts underscore the need for HR systems that are not only inclusive but also responsive to the evolving needs of displaced populations [3].

Digital platforms and grassroots initiatives also play a vital role in supporting migrant workers. The UKRefugee blog by SDPlatform shares stories of Ukrainian refugees navigating employment in the UK, highlighting both success stories and systemic gaps. These narratives emphasize the importance of trauma-informed HR practices, cultural sensitivity, and the recognition of informal skills and experience [4].

At the European level, the scale of displacement has prompted a rethinking of migration policy and labor integration. According to Radio Svoboda, Europe has recorded unprecedented levels of refugee reception, with countries like Germany, Poland, and the Czech Republic absorbing large numbers of Ukrainian migrants. This influx has created both opportunities and tensions, requiring employers to balance economic needs with social cohesion [5].

Research by Deutsche Welle confirms that migrants are indispensable to the economy of Eastern Germany, particularly in sectors such as logistics, healthcare, and construction. The study argues that demographic decline and labor shortages make the inclusion of migrants not only a moral

imperative but also an economic necessity. HR departments must therefore develop long-term strategies for onboarding, upskilling, and retaining migrant talent [6].

In conclusion, supporting migrant and displaced employees requires a holistic and inclusive approach to HR development. This includes adapting recruitment processes, providing psychosocial and legal support, recognizing diverse qualifications, and fostering intercultural competence within teams. By investing in inclusive HR strategies, organizations can not only fulfill their social responsibility but also enhance innovation, resilience, and competitiveness in an increasingly diverse labor market.

References

1. *Огляд національної та міжнародної практики підвищення рівня інклюзивності на ринку праці* [Електронний ресурс] // Employers.org.ua. – Режим доступу: <https://employers.org.ua/news/id2737> (дата звернення: 10.10.2025).
2. *Інтеграція вразливих груп у ринок праці : презентація* / Easybusiness.in.ua. – 2025. – 16 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://easybusiness.in.ua/wp-content/uploads/2025/02/Prezentatsiia-Intehratsiia-vrazlyvykh-hrup-u-rynok-pratsi.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
3. *Практики участі у забезпеченні невідкладної гуманітарної допомоги переміщеним особам в Україні та Німеччині* // CEDOS. – 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cedos.org.ua/events/praktyky-uchasti-u-zabezpechenni-nevidkladnoyi-gumanitarnoyi-dopomogy-peremishhenym-osobam-v-ukrayini-ta-nimechchini/> (дата звернення: 10.10.2025).
4. *UKRefugee : блог* / SDPlatform. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sdplatform.org.ua/blogs/ukrefugee> (дата звернення: 10.10.2025).
5. *Біженці – Європа: рекорд прихисток, міграція* // Радіо Свобода. – 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/bizhentsi-yevropa-rekord-prykhystok-mihratsiya/33590877.html> (дата звернення: 10.10.2025).
6. *Мігранти незамінні для економіки Східної Німеччини – дослідження* // Deutsche Welle Україна. – 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dw.com/uk/migranti-nezaminni-dla-ekonomiki-shidnoi-nimeccini-doslidzenna/a-70046967> (дата звернення: 10.10.2025).

Назарій ДМИТРИШИН

аспірант

Андрій ТВЕРДОХЛІБ

аспірант

*Інституту демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України*

ДОСТУП ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ДО ОСНОВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Так, аналіз доступу внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до житла, охорони здоров'я, освіти та соціальних послуг є безпосередньо пов'язаним із соціальною резильєнтністю українського суспільства. Згідно з результатами раунду 20 опитування Міжнародної організації міграції (МОМ, квітень 2025 р.), 75 % осіб, які повернулися до основних місць проживання, повідомили про недостатній доступ щонайменше до одного базового товару або послуги, тоді як серед непереміщеного населення цей показник становив 73 % [1]. Така тенденція свідчить, що, незважаючи на певне вирівнювання рівня доступності, ВПО й ті, хто повернувся до свого основного місця проживання залишаються в зоні підвищеного ризику соціальної вразливості, а їхні потреби в доступі до ключових послуг є суттєвими.

Житло є однією із самих проблемних сфер для ВПО. За даними МОМ 11 % осіб, які повернулися, повідомили про нестачу доступу до житла, що дещо перевищує показники

непереміщеного населення (8 %). Водночас 7 % домогосподарств, що повернулися, були змушені переїхати до житла нижчої якості, а 11 % пропускали оплату оренди через фінансові труднощі [1].

Особливо значні бар'єри спостерігаються у прифронтових територіях: 80 % осіб, які повернулися до прифронтових районів, повідомили про щонайменше одну прогалину в доступі до базових послуг, що на 7–9 процентних пунктів більше, ніж у безпечніших регіонах України. Значна частка потреб стосується будівельних та ремонтних матеріалів – 10 % повернених із прифронтових районів назвали це своєю першою потребою (проти 5 % у неприфронтових районах). Дані МОМ (жовтень 2025) підтверджують посилення житлової кризи в областях із найбільшими масштабами руйнувань – Харківській, Херсонській, Запорізькій, Миколаївській. Частка респондентів, які потребують довгострокового житла або ремонтних матеріалів, у цих регіонах сягає до 32–35 %. У сільських громадах нестача житла та ресурсів для відновлення фіксується суттєво частіше, ніж у міських, що обумовлено руйнуванням приватного сектору та низькою доступністю альтернатив [2].

Загальний показник нестачі доступу до медичних послуг серед осіб, які повернулися, становить 26 %, що співставно з непереміщеним населенням. Проте 27 % повідомили про нестачу доступу до ліків, а 39 % були змушені скорочувати важливі витрати на охорону здоров'я як стратегію подолання труднощів, що є критичним індикатором соціальної вразливості домогосподарств ВПО. Дані також демонструють, що домогосподарства з особами з інвалідністю частіше повідомляли про проблеми доступності (82 % проти 71 %).

У східних і південних областях (Харківська, Дніпропетровська, Миколаївська) доступ до медичних послуг залишається суттєво гіршим, ніж у центральних та західних регіонах: частка домогосподарств, що не можуть отримати необхідні медичні послуги, сягає 30–36 %. Для домогосподарств, де проживають особи з інвалідністю, рівень проблем доступності перевищує 85 %, що підкреслює системність медичних бар'єрів [2].

Окремим викликом є доступ до психічного здоров'я: 20 % осіб, які повернулися, повідомили про нестачу відповідних послуг, тоді як серед непереміщеного населення показник становить 15 %. У Києві та західних областях потреба в послугах психічного здоров'я є найвищою (6–8 %) через вищу концентрацію домогосподарств молодшого віку й сімей із дітьми.

Освіта є одним з найбільш проблемних напрямів інтеграції. 23 % домогосподарств ВПО мають нестачу доступу до належної освіти (порівняно з 17 % непереміщених). Цей показник зростає до 18 % серед домогосподарств з дітьми, які повернулися, тоді як серед непереміщених – 14 %.

Найчастіше потреба стосується:

- нестачі місць у закладах дошкільної освіти;
- складності із зарахуванням до шкіл через зміни місця проживання;
- переходу на дистанційне навчання у прифронтових та деокупованих районах.

Соціальні послуги для ВПО осіб передбачають доступ до грошових виплат, процедур реєстрації, транспортного забезпечення, юридичної підтримки, роботи центрів надання адміністративних послуг, а також спеціалізованої допомоги для осіб з інвалідністю. За результатами дослідження МОМ, серед ВПО спостерігаються такі основні прогалини у доступності соціальних послуг:

- 18 % зазначають недостатню підтримку осіб з інвалідністю;
- 13 % мають обмежений доступ до юридичної допомоги;
- 7 % відчують проблеми з транспортом та можливостями евакуації;
- 7 % стикаються з ускладненим доступом до фінансових послуг і грошових операцій.

Для поглибленого аналізу територіальних відмінностей у рівні забезпеченості ВПО житловими, медичними, освітніми та соціальними послугами було здійснено порівняння показників за даними 20 та 21 раундів Міжнародної організації з міграції. Регіональні профілі дають змогу оцінити, які області стикаються з найбільшим навантаженням на інфраструктуру

та найвищими показниками соціальної вразливості ВПО. Узагальнені результати подано в таблиці 1, що відображає характерні проблеми доступу до базових послуг у ключових групах областей – прифронтових, постраждалих від руйнувань, а також у регіонах із найбільшою концентрацією ВПО.

Таблиця 1 – Доступ ВПО до базових послуг за областями

Область	Прогалини в доступі до житла	Прогалини в доступі до охорони здоров'я	Прогалини в доступі до освіти	Прогалини в доступі до соц. послуг
Харківська	дуже високі (до 35 %)	30–36 %	25–27 %	20–25 %
Дніпропетровська	середні	25–30 %	до 30 %	18–22 %
Миколаївська	високі	28–35 %	20–25 %	20 %
Одеська	середні	22–28 %	до 30 %	15–20 %
Київ та Київська обл.	нижчі за середні	18–22 %	10–15 %	12–17 %
Західні області	низькі	18–20 %	10–12 %	14–18 %
Прифронтові території	критично високі (до 40 %)	понад 35 %	високі, переважно дистанційна освіта	до 30 %

Примітка. Складено автором за [1; 2]

В областях з великою кількістю ВПО та руйнувань (Харківська, Херсонська, Миколаївська, Запорізька) рівень потреби у соціальних послугах зріс до 20–24 %, а проблеми з транспортом та доступом до адміністративних сервісів – до 14–18 %. У західних областях навантаження на ЦНАПи та соціальні служби зросло через великий приплив переселенців, що призводить до довших черг та затримок у розгляді запитів [2].

Результати аналізу засвідчують, що забезпечення рівного та стабільного доступу ВПО до житлових, медичних, освітніх і соціальних послуг є критичною умовою зміцнення соціальної резильєнтності України. При цьому доступ ВПО до житлових, медичних, освітніх та соціальних послуг в Україні залишається нерівномірним і значною мірою визначається територіальними відмінностями, масштабами руйнувань та навантаженням на місцеву інфраструктуру. Дані МОМ [1; 2] свідчать, що найбільш критичні проблеми фіксуються у прифронтових та постраждалих регіонах, де зберігається дефіцит належного житла, обмежений доступ до медичної допомоги та ліків, а також високі бар'єри в отриманні соціальних сервісів, особливо для осіб з інвалідністю. У регіонах із великою концентрацією ВПО додатковими викликами є перевантаженість шкіл та адміністративних служб, що ускладнює інтеграцію сімей із дітьми. Інформація UNICEF та UNHCR [3] підтверджує, що безпечність інфраструктури, доступність очного навчання та стабільність базових сервісів залишаються ключовими умовами соціально-економічної адаптації ВПО. Сукупність наявних бар'єрів вказує на потребу в адресній підтримці, посиленні спроможності громад та подальшій територіальній диференціації державної політики у сфері інтеграції ВПО.

Література

1. *International Organization for Migration (IOM). Ukraine Returns Report. GPS Round 20 (April 2025)* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dtm.iom.int/ukraine> (дата звернення: 11.10.2025).
2. *International Organization for Migration (IOM). Oblast Profiles: General Population Survey (GPS) Round 21 (October 2025)* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dtm.iom.int/ukraine> (дата звернення: 11.10.2025).
3. *UNHCR. Operational Data Portal – Ukraine* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://data.unhcr.org/en/country/ukr> (дата звернення: 11.10.2025).

СЕКЦІЯ 3

Диджиталізація економіки, бізнесу та HR-інжинірингу як мейнстрим сталого інноваційного розвитку і домінуючий тренд повоєнного відновлення України



Liliia PETLIOVANA

*PhD in Pedagogic, Associate Professor,
Associate Professor of
Foreign Languages Department
Khmelnyskyi National University
Khmelnyskyi, Ukraine*

Nataliia BIDASIUK

*PhD in Philology, Associate Professor,
Department of English
Philology, Vistula Academy of Finance and Business
Vistula Academy of Finance and Business
Olsztyn, Poland*

STRATEGIES FOR EFFECTIVE ESP INSTRUCTION FOR HR STUDENTS

English is commonly used as a means of communication among professionals throughout the world. Conducting business operations is no longer limited to the country's borders; therefore ability to speak a foreign language is hard to overestimate. Moreover, ability to just speak general foreign language is also not a point nowadays, since business people require specific language skills, related to their specific field. Thus, a ESP course is aimed at equipping the learners with the necessary communication skills, they will be able to make use in their professional business environment.

Recent years have seen a growing focus on improving ESP teaching for HR students across the globe. The international perspective shows an increased emphasis on aligning language instruction with the specific needs of the learners' future professions. For instance, a needs analysis study in Egypt found that HR students require development of English skills for effective oral and written communication, highlighting the equal importance of all language skills for their success. Similarly, in China, research indicates that students' career orientations influence which English skills they prioritize, underscoring the necessity of customizing course content to these differing needs.

The Ukrainian perspective is shaped by the country's drive towards educational internationalization and integration into global standards. In Ukraine, English proficiency among HR graduates is increasingly viewed as vital for competitiveness and mobility in the international job market. Many Ukrainian universities, including Khmelnytskyi National university, have updated their curricula to include ESP courses for HR students. However, this transition brings challenges, such as a shortage of instructors proficient in both English and specialized content. Ukrainian scholars and educators are actively exploring methods to make English teaching more effective for HR students, including creative pedagogies and adherence to European language competence standards.

The scholars and educators discuss the theoretical and practical approaches to teaching and learning ESP globally. For the last decades, numerous studies have been focused on the different aspects of effective ESP learning and teaching: motivation to learn English (S. Caciara, A. Stuzia) and teach ESP (W. Bekai, S. Harkouss), language learning strategies in ESP (D. Pirsl, S. Popovska, N. Stojkovic), enhancing employability skills in ESP context (E. Tevdovska), computer technologies for ESP (Z. Knezevic, G. Chmelikova, L. Hurajova, T. Erben, R. Ban, M. Castaneda), designing ESP course (L. Kardaleska, G. Nedelkoska, I. S. P. Nation) [2,3,5].

To teach ESP for HR students the teachers should use analysis to identify specific goals and focus on HR-related topics like recruitment, employee relations and etc. They also have to incorporate authentic materials such as job descriptions and case studies, use task-based learning and role-playing to practice skills in real-world scenarios, like conducting interviews or negotiating.

Addressing the above challenges requires strategic approaches. Based on theoretical insights and successful practices documented in recent literature, several strategies can be recommended:

–Comprehensive Needs Analysis: Before designing or updating an ESP course, conduct a thorough needs analysis involving all stakeholders – students, faculty, and industry representatives.

This will ensure the content matches the real-world demands. Regular feedback and needs re-assessment (for instance, mid-course surveys or consultations with employers) can help keep the course relevant over time [1, p.15].

- Modular Curriculum Design: Create a modular course structure that allows flexibility. For example, include elective units or project options that cater to either a more technical focus or a business focus. Students might choose a pathway or a project topic aligned with their interest (engineering design vs. business plan). All students would cover core competencies (general professional English skills) but have some room to specialize. This modular approach ensures diversity of needs is met without having to run entirely separate courses.

- Interactive, Project-Based Learning: Employ project-based learning (PBL) where possible, letting student teams work on practical projects that require English communication. This could be developing a prototype and «pitching» it in English, or analyzing a case study and writing a report. PBL naturally integrates the four language skills and encourages peer learning. It mirrors real-life tasks and therefore increases student motivation. Research and practical reports suggest that when students are actively involved and see tangible outcomes from their language use, engagement soars. Ensure projects are well-scaffolded – provide language support (key phrases, templates) as needed so that language challenges do not derail content progress.

- Incorporating Creativity and Student Autonomy: As advocated by Ponikarovska and others, teachers should allow room for creativity and student initiative in class [4, p. 70]. This could mean letting students lead certain discussions, present on topics of interest, or create content (like a mini video or a blog post) related to their field in English. When students contribute their own ideas and content, the class becomes more student-centered. Teachers can act as facilitators and language coaches in these activities. Not only does this approach improve language acquisition, it also builds confidence – a critical trait for future professionals who will use English in meetings and presentations.

- Blended Learning and Self-Access Resources: Provide students with guidance on self-study resources tailored to their field. Since contact hours are often limited, a lot of language improvement can occur through extensive reading or listening that students do on their own. Curate lists of relevant English materials: e.g., engineering journals, TED Talks on technology and business, online courses or forums. Using a blended learning platform, teachers can assign preparatory or extension tasks (for instance, watching a video and answering questions, or participating in an online discussion board in English). This not only maximizes exposure to English but also trains students in lifelong learning skills – they learn how to continue improving their English beyond the classroom. In Ukraine, where not all institutions might afford expensive materials, leveraging free online content is a practical strategy.

- Teacher Development and Collaboration: Institutions should invest in teacher training specifically for ESP and EMI. This could include workshops on technical topics for language teachers, sharing sessions where teachers of English and subject lecturers exchange knowledge, and attending international ESP conferences (or local TESOL-Ukraine events) to learn new methods. Collaboration can also extend to co-teaching models or guest lectures. For example, invite a business professor to conduct a role-play negotiation in English class, or have an engineering professor recommend which technical documents students should try reading. Such interdisciplinary collaboration enriches the learning experience and also signals to students that their domain experts value English proficiency.

- Assessment as Learning: Reframe assessments to be part of the learning process. Instead of traditional exams on grammar or vocabulary, use *performance-based assessments*: presentations, technical writing assignments, group discussions – all in English. Provide rubrics and allow practice runs. If possible, involve external evaluators (like an industry professional listening to presentations) to increase authenticity. Give constructive feedback focused on both language and content. When students see assessment tasks as simulations of real-world communication, they approach them more seriously and learn more from the experience. Successful examples from Ukrainian universities show

that when students were tasked with, say, delivering a capstone project defense in English, they put in significant effort to master the needed language, thereby improving their skills appreciably by the end of the course.

– Embracing EMI Wisely: For programs considering more EMI, do so gradually and with support. Perhaps start by offering a few elective courses in English or team-teaching a module in English, rather than a wholesale switch. Monitor student comprehension and provide language tutoring alongside. The goal is to eventually create an environment where students use English naturally in both language and content classes, reinforcing each other. As noted by Tytarenko, raising the expected entry level (e.g., requiring B2 English for certain programs) could be beneficial [6, p. 86], ensuring that those who enter EMI courses have a fighting chance of coping. While EMI is not the focus of language classes per se, its growth means ESP instructors might find their students coming with more exposure to English (if EMI is done well) or conversely needing remedial language help (if they struggled in EMI). Thus, coordination with EMI initiatives is a strategic consideration for ESP course planning.

By implementing these strategies, educational institutions can better address the peculiar requirements of HR students. The overarching theme is adaptation – adapting to students’ needs, adapting teaching styles to be more engaging, and adapting the educational ecosystem (curriculum, teacher training, resources) to support this specialized form of language education.

Teaching English to business engineering students is a complex but rewarding endeavor that sits at the crossroads of language education, engineering, and business studies. The peculiarities of this task – from the broad range of vocabulary and genres required to the need for highly relevant, motivation-boosting teaching methods – demand a thoughtful, theory-informed approach. A purely general English or general Business English course cannot adequately serve these learners; instead, a dedicated ESP approach is necessary, underpinned by needs analysis and content integration.

International experiences provide valuable lessons: successful programs tailor their curricula to student goals, engage learners with interactive and real-world tasks, and often leverage content-based instruction to enhance immersion. The Ukrainian perspective, enriched by the country’s ongoing educational reforms and research contributions, highlights the importance of creativity in pedagogy and alignment with global standards. Ukrainian educators have demonstrated innovative ways to motivate HR students and measure outcomes, contributing to the broader understanding of ESP best practices.

Key challenges remain – ensuring instructors are well-prepared, sourcing appropriate materials, and maintaining a balance between technical and business communication training. However, the trends are optimistic. There is a clear recognition worldwide that English proficiency is a cornerstone of a modern engineering education, particularly for those in business-oriented roles. With continued research and collaboration between language teachers and domain experts, the gap between what these students need and what language education provides can be steadily closed.

References

1. Badawy M. *English Language Skills for Engineering Students from the Perspective of the Stakeholders Needs Analysis Study*. – 2023. – 31 p.
2. McCarthy A., Maor D., McConney A., Cavanaugh C. *Digital transformation in education. Critical components for leaders of system change // Social Sciences & Humanities Open*. – Elsevier, 2023. – Vol. 8, Issue 1.
3. Macalister J., Nation I. S. P. *Language Curriculum Design*. – New York : Routledge, 2020.
4. Ponikarovska S. *Peculiarities of English-teaching practice for students of electrical engineering // Automobile and Electronics. Modern Technologies*. – Kharkiv : KhNADU, 2021. – № 20. – P. 68–75.
5. Stojkovic N. *Positioning English for Specific Purposes in an English Language Teaching Context*. – Malaga : Vernon Press, 2019.

6. Tytarenko V. *English as a Medium of Instruction in Ukrainian Higher Educational Practices: Challenges and Suggestions // Future Human Image*. – 2021. – Vol. 16, No. 9. – P. 85–94.

Олександра ДОРОШЕНКО

студентка 2-го курсу бакалаврату

Вікторія ЛАКІЗА

к.е.н., доцент

доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва

Національний університет «Львівська політехніка»,

м. Львів, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Цифрова економіка – термін, яким описують сучасні тренди розвитку економіко-інформаційних відносин, у межах яких цифрові дані – числові та текстові – виступають основними засобами. На практиці цифрова економіка проявляється як економіка, орієнтована на споживача товарів і послуг, зокрема з боку держави. Це означає отримання громадянами довідок, запитів, заяв, відповідей на запити в електронному вигляді, здійснення електронних платежів тощо. Ринок миттєвих замовлень і необмеженого вибору товарів та послуг через онлайн-магазини, інтернет-банкінг, месенджери чи інші платформи також становить значну частину цифрової економіки [1].

Роль держави у цифровій економіці має подвійний характер. По-перше, держава виступає регулятором, який формує та впроваджує норми, принципи й правила функціонування елементів цифрової економіки поряд із традиційними економічними структурами, здійснює контроль за їхнім використанням, а також упроваджує зміни, спрямовані на зміцнення цифрових взаємин. По-друге, держава безпосередньо застосовує інтернет-технології під час надання своїх послуг. Водночас особливістю українського цифрового розвитку є те, що індивідуальні користувачі та бізнес значно випереджають державний сектор і промисловість [1]. Малий і середній бізнес в Україні вже активно працює в інтернет-просторі, використовуючи цифрові інструменти для просування товарів і послуг. Зокрема, дослідження Visa показує: «58 % малих та середніх підприємств в Україні за останні два роки почали приймати цифрові платежі, 75 % тих, хто вже їх впровадив, відзначили зростання доходів»[2]. На противагу вищезазначеному як державні структури, так великі промислові підприємства залишаються позаду у впровадженні цифрових технологій. Уряд України ставить за мету повну цифрову трансформацію держави. Це завдання передбачає створення сучасної податкової системи, розвиток інноваційних оборонних технологій і підвищення ефективності державного управління. Також важливим є забезпечення можливості отримання всіх державних послуг онлайн до 2030 р.[3].

В Україні темпи цифровізації значно прискорились із 2019 р, а в деяких випадках вона випередила навіть лідируючі технологічні країни. Прикладом такого шаленого розвитку стала поява електронних документів в додатку Дія. У 2024 р. кількість користувачів застосунку «Дія» сягала 21 млн. осіб, а станом на 8 жовтня 2025 р. число користувачів перевищило 23 млн. осіб, що свідчить про швидке зростання. Зараз можна отримати більше 100 сервісів та 33 цифрові документи [4]. З початку війни число споживачів в Дії зросло на 56%. Це означає, що велика кількість населення країни використовує Дію для задоволення своїх нагальних потреб у військовий період [5]. Завдяки українським ІТ-спеціалістам вдалося відбити ворожі атаки, а на початку вторгнення навіть впровадити в Дію нові послуги.

Процес цифровізації в Україні став ключовим чинником, який під час повномасштабного вторгнення росії сприяв ефективному функціонуванню багатьох життєво

важливих сфер. У лютому 2025 р. уряд дозволив перенесення даних держустанов у хмарні сховища за кордоном. З ухваленням постанови, а далі нового закону та хмарної стратегії отримуємо чітку правову базу для хмарних рішень та ефективність ІТ-систем у держсекторі. Крім того, на українському ринку з'явилися міжнародні провайдери. Насамперед це сприяло захисту даних держустанов від кібератак на початку повномасштабного вторгнення. Також завдяки резервному копіюванню, шифруванню й швидкому відновленню в разі збоїв чи атак зберігається доступ до даних у разі пошкодження фізичної інфраструктури в Україні [6].

Українська ІТ-індустрія є однією з найуспішніших галузей економіки країни, завдяки якій збільшуються прибутки від експорту. У першій половині 2025 р. Україна експортувала комп'ютерні послуги на суму близько 3,210 млрд. дол. США. При цьому, частка телекомунікаційних, комп'ютерних та інформаційних послуг в експорті всіх видів послуг зросла з 38,5 % до 43 %. Загальний обсяг експорту послуг за цей період становив 7,617 млрд. дол. США – тобто, навіть у ситуації спадного тренду для експорту в цілому, ІТ-сектор продемонстрував відносну стійкість. Такий стан речей свідчить, що ІТ-індустрія стає одним із головних драйверів українського експорту, особливо у сфері послуг, тому має потенціал стати драйвером відновлення України [7].

Уряд планує інвестувати в нові технології, зокрема такі, як штучний інтелект, доповнена реальність та машинне навчання. Також починаючи з 2022 р. в Україні впроваджено цифрову платформу ДАР для активізації обміну даними агропідприємств. Це дало значний поштовх для покращення логістики та пришвидшення заключення контрактів між постачальниками агросировини. Також держава з допомогою цієї платформи приймає заявки на відшкодування втрат, субсидії та інші форми підтримки. Станом на кінець березня 2025 р. у ДАР налічується понад 200 тис. зареєстрованих користувачів. Із них 72,6 % становлять фізичні особи, 16,6 % – юридичні особи, і 10,8 % – фізичні особи-підприємці. Така статистика свідчить про достатній рівень цифрової освіти у малих агропідприємств та фермерських господарств [8].

Міністерство цифрової трансформації спільно з Держстатом запускає аналітичну платформу Government BI, яка має допомогти державним органам оперативно збирати великі масиви даних і ухвалювати якісні управлінські рішення [9]. Після завершення бета-тестування проект планується масштабувати на інші центральні органи виконавчої влади. Застосування системи не передбачає заміщення людського фактора, однак сприятиме підвищенню ефективності аналітичної обробки інформації, що, у свою чергу, дозволить оцінювати потенційні наслідки управлінських дій для показників державного розвитку та рівня добробуту населення. У межах реалізації проекту планується впровадження технологій штучного інтелекту, а на завершальних етапах – створення інститутів Big Data, які забезпечуватимуть подальший розвиток системи відкритих даних та інтеграцію інформаційних ресурсів усіх державних органів [10].

Цифрові технології виступають одним із основних чинників економічного зростання та розвитку, здатних сприяти підвищенню ефективності державного управління, системи освіти та охорони здоров'я в Україні. Крім того, цифрові технології можуть створити нові робочі місця та сприяти економічному зростанню. Уряд України визнає, що цифрові технології будуть відігравати важливу роль у післявоєнному відновленні країни. Платформа DREAM упорядковує ключові процеси на всіх етапах управління публічними інвестиціями, впроваджуючи світові практики підготовки та стандарти прозорості та підзвітності. Будь-хто в будь-якому місці може контролювати планування та реалізацію публічних інвестицій та використовувати цю інформацію для зменшення ризиків, створення точної звітності та покращення загальної ефективності використання коштів [11].

Для стартапів та існуючого бізнесу Україна створила Дія-City – спеціальний правовий та податковий режим для ІТ-компаній, пропонуючи єдину ставку податку в розмірі 5%, спрощені вимоги до звітності та безвізовий доступ для іноземних працівників, альтернативна модель найму, а саме можливість підписання гіг-контракту, доступного лише резидентам Дія

Сіті. Податковий кодекс України визначає, що резидент «Дія Сіті» може обрати одну з двох моделей оподаткування. Перша модель передбачає сплату податку на прибуток підприємств на особливих умовах – за умови, що резидент у встановленому порядку подав заяву про перехід на відповідний режим оподаткування. Друга модель – сплата податку на загальних підставах, яка застосовується до тих юридичних осіб, що внесені до Реєстру резидентів «Дія Сіті», але не скористалися правом переходу на спеціальний режим. Спеціальний режим оподаткування резидентів «Дія Сіті» передбачає сплату податку лише за окремими операціями, серед яких – виплата дивідендів, процентів на користь нерезидентів, передача фінансової допомоги чи майна на безповоротних умовах, інвестиції в об'єкти за межами України, операції з неплатниками податку-нерезидентами, а також виплата роялті понад установлені ліміти. Такий підхід спрямований на стимулювання розвитку ІТ-сектору шляхом спрощення податкового навантаження та створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Дія-City робить Україну надзвичайно привабливою для іноземних інвестицій, тому отримала широке визнання в ІТ [12].

Цифрова економіка стає ключовим чинником економічного зростання України, сприяє створенню нових робочих місць, зміцненню позицій країни на світовому ринку та підвищенню якості життя громадян. З метою реалізації закладеного потенціалу варто поліпшити якість публічних даних, стимулювати обмін даними між компаніями приватного сектору, забезпечити високий рівень захисту даних громадян, що вважається обов'язковим для будь-якої цифрової економіки. За умови виконання цих умов, Україна має високі шанси для того, щоби стати одним із світових лідерів цифрової економіки.

Література

1. Жекало Г. І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. – Ужгород, 2019. – № 26, ч. 1. – С. 56–60.
2. Visa. *Visa оголосила результати впровадження нових платіжних рішень в Україні* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.visa.com.ua/en-UA/about-visa/newsroom/press-releases/prl-10042025.html> (дата звернення: 30.10.2025).
3. Кабінет Міністрів України. *Розпорядження № 294-р від 2025 року «Про схвалення концепції розвитку цифрової інфраструктури України»* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2025-p> (дата звернення: 30.10.2025).
4. Interfax-Україна. *Україна та ЄС розширюють співпрацю у сфері телекомунікацій* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1110804.html> (дата звернення: 30.10.2025).
5. Interfax-Україна. *Мінцифри презентувало нові цифрові сервіси для бізнесу* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/telecom/789592.html> (дата звернення: 30.10.2025).
6. Кабінет Міністрів України. *Міжнародна співпраця для захисту даних: нова постанова уряду регулює хмарне зберігання в держустановах* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/kxndxl> (дата звернення: 30.10.2025).
7. Міністерство цифрової трансформації України. *ІТ-послуги стали головним драйвером експорту України у 2025 році* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/rqbqkr> (дата звернення: 30.10.2025).
8. *Державний аграрний реєстр* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dar.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).
9. *Портал відкритих даних Business Intelligence* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bi.dar.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).
10. Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри), Державна служба статистики України. *Аналітична платформа Government BI для якісного управлінського*

прийняття рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/zilqcr> (дата звернення: 30.10.2025).

11. Платформа DREAM – Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dream.gov.ua/ua> (дата звернення: 30.10.2025).

12. Дія.City – офіційний портал цифрової економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://city.diia.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).

Оксана ПРОСКУРОВИЧ

*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, аналітики,
моделювання та інформаційних технологій в бізнесі*

Павло КОРДУНЯН

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

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ В БІЗНЕСІ ЗА УМОВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Епоха грандіозних цифрових перетворень характеризується експоненціальним зростанням обсягів інформації та глобалізацією інноваційних процесів [1]. В сучасному світі комунікації та обмін даними застосовуються як в повсякденному житті так і у професійній діяльності. Для бізнес-структур інтеграція у світовий інформаційний простір є пріоритетним напрямком ефективної діяльності та підтримання рівня їх конкурентоспроможності [2]. Зважаючи на це, важливо провести аналіз та конкретизувати сучасні аспекти використання та стратегічні пріоритети застосування ІС та ІТ в управлінні за умов динамічного цифрового середовища. При цьому трансформація відбуватиметься шляхом формування інноваційно-інвестиційної моделі розвитку цифрової економіки на основі високотехнологічного виробництва та створення інтелектуального інформаційного простору.

Інформаційні системи і технології (ІС/ІТ) охоплюють увесь спектр управлінської діяльності, забезпечуючи отримання, обробку, зберігання та передачу інформації за допомогою комп'ютерних ресурсів [3]. Вони відіграють ключову роль в оптимізації бізнес-процесів. ІС/ІТ надають інструменти, які дозволяють компаніям реалізовувати стратегії, спрямовані на прискорення бізнес-процесів, зниження операційних витрат і поліпшення якості послуг, що надаються, і продуктів. Суб'єкти підприємництва використовують ІТ-рішення для прискорення операцій, зниження витрат і підвищення загальної ефективності. Від автоматизації обліку до управління постачанням, ІТ стала невід'ємною частиною кожного аспекту ведення бізнесу. Отже, ІС/ІТ розглядається як стратегічний ресурс та інструмент оптимізації бізнес-процесів.

Інформаційні системи та технології є найважливішим елементом інноваційних перетворень, що здатні генерувати та передавати значні обсяги знань та формувати нові інтелектуальні продукти як у національних, так і в міжнародних економічних системах [1]. Динамічний розвиток світового ринку ІТ здійснює значний вплив на глобальне господарство: розробка та втілення нових технологій оптимізує процеси виробництва, дозволяє ефективніше використовувати ресурси та сприяє прискоренню інформаційного обміну. Тому, за умов діджиталізації ефективно управління розглядається як цінний ресурс організації, що стоїть в одному ряду з фінансовими, матеріальними та людськими активами. Бурхливий розвиток комп'ютерних технологій призвів до зміни підходів до автоматизації управління виробництвом, які орієнтуються на інтегровані та гнучкі програмні рішення.

Сучасні компанії використовують ІКТ для оптимізації операційної ефективності та збільшення прибутку. Глобальна мережа дозволяє суб'єктам підприємництва охоплювати клієнтів як на національному так і на міжнародних ринках. При цьому, цифровий маркетинг

набуває пріоритетного значення, просуваючись через: корпоративні веб-сайти: для інформування клієнтів та проведення рекламних кампаній; соціальні мережі: для прямого контакту з потенційною аудиторією, моніторингу зацікавленості та підтримки актуальності діяльності [4]. Тому, ІС/ІТ відіграють надзвичайно важливу роль у бізнес-середовищі, підтримуючи постійні контакти зі співробітниками, клієнтами та постачальниками.

Для трансформації якості управління вагомим значенням набуває застосування хмарних технологій. Вони дозволяють забезпечити:

1) оперативність та мобільність у доступі до даних у реальному часі та цілодобовий доступ до корпоративних систем з будь-якої точки, що є критично важливим для швидкості прийняття рішень [5];

2) оптимізацію ресурсів через можливість гнучкого масштабування ІТ-ресурсів (за потребою), що знижує капітальні витрати та дозволяє більш точно планувати бюджети, спрямовуючи вивільнені кошти на стратегічний розвиток;

3) співпрацю та інтеграцію шляхом створення єдиного простору на певних хмарних платформах для спільної роботи над проєктами, уніфікуючи комунікації та інтегруючи функціональні системи (CRM, ERP), що підвищує координацію.

Запровадження штучного інтелекту (ШІ) у бізнес-процеси дає підприємствам змогу не лише підвищувати ефективність існуючих операцій, а й відкривати нові можливості для розвитку.

Однією з головних переваг ШІ є його здатність прогнозувати ринкові тенденції: технології аналізують великі масиви даних, знаходять приховані закономірності та дають змогу бізнесу завчасно реагувати на зміни й адаптуватися до них.

ШІ суттєво покращує комунікацію з клієнтами, роблячи її оперативнішою та більш індивідуалізованою. Чат-боти й віртуальні помічники, побудовані на алгоритмах ШІ, здатні відповідати на запити в режимі реального часу, забезпечуючи швидке й точне обслуговування, що підвищує задоволеність клієнтів і зменшує навантаження на службу підтримки.

Крім того, ШІ стимулює інновації та розвиток продуктів і послуг. Підприємства можуть застосовувати машинне навчання для аналізу відгуків споживачів і подальшої оптимізації якості своєї продукції.

Автоматизація внутрішніх процесів за допомогою ШІ дає змогу ефективніше обробляти документи, керувати запасами й удосконалювати логістичні операції. Це дозволяє скоротити витрати, підвищити точність і прискорити виконання робочих завдань.

Також ШІ відіграє важливу роль у сфері управління ризиками та безпеки. Технології машинного навчання дають можливість аналізувати великі обсяги інформації для виявлення підозрілих дій, допомагаючи компаніям протидіяти шахрайству та кіберзагрозам більш ефективно.

Для розкриття сутності економічного зростання, в умовах діджиталізації, суб'єкти підприємництва та уряди повинні діяти швидко, рішуче та стратегічно за трьома основними вимірами [6]:

1) формування правильно розробленої стратегії. Критично важливим є чітке визначення основних конкурентних пріоритетів підприємства на основі запровадження ІТ. Стратегія має бути сміливою щодо планування прибутковості, але практичною у визначенні можливості здійснення реальних перетворень;

2) орієнтація на користувача. Бізнес має поставити користувача ІС/ІТ у центр уваги, забезпечивши необхідний доступ до мережі Інтернет. Розуміння потреб та поведінки користувачів є основою для створення ефективних технологічних рішень та досягнення соціально-економічних змін;

3) швидкість та оперативність реагування. Цифрове лідерство вимагає швидких дій у мінливому ринковому середовищі: більш оперативні дії забезпечують найкращі конкурентні переваги у майбутньому.

Завдяки використанню розвинених аналітичних інструментів та алгоритмів обробки даних підприємства отримують цінні інсайти з великих масивів інформації. Аналіз охоплює не лише вивчення купівельних звичок і вподобань споживачів, а й прогнозування майбутніх ринкових трендів, виявлення неефективних елементів операційної діяльності та оптимізацію ланцюгів постачання. Особливий акцент робиться на дослідженні споживчих даних, оскільки розуміння моделей взаємодії клієнтів із продуктами чи послугами дає змогу коригувати маркетингові та збутові стратегії відповідно до потреб конкретних сегментів аудиторії.

Аналіз великих даних також суттєво впливає на удосконалення внутрішніх процесів підприємства. Він дає можливість виявляти операційні обмеження, покращувати управління запасами та підвищувати ефективність логістики. Таким чином, знижується собівартість операцій і підвищується рівень обслуговування клієнтів.

Вплив ІС/ІТ у сфері роздрібної торгівлі особливо відчутний через стрімкий розвиток електронної комерції. Онлайн-платформи дозволяють компаніям виходити за межі традиційних ринків і залучати глобальну аудиторію. Інтернет-магазини та маркетплейси забезпечують безперешкодний продаж товарів і послуг у різних країнах, збільшуючи ринкове охоплення й обсяги реалізації. Водночас електронна комерція покращує досвід споживачів, адже покупці можуть порівнювати продукцію, читати відгуки та робити замовлення у будь-який час. Це підсилює задоволеність клієнтів і формує вищий рівень лояльності. До того ж, онлайн-платформи дають змогу збирати дані про поведінку покупців, відкриваючи нові можливості для персоналізації маркетингових стратегій. Інтеграція з CRM-системами та аналітичними сервісами поглиблює розуміння вподобань клієнтів і сприяє створенню точніших пропозицій.

CRM-системи (зокрема SAP, Oracle) є комплексними інструментами, що забезпечують глибоке розуміння потреб клієнтів і покращення взаємодії з ними. Обробляючи інформацію з різних каналів комунікації – електронної пошти, соціальних мереж, телефонних дзвінків і зустрічей – такі системи формують цілісне уявлення про поведінку клієнтів. Це дозволяє розробляти персоналізовані пропозиції, підвищувати якість обслуговування та оптимізувати процеси продажів і підтримки. CRM також сприяє більш ефективній взаємодії між підрозділами компанії, оскільки забезпечує доступ до актуальних даних у режимі реального часу.

Сучасні ІТ-рішення розширюють можливості маркетингових досліджень завдяки використанню великих даних та аналітичних технологій. Інформація з соціальних мереж, мобільних застосунків і вебплатформ дозволяє краще розуміти потреби клієнтів та оперативно реагувати на зміни їхньої поведінки. Автоматизовані маркетингові системи забезпечують сегментацію аудиторій, персоналізацію контенту, управління кампаніями та аналіз їхньої результативності. Використання штучного інтелекту допомагає маркетологам зосереджуватися на стратегічних завданнях і підвищувати ефективність комунікацій з клієнтами.

Інструменти бізнес-аналітики в ІС/ІТ дозволяють глибоко досліджувати дані та відстежувати ключові тенденції. Завдяки системам обробки інформації підприємства можуть не лише накопичувати дані, а й трансформувати їх у практичні висновки. Використання Microsoft Power BI дає змогу створювати інтерактивні звіти та дашборди, інтегрувати дані з різних джерел, візуалізувати тренди та виявляти важливі закономірності.

ІС/ІТ також забезпечують автоматизацію збору й аналізу даних, знижуючи ризики помилок і підвищуючи точність аналітики. Алгоритми машинного навчання допомагають прогнозувати майбутні тенденції на основі накопичених даних. Інструмент BPMN (Business Process Model and Notation) дає можливість моделювати й оптимізувати внутрішні процеси, покращуючи їхню ефективність та скорочуючи витрати.

Загалом, ІС/ІТ стають ключовим елементом стратегічного розвитку сучасних підприємств, забезпечуючи їм істотні конкурентні переваги. Необхідність оперативної обробки великої кількості даних, що відображають фінансово-економічні процеси, зумовлює

потребу в автоматизованих інформаційних системах і технологіях. Їх упровадження змінює підходи до управління, роблячи його оперативнішим, гнучкішим і більш структурованим.

Інформаційно-комунікаційні технології відіграють значну роль у розвитку економіки, сприяючи автоматизації бізнес-процесів та ефективнішому управлінню ресурсами. Використання ІТ у системах управління підприємством є важливим чинником його конкурентоспроможності та здатності закріпити позиції на ринку. Сьогодні ІС/ІТ стають одним із провідних інструментів науково-технічного й соціально-економічного прогресу.

Цифрова трансформація виступає не просто реакцією на зміни умов, а фундаментальним переосмисленням управлінських моделей і корпоративної культури. Для українського бізнесу це відкриває можливість посилити свої позиції на міжнародних ринках, продемонструвавши високий рівень інноваційності та ефективності інтеграції ІТ-рішень.

Крім того, сучасні технології сприяють розвитку сталого та соціально відповідального бізнесу. ІТ-рішення допомагають підприємствам раціональніше використовувати ресурси, зменшувати негативний екологічний вплив і забезпечувати більшу прозорість у взаємодії з суспільством. Такі дії є важливими для зміцнення соціальної довіри та формування позитивного міжнародного іміджу України.

У підсумку, ІС/ІТ відіграють роль потужного драйвера розвитку бізнесу в умовах діджиталізації, забезпечуючи адаптивність до сучасних викликів та створюючи передумови для довгострокового успіху.

Література

1. Shvets I., Kostenko O. *Digital Transformation as a Strategic Imperative for Sustainable Economic Development // Journal of Economic Innovations*. – 2023. – Vol. 25, No. 2. – P. 15–28.
2. Petrenko A. R. *Information Systems and Technologies in the Management of Business Structures: Current Challenges and Prospects // Scientific Bulletin of Kyiv National Economic University*. – 2022. – Vol. 15, No. 1. – P. 105–117.
3. Velychko V. V. *The Role of Big Data and AI in Optimizing Managerial Decisions // Proceedings of the National Academy of Management*. – 2024. – Vol. 30, No. 3. – P. 45–56.
4. Kovalenko S. M., Hryhorenko N. V. *Social Media Marketing as a Tool for Competitive Advantage in E-commerce // International Journal of Digital Economy*. – 2023. – Vol. 10, No. 4. – P. 88–102.
5. Dovzhenko L. P. *Impact of Cloud Computing on the Quality of Corporate Governance and Risk Management // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. – 2024. – No. 3 (54). – P. 11–20.
6. Lysenko O. M. *Strategic Dimensions of Digital Leadership in the Context of Global Challenges // Management Theory and Practice*. – 2022. – Vol. 7, No. 1. – P. 5–18.

Олег ТОМАШІВСЬКИЙ

кандидат економічних наук, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Матвій ТОМАШІВСЬКИЙ

ст. викладач, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Софія ГНАТЮК

викладач вищої категорії, Львівський фаховий коледж ЛНУП

СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СФЕРІ ДІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО ТА ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТІВ – ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТО -СПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

З розробкою, використанням і вдосконаленням виробничих систем, на основі яких виготовляється основна продукція і послуги підприємства пов'язана як логістика, так і операційний менеджмент. Операційний менеджмент та логістика прагнуть до мінімізації витрат та максимізації прибутку промислового підприємства та потребують осмислення та

проведення між ними спільної межі. Логістика як новий науковий підхід до управління матеріальними і інформаційними потоками спроможна забезпечити підприємства відповідним сучасним цифровим інструментарем для вирішення питань, що виникають на підприємстві, із загальнопідприємницького погляду. Як актуальне рішення проблеми – створення інтегрованої ефективної системи регулювання і контролю матеріальних та інформаційних потоків, що забезпечує високу якість поставки продукції.

Одним із ключових чинників успішного розвитку високотехнологічних галузей у світі є ефективна інтеграція освіти, науки та виробництва у єдину інноваційну екосистему. Такий трикутник взаємодії дозволяє не лише прискорювати трансфер знань, але й формувати нові моделі співпраці на основі реальних технологічних потреб і можливостей. У країнах ЄС, США, Південної Кореї та Японії вже десятиліттями активно діють спільні платформи: університети створюють науково-дослідні лабораторії у співпраці з промисловими партнерами, спільно впроваджуються інженерні рішення, ведеться спільна підготовка кадрів із навичками роботи з цифровими інструментами проектування. На цьому фоні в Україні така інтеграція залишається фрагментарною і недостатньо системною. Сучасні цифрові технології, зокрема: PLM (Product Lifecycle Management) – системи управління життєвим циклом продукції, Digital Twin (цифрові двійники) – віртуальні моделі фізичних об'єктів, які дозволяють проводити симуляції, аналізи та тестування в режимі реального часу, MES (Manufacturing Execution Systems) – системи управління виробничими процесами – поки що лише починають впроваджуватись на обмеженій кількості українських підприємств, переважно великих або іноземних. У вітчизняних ЗВО навчальні програми здебільшого зосереджені на вивченні окремих САПР-платформ (AutoCAD, SolidWorks, Kompas-3D), але відсутня міжгалузева інтеграція з реальними інженерними задачами промислових підприємств. Це ускладнює підготовку фахівців, здатних одразу адаптуватися до сучасного цифрового виробничого середовища.

Також варто відзначити відсутність уніфікованих або національних платформ обміну даними, знаннями, проєкtnими рішеннями, які б могли забезпечити: обмін 3D-моделями між науковими установами та підприємствами; інтеграцію інженерних CAD/CAE/PDM-рішень у навчальні курси; створення спільних digital-проєктів між студентами, викладачами й інженерами; автоматизовану систему оновлення технічних знань на базі реальних кейсів [3].

У країнах із розвиненим промисловим сектором такі платформи підтримуються державою або великими корпораціями, що дозволяє не лише ефективно готувати кадри, а й пришвидшувати інноваційний цикл – від ідеї до реалізації. На тлі цього в Україні гостро постає потреба у створенні «інженерних хабів» чи «центрів інженерної кооперації», які об'єднували б університети, дослідницькі установи та виробничі компанії. Приклади таких моделей уже реалізуються точково – зокрема, у формі дуальної освіти, технопарків при ЗВО (наприклад, Sikorsky Challenge), але для масштабного ефекту потрібна координація на рівні державної політики у сфері цифрової трансформації промисловості [1].

Таким чином, розвиток зв'язку «освіта – наука – виробництво» на основі сучасних цифрових інструментів (PLM, digital twin, AD/CAE/CAM платформи) є критично важливим для підвищення конкуренто-спроможності української промисловості, формування інноваційного середовища та підготовки фахівців, які з перших днів після випуску будуть готові працювати в реальному цифровому виробництві.

За останні роки засвідчують зростання активності державних, академічних та міжнародних структур у сфері модернізації інженерної освіти та цифрової трансформації виробничих та освітніх процесів в Україні. Це пов'язано не лише з потребою адаптації до глобальних технологічних трендів, але й із національною потребою створення висококваліфікованого технічного кадрового потенціалу, здатного забезпечити інноваційний розвиток економіки, зокрема промисловості. Зокрема, у грудні 2024 року Кабінет Міністрів України затвердив «Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року». Цей документ визначає ключові напрямки державної політики у сфері інновацій та

цифрової трансформації, передбачає операційний план заходів на 2025–2027 роки, та орієнтований на: формування національної інноваційної екосистеми; впровадження цифрових платформ для освіти, науки та виробництва; розвиток міжсекторального трансферу технологій; інтеграцію інструментів, таких як PLM, ERP, цифрові двійники (digital twins) у промислові й освітні середовища [1–4].

Таким чином, створюється нормативно-правова основа для підтримки ініціатив, які передбачають застосування сучасного інженерного ПЗ, включаючи САПР, САМ та САЕ системи, у реальному секторі економіки та в освітньо-науковій сфері. На тлі цього формуються приклади конкретної реалізації таких ініціатив у 2024–2025 роках. Зокрема, Хмельницький національний університет у 2024 році отримав грант від компанії Dassault Systèmes (Франція, США), завдяки якому впроваджено ліцензії для програмного забезпечення SOLIDWORKS: 500 повнофункціональних робочих місць для комп'ютерних класів, 500 індивідуальних ліцензій для студентів і викладачів.

Це дозволяє університету не тільки оновити технічну базу, а й розширити спектр інженерних дисциплін із практичним компонентом, вийти на рівень міжнародних стандартів підготовки фахівців, а також проводити сертифікацію користувачів через освітній сертифікаційний центр SOLIDWORKS, акредитований у виші. Така інтеграція комерційного інструментарію у вищу освіту є ключовим кроком до наближення навчального процесу до потреб сучасного виробництва. І все ж, державне фінансування залишається недостатнім, а більшість українських університетів не мають можливості самостійно впроваджувати дорогі програмно-апаратні рішення. Без чіткої стратегії підтримки та масштабування подібних ініціатив, навіть найбільш прогресивні проєкти можуть залишитися ізольованими кейсами, що не впливають суттєво на загальний рівень цифрової грамотності інженерної освіти в країні.

Таким чином, попри очевидні позитивні зрушення, національному освітньому та науково-виробничому середовищу необхідна консолідована політика, яка б об'єднала: державне фінансування; іноземну підтримку (гранти, сертифікація, програми академічного обміну); участь промислових кластерів; інституційний супровід цифровізації (наприклад, через центри компетенцій або інжинірингові хаби). Лише в такому випадку можна забезпечити реальну трансформацію інженерної освіти в Україні, наблизити її до викликів цифрової економіки та забезпечити сталий зв'язок з виробничим сектором. Актуальність поставленої проблеми полягає у встановленні взаємозв'язку між операційним менеджментом та логістикою, що сприяє адаптації до сучасного цифрового виробничого середовища та ефективнішому управлінню підприємства, особливо виробничого процесу.

Література

1. Кабінет Міністрів України. *Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження КМУ №1351-р від 31.12.2024* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-p> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Хмельницький національний університет. *Грантова програма SOLIDWORKS від Dassault Systèmes (2024–2025)* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://khmnu.edu.ua/...> (дата звернення: 06.11.2025).
3. Університет імені Каразіна. *Освітні програми 2025 року – Автоматизація, комп'ютерно-інтегровані технології та робототехніка* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uera.karazin.ua/...> (дата звернення: 06.11.2025).
4. Соломка О. В. *Застосування систем автоматизованого проектування в галузевому машинобудуванні // ОЖТ: електронне наукове видання ТДАТУ*. – 2023. – Режим доступу: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/ozhidzh/article/view/3486> (дата звернення: 06.11.2025).
5. IMARC Group. *Computer-Aided Design (CAD) Market Report 2023–2033* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imarcgroup.com/computer-aided-design-market> (дата звернення: 06.11.2025).

6. Velychko O., Voinova M., та ін. *New Information Technologies, Simulation and Automation. Monograph* [Електронний ресурс]. – arXiv, 2023. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2306.12834> (дата звернення: 06.11.2025).

7. MarketsandMarkets. *CAD Software Market Size & Forecast* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cad-software-market-632.html> (дата звернення: 06.11.2025).

8. ResearchGate. *Інтеграція САПР з технологіями 3D-друку: досвід українських інженерів* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/> (дата звернення: 06.11.2025).

9. European Commission. *Digital Innovation Hubs (DIH) Catalogue* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-innovation-hubs> (дата звернення: 06.11.2025).

10. MIT, ETH Zurich, TU Munich. *Engineering Education and CAD Integration Reports, 2022–2024* (аналітичні доповіді в межах досліджень цифрової трансформації в освіті).

Вікторія ЛАКІЗА

к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,

Іван ШЕВЧУК

аспірант 3-го року навчання

Національний університет «Львівська політехніка»

м. Львів, Україна

ТЕХНОЛОГІЯ АНАЛІЗУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ: НОВІТНІ АЛГОРИТМИ, ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА МОДЕРНІЗАЦІЮ УПРАВЛІННЯ

Ускладнення ринкових умов, поява нових технологічних моделей та інтеграція штучного інтелекту потребують сучасних алгоритмів аналізування інноваційних процесів. Розроблення таких підходів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, формуванню стійких бізнес-стратегій та зміцненню інноваційного потенціалу економіки України. В цілому зростаюча роль інновацій, як ключового драйвера конкурентоспроможності українського бізнесу у період цифрової трансформації, зумовлює актуальність даного дослідження.

Інноваційні процеси в українських підприємствах формують основу їх довгострокової конкурентоспроможності, адже забезпечують оновлення технологічної бази, підвищення продуктивності та створення нових ринкових можливостей. Сутність інновацій полягає у перетворенні знань на економічно корисний результат, що проявляється через упровадження нових продуктів, технологій, управлінських підходів або бізнес-моделей. У класичному розумінні інновація виступає рушійною силою економічного розвитку та структурних змін [1], що є особливо важливим для України, яка перебуває в умовах трансформаційних процесів та цифровізації.

Оцінювання інноваційної активності підприємств здійснюється на основі декількох методологічних підходів. Системний підхід розглядає інновації в контексті взаємодії бізнесу, науки, держави та ринку капіталу, що відповідає міжнародним рекомендаціям щодо дослідження інноваційних екосистем [2]. Процесний підхід акцентує увагу на послідовності етапів створення інновації – від формування ідеї до її комерціалізації, що дозволяє оцінювати ефективність управління на кожному кроці та відстежувати траєкторії технологічного розвитку підприємств [3]. Індикаторний підхід ґрунтується на аналізуванні кількісних

показників (інвестицій у НДДКР, патентної активності, частки інноваційної продукції), що забезпечує можливість порівняння інноваційної активності між галузями й окремими суб'єктами.

Динаміка впровадження новацій у бізнес-секторі України визначається низкою чинників: доступом до фінансових ресурсів, рівнем цифрової інфраструктури, кадровим потенціалом, рівнем інноваційної культури та якістю державної політики у сфері інновацій. Значну роль відіграє також нормативно-правова база, яка визначає межі для інноваційної діяльності та регламентує взаємодію її учасників [4]. З огляду на швидкість цифровізації виникає потреба у формуванні єдиної методики аналізу інноваційної активності, яка б інтегрувала галузеві особливості, цифрові індикатори та сучасні аналітичні інструменти. Це дозволить більш точно оцінювати інноваційний потенціал підприємств і сприятиме формуванню ефективної державної та корпоративної інноваційної політики.

Сучасні цифрові інструменти для збору, обробки й інтерпретації даних у сфері інноваційного менеджменту поєднують машинне навчання, прогнозні моделі, автоматизовані аналітичні системи, хмарні сервіси та big data-платформи. Машинне навчання дозволяє виявляти приховані закономірності у великих масивах даних і генерувати рекомендації для R&D-пріоритетів і маркетингових стратегій [5]. Прогнозні моделі (time-series, регресійні та ансамблеві підходи) дають змогу оцінювати попит, ризики та ймовірність успіху інноваційних проєктів. Автоматизовані аналітичні системи інтегрують ETL-процеси, візуалізацію й бізнес-інтелект, значно скорочуючи цикл від даних до рішення. Хмарні рішення забезпечують мобільність, масштабованість і швидке розгортання сервісів (IaaS/PaaS/SaaS) відповідно до визначення NIST [6]. Big data-платформи (Hadoop, Spark, хмарні дата-лейки) дають змогу працювати з обсягами й варіативністю даних, що критично для аналізування інноваційної екосистеми [7].

Інтеграція цих інструментів у внутрішні бізнес-процеси відбувається через побудову конвеєрів обробки даних, впровадження MLOps для керованого життєвого циклу моделей та інтеграції аналітики у ERP/CRM. Перевагами диджиталізації є швидше ухвалення рішень на основі даних, підвищена точність прогнозів, автоматизація рутинних завдань та краща координація між підрозділами, що прискорює комерціалізацію інновацій [5,7].

Водночас існує низка бар'єрів. По-перше, нестача цифрових компетентностей – відсутність дата-інженерів, аналітиків і менеджерів, здатних трансформувати висновки аналітики у бізнес-рішення, що гальмує її практичне впровадження [8]. По-друге, інфраструктурні обмеження: обмежені обчислювальні ресурси, повільні канали зв'язку або застарілі IT-системи ускладнюють розгортання масштабних рішень. Додаткові фактори – правова невизначеність щодо даних, питання кібербезпеки та високі початкові інвестиції. Подолання перешкод потребує реалізації комплексних заходів: інвестицій у хмарну інфраструктуру, навчання персоналу, стандартизації даних та дотримання міжнародних рекомендацій щодо вимірювання інноваційної діяльності [7,8]. Такий підхід дозволить українським підприємствам ефективніше використовувати цифрові інструменти для управління інноваціями та оперативніше реагувати на ринкові виклики.

Інструменти штучного інтелекту змінюють управлінські практики, переводячи їх від реактивного до проактивного та предиктивного характеру. Автоматизація моніторингу завдяки AI дозволяє в реальному часі відстежувати KPI, настрої клієнтів та відхилення в ланцюгу постачання, що скорочує час виявлення проблем і мінімізує людський фактор у рутинному контролі [9]. Оптимізація операційних процесів відбувається через застосування алгоритмів для планування ресурсів, прогнозування попиту й оптимізації запасів: машинне навчання адаптує рішення під історичні та поточні дані, підвищуючи ефективність та знижуючи витрати. Інтелектуальна підтримка прийняття рішень реалізується через системи, які генерують сценарії, оцінюють ризики й пропонують варіанти дій із прогнозними оцінками наслідків, що підвищує якість управлінських рішень і зменшує невизначеність [9].

Основні напрями модернізації управління під впливом AI включають: перехід до предиктивного менеджменту, де рішення базуються на прогнозах і моделях ризиків; персоналізацію бізнес-рішень, що дозволяє налаштовувати продукти та маркетинг під індивідуальні потреби клієнтів; впровадження адаптивних організаційних моделей, які швидко реорганізують процеси і ролі відповідно до аналітики й зовнішніх шоків. Такі зміни сприяють швидшій комерціалізації інновацій і підвищують гнучкість бізнесу [9].

Проте існують серйозні ризики та виклики. Етичні питання стосуються упередженості моделей, прозорості рішень і відповідальності за помилки; кібербезпека – захисту моделей і даних від атак і маніпуляцій; регуляторні – відповідності законодавчим вимогам і стандартам, зокрема тим, що пропонує ЄС у проєкті AI Act. Недостатній рівень цифрових компетентностей і обмежена інфраструктура (недостатні обчислювальні ресурси, відсутність якісних даних) значно уповільнюють впровадження AI-рішень. Подолання бар'єрів вимагає інвестицій у навчання, стандартизацію даних, кіберзахист і відповідне регуляторне середовище, а також використання міжнародних рекомендацій щодо відповідального застосування AI [10].

Отже, можемо зробити висновки, що інноваційні процеси, цифрові технології та штучний інтелект формують нову логіку розвитку українських підприємств, забезпечуючи точніші аналітичні можливості, швидше прийняття рішень та гнучкіші управлінські моделі. Інтеграція алгоритмів аналізу даних і AI сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів, розширює потенціал для модернізації та посилює конкурентоспроможність бізнесу. Водночас успішність цих трансформацій залежить від інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвиток компетентностей і створення безпечного регуляторного середовища.

Література

1. Шумпетер Й. *Теорія економічного розвитку*. – Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2011. – 248 с.
2. OECD. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. – Paris : OECD Publishing, 2018. – Режим доступу: <https://surli.cc/grfrrw> (дата звернення: 05.11.2025).
3. Dosi G. *Technological paradigms and technological trajectories // Research Policy*. – 1982. – № 11. – С. 147–162. – Режим доступу: <https://surl.li/whstnq> (дата звернення: 05.11.2025).
4. *Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. Дата оновлення 31.03.2023* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Manyika J., Chui M., Brown B. та ін. *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. – McKinsey Global Institute, 2011. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 05.11.2025).
6. Mell P., Grance T. *SP 800-145. The NIST Definition of Cloud Computing*. – NIST, 2011. – Режим доступу: <https://surl.li/youyfs> (дата звернення: 05.11.2025).
7. OECD/Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. – 4th ed. – OECD Publishing, 2018. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (дата звернення: 05.11.2025).
8. *European Commission. The Digital Skills Gap in Europe / Digital skills and jobs*. – EU, 2021. – Режим доступу: <https://surl.lu/tfyny1> (дата звернення: 05.11.2025).
9. McKinsey & Company. *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. – McKinsey Global Institute, 2023. – Режим доступу: <https://surl.li/mavubz> (дата звернення: 05.11.2025).
10. ENISA. *Artificial Intelligence Cybersecurity Challenges / Cybersecurity of AI: technological challenges and opportunities*. – ENISA, 2020/2023. – Режим доступу: <https://www.enisa.europa.eu/publications/artificial-intelligence-cybersecurity-challenges> (дата звернення: 05.11.2025).

Ярослав СУШАРНИК

*к.е.н., викладач кафедри публічного управління,
менеджменту та інклюзивної економіки*

*НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
м. Кам'янець-Подільський*

ІНСТИТУЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЦНАПІВ ЯК ОСНОВА ПІДТРИМКИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ТА ТВАРИННИЦТВА В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

У післявоєнний період для України надзвичайно актуальним є питання сталого відновлення економіки, зокрема її аграрного сектору, який виступає опорою продовольчої безпеки та експортного потенціалу. Особливе місце у цій структурі посідає галузь тваринництва, яка потребує стабільного інституційного середовища для забезпечення ефективного функціонування та зростання конкурентоспроможності.

Сучасні виклики вимагають не лише матеріального відновлення галузей, але й інституційної модернізації, де якість адміністративних послуг виступає ключовим чинником взаємодії держави з агробізнесом.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) є основною ланкою комунікації між державою та суб'єктами господарювання на регіональному рівні. Через ЦНАПи аграрії отримують низку критично важливих послуг – земельні питання, реєстрація підприємств, дозвільні процедури тощо.

Оцінити інституційну ефективність можливо не лише через кількісні показники, але й через рівень задоволеності самих користувачів послуг. Цей показник є індикатором довіри до влади, якості комунікації, прозорості процедур, а також спроможності адміністративної системи підтримувати економічну активність у регіонах.

Рівень задоволеності суб'єктів звернень якістю надання адміністративних послуг у ЦНАПах за 2021–2024 роки. Ці дані дозволяють зробити регіональну порівняльну оцінку та співставити її з потенціалом розвитку аграрного сектору, зокрема тваринництва.

Так, найвищий рівень задоволеності у 2024 році спостерігається в Чернігівській (99,2%), Черкаській (97,8%), Сумській (97,0%) та Львівській (97,3%) областях – регіонах з вираженим аграрним профілем та наявністю тваринницьких підприємств.

Натомість низький рівень задоволеності фіксується у м. Київ (61,5%), Житомирській (88,1%) та Хмельницькій (88,8%) областях, що свідчить про потребу в удосконаленні адміністративної інфраструктури, зокрема з урахуванням потреб аграрного бізнесу.

Високий рівень задоволеності якістю адміністративних послуг, що надаються через ЦНАПи, свідчить не лише про загальний комфорт користувачів, а й про стабільність, передбачуваність та зрозумілість процедур, які є критично важливими для бізнес-середовища.

Довіра до державних інституцій постає як інституційний капітал, який здатен суттєво підсилювати або, навпаки, стримувати розвиток аграрного бізнесу. Фермери та підприємства, які переконані у чесності, професійності й неупередженості представників ЦНАПів, охочіше беруть участь у державних програмах підтримки, адже відчують, що адміністративний супровід не є перешкодою, а партнерським інструментом розвитку. У такому середовищі аграрії активніше залучають кошти з зовнішніх джерел – кредити, гранти, фінансові інструменти підтримки малого і середнього бізнесу, оскільки бачать дієву інституційну підтримку на всіх етапах: від подачі заявки до реалізації проекту.

Висока довіра сприяє легалізації бізнесу. Коли взаємодія з державними установами не викликає стресу чи потреби «обходити систему», підприємства виводять свою діяльність у правове поле, що позитивно позначається на галузевій статистиці, податкових надходженнях і загальному рівні прозорості аграрного ринку. Це створює ефект мультиплікації, де добросовісна конкуренція і прозоре регулювання підвищують загальний рівень продуктивності галузі.

Таблиця 1 – Рівень задоволеності суб'єктів звернення якістю надання адміністративних послуг в центрах надання адміністративних послуг, відсотків (без урахування ЦНАП, що розміщені на територіях, тимчасово окупованих російською федерацією)

Регіон	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Вінницька	94,52	76,1	96,8	93,9
Волинська	94,62	90,6	94,5	94,8
Дніпропетровська	93,57	85,9	90,7	88,7
Донецька	95,78	-	-	-
Житомирська	92,76	64,8	92,3	88,1
Закарпатська	95,13	72,3	92,4	93
Запорізька	93,38	-	94,6	87,9
Івано-Франківська	95,31	96,3	99,2	97,8
Київська	92,06	76,2	92,4	88,6
Кіровоградська	89,53	78,5	89,3	88,5
Луганська	91,43	-	-	-
Львівська	94,26	84,2	97,6	97,3
Миколаївська	96,71	89,7	91,5	87,5
Одеська	92,18	88,2	96	96,7
Полтавська	94,79	82,2	90	90,4
Рівненська	90,80	80	96,9	93,8
Сумська	94,48	89,1	97,1	97
Тернопільська	96,95	88	95,7	95
Харківська	90,85	88	85,5	89,2
Херсонська	95,12	-	-	-
Хмельницька	92,31	71	93,9	88,8
Черкаська	92,89	91,9	98,8	97,8
Чернівецька	94,45	73,2	84,4	86,5
Чернігівська	96,10	97,8	98,1	99,2
м.Київ	85,34	65,1	77,2	61,5

Джерело: [1]

Малі фермерські господарства, які не мають постійного доступу до міських ЦНАПів або кваліфікованих консультантів, отримують завдяки онлайн-запису, електронній подачі документів і дистанційному консультуванню нові можливості для повноцінної участі в економічному житті. Це сприяє вирівнюванню стартових умов між дрібними виробниками й аграрними корпораціями, забезпечуючи більш справедливий і конкурентоспроможний ринок. Таким чином, цифрова трансформація адміністративного обслуговування виступає не просто інструментом зручності, а важливою умовою для подолання структурних дисбалансів у розвитку тваринництва між регіонами та між різними категоріями виробників.

Рівень довіри до адміністративних інституцій, ефективність їх роботи, а також ступінь впровадження цифрових сервісів прямо впливають на темпи та якість розвитку тваринницької галузі. В умовах післявоєнного відновлення ці фактори набувають стратегічного значення, оскільки формують основу для економічної стабілізації, підвищення продуктивності сільського господарства та інтеграції українських виробників у європейський ринок.

Література

1. Міністерство цифрової трансформації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення 09.10.2025р.)

Ірина БОЙЧЕНКО

викладач географії і екології,

викладач-методист циклової комісії

природничо-математичних дисциплін

Хмельницького політехнічного фахового коледжу

Національного університету «Львівська політехніка»

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПАРАДИГМИ В УПРАВЛІННІ ВИКОРИСТАННЯМ ГЕОТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ У ЕКОЛОГІЧНІЙ ОСВІТІ СТУДЕНТІВ

Удосконалення освітньої системи є важливою соціальною проблемою, розв'язання якої передбачає адаптацію освіти до нових соціально-економічних умов, визначення ключових напрямів освітньої політики та розроблення ефективної стратегії й тактики її реалізації відповідно до потреб суспільства та можливостей держави. Це також охоплює створення освітніх програм, що сприятимуть сталому економічному й соціальному розвитку, покращенню екологічної ситуації, а також забезпечать умови для культурного самовираження особистості.

Екологічна освіта сприяє формуванню в студентів критичного, етичного й творчого мислення під час оцінювання актуальних проблем. Вона розвиває уміння та навички як індивідуальних, так і колективних дій, спрямованих на охорону та покращення стану навколишнього середовища. Важливо підкреслити, що теоретичні екологічні знання, отримані в аудиторії, повинні мати практичне підґрунтя.

Для вирішення цього завдання доцільною є розробка геотуристичних маршрутів, що об'єднуватимуть низку цікавих геолого-геоморфологічних природних, антропогенних або змішаних об'єктів, на прикладі яких можна демонструвати вплив людини та природних процесів на довкілля. На нашу думку, такими об'єктами можуть бути кар'єри, розташовані в місті Хмельницькому та його околицях.

Екологічний менеджмент – ініціативна й результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їхніх власних екологічних цілей, проектів та програм, розроблених на основі принципів екоефективності й екосправедливості [4]. Застосовуючи важелі управління при розробці і використанні туристичних маршрутів для студентів, у нас з'являється можливість викликати у студентів свідомий інтерес до стану екології, виявлення основних проблем навколишнього середовища та якісно їх вирішення.

У якості потенційних об'єктів для геотуристичного маршруту доцільно використати лесові кар'єри, що проаналізовані у роботах О.В. Колтун [2, 1]. Детальний опис і самих кар'єрів і зсувних процесів, що відбуваються в них може стати основою для проведення порівняльного аналізу та виявлення як динаміки цих процесів, так і змін морфології та морфометрії самих кар'єрів. При розробці маршруту нами враховані вимоги запропоновані у роботі [1]: об'єднання максимально можливої кількості пізнавальних геолого-геоморфологічних об'єктів, що виступатимуть в якості точок спостереження; оптимальна для піших переходів відстань між ними; загальна протяжність, що відповідала б фізичній підготовці учасників та не впливала б негативно на сприйняття інформації; територіальна доступність.

Окремим геотуристичним маршрутом може стати подорож до Головчинецького кар'єру, розташованого недалеко від Хмельницького. Первісно кар'єр створювали для видобутку граніту, однак через високий рівень підземних вод він швидко заповнився водою. Нині глибина цієї штучної водойми становить близько 70 метрів. На його території облаштовано рекреаційну зону з відповідною інфраструктурою – туристично-оздоровчий комплекс «Головчинці-озеро», який став популярним місцем відпочинку для мешканців міста

та навколишніх сіл. Такий приклад демонструє можливість раціонального використання територій, змінених унаслідок людської діяльності.

Досліджуючи подібні явища, студенти мають змогу здійснювати спостереження та проводити елементи експериментальної роботи. Це сприяє формуванню навичок прогнозування та аналізу даних щодо екологічних проблем. Основною метою нашої роботи була просвітницька діяльність, спрямована на підвищення обізнаності студентів щодо процесів видобутку корисних копалин і тих несподіваних наслідків, до яких вони можуть призвести.

Екологічна освіта відіграє ключову роль у розвитку суспільної екологічної свідомості. Вона є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку, покращення якості життя, охорони довкілля, а також сприяє подоланню бідності та зменшенню соціальної нерівності.

Література

1. Бортник С. Ю., Погорільчук Н. М., Ковтонюк О. В. *Досвід розробки та використання у навчальному процесі геолого-геоморфологічних маршрутів // Геотуризм: практика і досвід: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф.* – Львів : НВФ «Карти і атласи», 2021. – С. 19–22.
2. Колтун О. В. *Геоморфологічні процеси у кар'єрах XIX ст. у м. Хмельницькому // Проблеми геоморфології і палеогеографії Українських Карпат і прилеглих територій.* – 2021. – Вип. 1. – С. 104–117.
3. Колтун О. В. *Сучасна морфологія кар'єрів XIX ст. у м. Хмельницькому // Наукові записки Сумського пед. ун-ту. Серія географічна.* – 2021. – Вип. 7. – С. 53–63.
4. *Екологічний менеджмент : навчальний посібник* / За ред. В. Ф. Семенова, О. Л. Михайлюк. – Київ : Знання, 2011. – 366 с.

Наталя ГРЕБЕННИК

*к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності*

Олександр БОНДАРЧУК

*аспірант кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності*

Одеський національний економічний університет, Україна

ПОЛІТИКА ВАЛОРИЗАЦІЇ ЗНАНЬ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

У сучасній економіці знання перетворюються на стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність країн і підприємств. Від ефективності їхнього використання залежить здатність держави забезпечити стійке економічне зростання, технологічне оновлення та цифрову інтеграцію у світовий ринок. Європейський Союз розробив і впроваджує комплексну політику валоризації знань, що передбачає максимізацію соціально-економічної віддачі від результатів наукових досліджень. Для України, у якій попереду етап післявоєнного відновлення, цей досвід є особливо цінним – цифрова валоризація знань може стати системним чинником інноваційного відродження економіки та інтеграції у Європейський дослідницький простір.

Питання валоризації знань ґрунтовно розкриті у документах Європейської комісії, зокрема у European Research Area (ERA) Policy Agenda 2025–2027 [1] та Knowledge Valorisation Policy Implementation Roadmap [2]. Наукові публікації доводять, що ефективна реалізація політики ЄС базується на принципах відкритої науки (open science), відкритих інновацій (open innovation) та співтворення знань (co-creation), які підтримуються цифровими платформами, базами даних і мережами обміну практиками. В українському науковому дискурсі концепція

валоризації знань лише формується: досліджується вплив наукових парків на інноваційний розвиток економіки [3], обґрунтовано зв'язок між цифровими процесами та валоризацією знань у малому й середньому бізнесі [4]. Проте системного дослідження політики валоризації знань у контексті цифрової трансформації України наразі немає.

Попри наявність окремих праць, залишається невирішеним питання комплексної адаптації європейської політики валоризації знань до українських умов. Недостатньо дослідженими є:

- механізми інтеграції університетів і бізнесу у цифровому середовищі;
- інституційна роль офісів валоризації знань;
- кількісні індикатори оцінювання ефективності процесів валоризації;
- динаміка індексу інноваційності України у зв'язку з розвитком цифрових екосистем.

Ці аспекти потребують наукового осмислення з урахуванням європейського досвіду.

Метою роботи є визначення сутності, механізмів і перспектив імплементації політики валоризації знань Європейського Союзу в Україні як чинника цифрової трансформації інноваційного розвитку та підвищення результативності наукових досліджень.

Валоризація знань у Європейському Союзі визначається як процес перетворення результатів досліджень на соціально-економічну цінність через їхнє практичне використання, поширення й комерціалізацію. Вона охоплює весь цикл управління знаннями – від створення до впровадження – і спирається на цифрові механізми взаємодії між університетами, підприємствами та суспільством.

У межах ERA Policy Agenda 2025–2027 затверджено пріоритети розвитку європейської системи валоризації знань: формування відкритих баз даних, розвиток платформ спільного користування результатами досліджень, удосконалення механізмів інтелектуальної власності та створення цифрових хабів інновацій. Прикладом є European Knowledge Valorisation Platform, що об'єднує кращі практики, дорожні карти й навчальні ресурси для політиків і університетів.

Україна має потужний людський, освітній і науково-дослідний потенціал, однак, за даними Global Innovation Index 2025, посідає лише 66-те місце серед 132 країн світу [4]. Це свідчить про збереження системної проблеми – розриву між наявними знаннями та їхньою практичною реалізацією в інноваціях. Для виявлення тенденцій розвитку проведено порівняльний аналіз складових індексу інноваційності України за 2019–2025 рр., що охоплює три ключові групи показників: «Створення знань», «Вплив знань» та «Поширення знань». Вони відображають здатність національної економіки генерувати нові знання, забезпечувати їх економічну віддачу та поширювати результати між секторами.

Як показано на рисунку 1, Україна у 2019–2021 рр. зберігала відносну стабільність за підіндексом «Створення знань» (17–27-ме місце), проте з 2022 р. на тлі воєнних викликів спостерігається спад інноваційної активності та посилення диспропорцій між компонентами Глобального індексу інновацій. Найбільше погіршення відбулося за показником «Вплив знань», який у 2025 р. опустився до 101-го місця, що свідчить про зниження ефективності використання наукових результатів у реальному секторі. Позиції за «Поширенням знань» залишаються відносно стабільними (32–48 місця), відображаючи інерційність процесів дифузії інновацій між регіонами. Незначне покращення за «Створенням знань» (до 30-го місця у 2025 р.) пояснюється збереженням високої академічної активності, однак ці результати не трансформуються у відчутний економічний ефект через обмежену взаємодію науки й бізнесу.

Отже, динаміка Глобального індексу інновацій України у 2019–2025 рр. підтверджує наявність структурного розриву між науковим потенціалом та практичною валоризацією знань. Попри позитивні результати у сфері генерації знань, більшість з них не проходить етапів комерціалізації, трансферу технологій чи масштабування інноваційних рішень. Це вказує на обмеженість інституційних механізмів підтримки інноваційної діяльності та недостатню координацію між учасниками національної інноваційної системи.

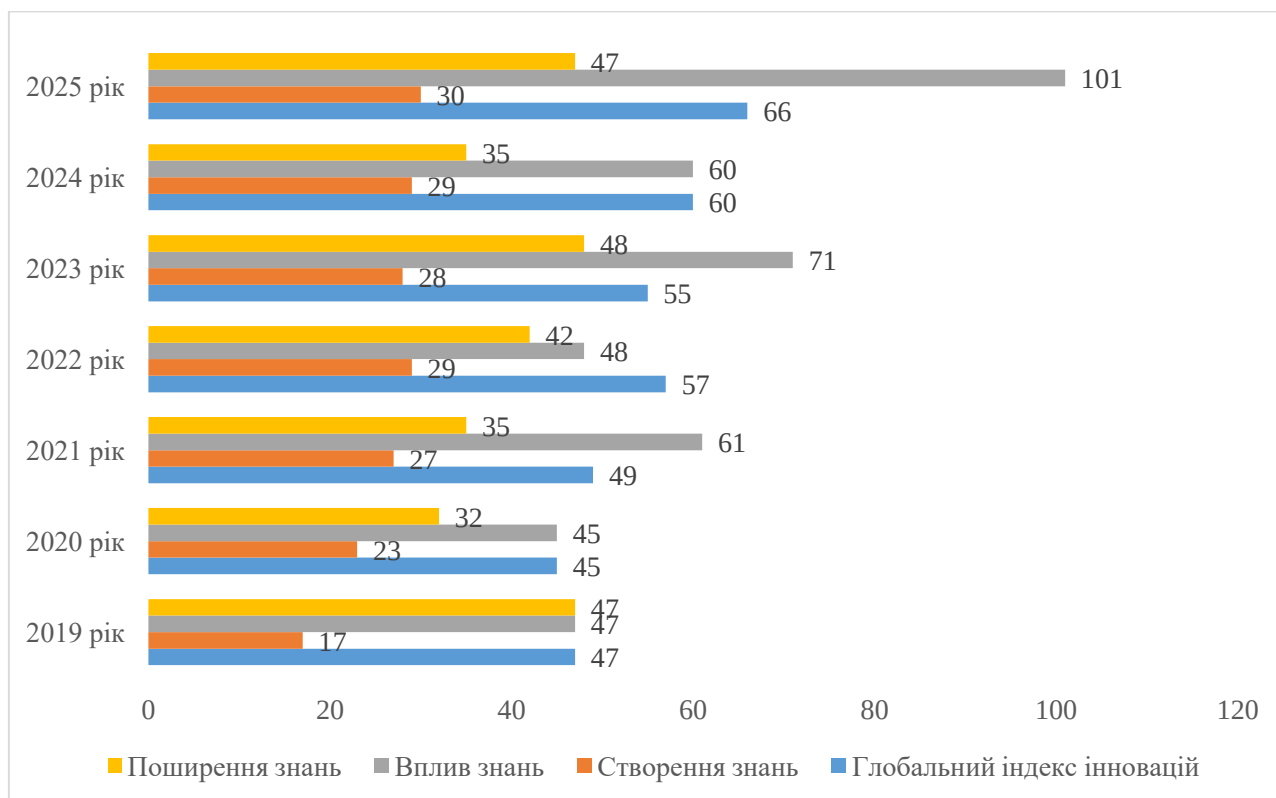


Рисунок 1 – Динаміка позицій України у Глобальному індексі інновацій та його складових

Проведене дослідження доводить, що цифровізація процесів управління знаннями є одним із ключових каталізаторів їхньої валоризації. Впровадження CRM-систем знань, електронних реєстрів об'єктів інтелектуальної власності, модулів автоматичної оцінки комерційного потенціалу та спеціалізованих онлайн-хабів (зокрема платформи InnoHub [6]) створює сприятливі умови для швидкого обміну знаннями між науковими установами, бізнесом і державним сектором. Цифрові інструменти не лише підвищують прозорість та ефективність процесів трансферу технологій, а й формують екосистему, у якій знання стають стратегічним активом і основою довгострокового економічного зростання.

Адаптація європейської політики валоризації знань в Україні передбачає одночасну реалізацію кількох взаємопов'язаних напрямів. На інституційному рівні необхідне створення офісів валоризації знань у закладах вищої освіти та науково-дослідних установах, здатних забезпечити повний цикл управління результатами досліджень – від первинної ідентифікації ідей до комерціалізації та супроводу партнерських угод. На цифровому рівні – важливо сформувати національну платформу управління знаннями, яка об'єднає бази ІВ, профілі науковців, проєкти та інструменти для оцінювання їхнього потенціалу. На освітньому рівні – слід розвивати компетентності дослідників у сфері підприємництва, трансферу технологій, інтелектуальної власності та цифрової комунікації.

Реалізація цих напрямів у комплексі створює передумови для формування інноваційної екосистеми нового типу, у якій знання виступають головним капіталом розвитку, а цифрові технології забезпечують прозорість і масштабованість процесів валоризації. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності науково-дослідної діяльності, посиленню інтеграції українських університетів та інноваційних підприємств до Європейського дослідницького простору й підвищенню позицій України у світових рейтингах інноваційності.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що політика валоризації знань у Європейському Союзі є системним інструментом підвищення ефективності науки, цифрової трансформації та інноваційного розвитку. Вона формує нову модель співпраці між наукою, бізнесом і суспільством, орієнтовану на створення суспільно-економічної цінності з

результатів досліджень. В українських умовах впровадження принципів валоризації знань потребує інституційного закріплення, нормативного забезпечення й сучасної цифрової інфраструктури, що дозволить реалізувати повний цикл – від створення знань до їх практичного та економічного використання.

Адаптація європейських практик у поєднанні з розвитком національних платформ трансферу знань здатна підвищити індекс інноваційності України, посилити її інтеграцію у європейську дослідницьку спільноту та стати важливим чинником післявоєнного інноваційного відновлення економіки на принципах стійкості, відкритості та цифрової взаємодії.

Література

1. *European Commission Adopts ERA Policy Agenda 2025–2027: A Renewed Vision for Research and Innovation* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.inspiring-era.eu/european-commission-adopts-era-policy-agenda-2025-2027> (дата звернення: 27.10.2025).
2. European Commission. *Guiding principles for knowledge valorisation*. Publications Office of the European Union, 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Hrebennyk N., Labunska Sv., Hudakova M., Litvinova V., Filipova L. *Reviewing the development of science parks and their impact on the economy in the context of globalisation // Access to science, business, innovation in the digital economy*. – ACCESS Press, 2024. – Vol. 5, No. 3. – P. 526–550. – DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.3\(9\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.3(9)).
4. Гребенник Н. Г., Бондарчук О. О. *Цифрові процеси і валоризація знань у малому й середньому бізнесі // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. – 2025. – Вип. 1(33). – С. 29–43. – DOI: 10.58253/2078-1628-2025-1(33)-004.
5. World Intellectual Property Organization. *Global Innovation Index 2019–2025*. – Geneva : WIPO [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html> (дата звернення: 27.10.2025).
6. *InnoHub – місток між наукою та бізнесом* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://innohub.co/> (дата звернення: 27.10.2025).

Тетяна ГЛУШКО

старший викладач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

HR-КОМПЛАСЕНС У ВОЄННИЙ ПЕРІОД: РОЛЬ ВНУТРІШНІХ ПОЛІТИК І ПРИНЦИПІВ SOFT LAW

У сучасному бізнес-середовищі компанії дедалі частіше стикаються з викликами, що стосуються трансформації підходів до управління персоналом. Цифровізація, гібридні формати праці, зростаюче значення інклюзії та етичних стандартів – усе це вимагає не лише оперативних рішень, а й нових інструментів регулювання. Традиційне трудове законодавство не завжди здатне швидко адаптуватися до змін, тому на перший план виходить саморегулювання HR-процесів на основі Soft Law – системи неформальних норм, що мають рекомендаційний або етичний характер, але при цьому фактично впливають на організаційну поведінку.

У сфері HR Soft Law відіграє роль внутрішнього регулятора, формуючи ціннісну основу компанії, її корпоративну культуру та стандарти взаємодії з працівниками. Це дозволяє організаціям швидко впроваджувати прогресивні практики, не чекаючи законодавчих змін, і

водночас дотримуватись принципів соціальної відповідальності, сталого розвитку та етичного лідерства.

До основних інструментів Soft Law у контексті HR належать [1]:

- внутрішні кодекси етики та ділової поведінки;
- корпоративні політики щодо управління персоналом (рекрутинг, адаптація, розвиток лідерства);
- рекомендації міжнародних організацій, зокрема Міжнародної організації праці (МОП);
- принципи ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління);
- декларації про інклюзію, недискримінацію та рівність можливостей;
- внутрішні протоколи реагування на випадки порушення етики чи дискримінації.

Хоча ці документи не є юридично обов'язковими, їх дотримання стає маркером надійності та відповідальності компанії в очах працівників, партнерів, інвесторів і суспільства.

Саморегулювання в HR означає, що компанія встановлює власні стандарти взаємодії з працівниками, які доповнюють або навіть випереджають вимоги законодавства. Soft Law виконує в цьому процесі роль міжзаконодавчого і практичного містка, який дозволяє:

- гнучко реагувати на нові виклики;
- забезпечувати відповідність міжнародним нормам;
- формує стійку корпоративну культуру;
- підвищувати довіру з боку працівників і партнерів;
- формує стійку репутацію компанії;
- попереджати конфлікти та репутаційні ризики.

Таким чином, Soft Law у сфері HR – це не лише гнучка альтернатива формальним нормам, а й дієвий механізм формування довіри, прозорості та відповідальності в управлінні людськими ресурсами [2].

Традиційно HR-комплаєнс розглядався як юридична відповідність трудовому законодавству. Проте сьогодні його парадигма зміщується (табл. 1):

Таблиця 1 – Еволюція HR-комплаєнсу в умовах впливу Soft Law [4]

Раніше (традиційний підхід)	Сьогодні (підхід Soft Law)
Зосередження на контролі дотримання трудового законодавства (КЗпП)	Розробка та впровадження етичних, інклюзивних принципів в HR-політиці
Орієнтація на юридичні норми та формальні обмеження	Орієнтація на добровільні, ціннісно орієнтовані правила поведінки
Формальна перевірка кадрової документації	Оцінка корпоративного середовища, довіри та етичної поведінки

Застосування Soft Law у HR-процесах має свої переваги та ризики (табл. 2).

У 2022–2023 роках 70% українських компаній впровадили нові внутрішні політики, пов'язані з адаптацією персоналу, безпекою, евакуацією, гнучким графіком. Більшість з них не мають формально-юридичної сили, але врегульовують відносини краще, ніж формальне право.

У період воєнного стану компанії почали масово створювати внутрішні HR-документи, що регламентують гнучкий формат праці (remote, гібрид), фіксують правила збереження робочих місць на час мобілізації, містять етичні стандарти спілкування в кризовий період, передбачають підтримку внутрішньо переміщених осіб та працівників у тилу [3].

За опитуванням Work.ua (2023), 58% компаній оновили HR-політики, включаючи рекомендації щодо:

- дистанційної адаптації новачків;
- психологічної підтримки персоналу;
- політики «роботи під сирену» або «безпечної евакуації».

Таблиця 2 – Переваги та ризики використання принципів Soft Law у системі HR-саморегулювання [5]

№ п/п	Переваги	Ризики
1	Оперативність і гнучкість – компанія може самостійно запроваджувати норми, не чекаючи змін у законодавстві	Правова необов’язковість – положення Soft Law можуть не мати ваги у судовому спорі
2	Превентивна функція – м’які норми дозволяють заздалегідь запобігати конфліктам у колективі	Фіктивне впровадження – наявність політик без практичного застосування знецінює їх
3	Формування довіри – працівники краще орієнтуються у прозорих і етичних принципах взаємодії	Опір змінам – нові правила можуть викликати спротив серед персоналу
4	Посилення репутації компанії – демонструє відкритість, відповідальність і турботу про людей	Ризик різночитань – недостатньо чіткі формулювання можуть призводити до плутанини

HR-комплаєнс – це система дотримання законодавчих, етичних і внутрішньо корпоративних норм в управлінні персоналом. У контексті малого та середнього бізнесу в Україні HR-комплаєнс базується здебільшого на Soft Law, оскільки компанії часто не мають штатних юристів, нормативна база змінюється швидко та потрібна оперативна, але етична регламентація рішень.

Поширені кейси комплаєнсу на практиці:

1. HR-пам’ятки щодо поведінки під час обстрілів;
2. політика щодо повернення працівника з фронту;
3. внутрішній кодекс мовної толерантності в колективі;
4. прозора політика внутрішньої компенсації за ризики.

В умовах нестабільного правового поля, війни, цифрової трансформації, українські компанії починають використовувати Soft Law як адаптивний механізм, а саме:

- створюють HR-кодекси поведінки замість довгих посадових інструкцій;
- регламентують роботу в гібридному або remote-форматі не через норматив, а через внутрішній гайд;
- прописують політики етичної взаємодії з мобілізованими працівниками, яких не існує в законодавстві.

За даними аналітичного звіту Prometheus Academy HR&ESG Lab (2024), понад 64% українських компаній МСБ запровадили елементи Soft Law у вигляді внутрішніх політик, які не є обов’язковими з юридичної точки зору, але регулюють ключові аспекти HR-взаємодії [5].

ІТ-компанія впроваджують політику підтримки мобілізованих працівників: фінансову допомогу родинам, збереження посад, подарунки до свят. Це не передбачено законом – але регламентовано внутрішньо.

У статистичному вимірі, за даними Razumkov Centre, чисельність осіб працездатного віку в Україні знизилась на 39,2% у 2023 році порівняно з 2021 роком. При цьому 60% роботодавців в 2025 році зазначили кризу кадрів (63% – у технологічно-виробничих спеціальностях). У таких умовах компаніям стає критично важливо впроваджувати внутрішні HR-політики та стандарти, засновані на Soft Law, які дозволяють гнучко адаптуватися до умов війни – наприклад, політики дистанційної праці, безпеки працівників, підтримки мобілізованих чи ВПО. Дослідження UNDP «Responsible Business Conduct During War in Ukraine» (2023) підкреслює, що саме фірми з попередньо розвинутих HR-рішеннями показали вищу стійкість у кризі [6].

У воєнний період, коли формальні норми трудового законодавства адаптуються повільно, Soft Law (внутрішні кодекси, політики, етичні декларації) стає саме тим гнучким

механізмом, який дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни: мобілізація, безпека, віддалена робота, підтримка працівників.

У посткризовий період Soft Law перестає бути «м'яким» за впливом – він стає ключовим інструментом саморегулювання, особливо в HR-сфері. Для українського бізнесу, що працює у воєнних умовах, це шанс вибудувати нову корпоративну культуру, спосіб підвищити лояльність персоналу, можливість стати привабливим для партнерів і донорів.

Сучасна компанія не може бути ефективною без внутрішніх стандартів. Саме HR-комплаєнс на основі Soft Law – це той місток між людяністю і ефективністю, між вимогами часу і свободою дій.

Література

1. International Labor Organization (ILO). *Guiding principles on business and human rights*. – Geneva : ILO, 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ilo.org/global/topics/business-and-human-rights/lang--en/index.htm> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Nestlé. *Nestlé's Code of Corporate Ethics*. – Nestlé Global, 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nestle.com/aboutus/businessprinciples/codeofconduct> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Miskelly G. *HR compliance and the rise of soft law: New approaches to ethical employment* // *Harvard Business Review*. – April 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Bashynska I., Malynovska Y., Kolinko N., Bielialov T., Jarvis M., Kovalska K., Saiensus M. *Performance assessment of sustainable leadership of enterprise's circular economy-driven innovative activities* // *Sustainability*. – 2024. – Vol. 16, No. 2. – Article 558.
5. *Business entry into the foreign market: what you need to know about compliance control?* – LIGA:ZAKON, 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://qdpro.com.ua/uk/news/vihid-biznesu-na-zovnishniy-rinok-shcho-potribno-znati-pro-kompliens-kontrol> (дата звернення: 09.10.2025).
6. BDO in Ukraine. *Human Resource Development in Ukraine: State Instruments, Implementation Dynamics and Strategic Direction*. – 14.10.2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/en/bdo-v-ukrayini-pro-rozvytok-lyudskogo-potentsialu-v-ukrayini-derzhavni-instrumenty-dynamika-vprovadzhennya-ta-strategichnyj-napryamok/> (дата звернення: 09.10.2025).

Марія ЗЕЛЕНА

к. е. н., доцент

доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

Роман РУДЧУК

здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

СТАРТАПИ В УКРАЇНІ

Стартапи можна назвати двигуном сучасної економіки, адже саме вони найчастіше стають джерелом нових технологічних трендів, що змушують великі компанії адаптуватися до змін і переглядати власні підходи до виробництва, управління та взаємодії з клієнтами. У сучасному світі стартапи є рушійною силою інновацій, які сприяють не лише технологічному прогресу, а й зміні економічних моделей, створенню нових ринків і підвищенню

конкурентоспроможності економіки загалом. Зазвичай стартапи визначають як ризиковий вид підприємницької діяльності, спрямований на створення або розвиток чогось принципово нового – продукту, технології чи послуги, що має потенціал масштабування. Така діяльність передбачає значні інвестиції, високий ступінь невизначеності, але водночас і можливість суттєвого економічного прориву. На мою думку, стартап – це практична реалізація новітніх, іноді навіть авантюрих, але перспективних ідей, здатних змінити галузь або навіть цілу економіку. Саме тому стартапи можна справедливо назвати «двигуном» економічних і технологічних змін, які визначають напрям розвитку суспільства у ХХІ столітті.

Упродовж останніх років українська стартап-екосистема зазнала помітних трансформацій, особливо після початку повномасштабної війни. До 2021 року Україна поступово формувала сприятливе середовище для інновацій – активно зростала кількість ІТ-компаній, бізнес-інкубаторів і акселераторів, розвивалася культура венчурного інвестування. Українські стартапи все частіше з'являлися на міжнародних виставках та залучали інвестиції з-за кордону, демонструючи високий рівень технічної підготовки й підприємницької гнучкості. Однак початок російської агресії у 2022 році кардинально змінив умови їх розвитку. Багато команд були змушені релокуватися, змінити бізнес-моделі або переорієнтувати свої продукти під нові виклики. Проте саме цей період став переломним – з'явилася велика кількість рішень у сфері оборонних технологій, дронів, безпеки даних, кіберзахисту, комунікацій і логістики. Війна, попри очевидні труднощі, активізувала інноваційне мислення та дала поштовх до формування нового покоління стартапів, які не лише адаптуються до криз, а й допомагають їх долати. Розвиток української стартап-екосистеми відбувався на тлі стрімкої цифрової трансформації країни. Запуск державних програм «Дія» та «Дія.City» став потужним стимулом для створення інноваційного середовища, спрощення реєстрації бізнесу та легалізації ІТ-ринку. Зокрема, «Дія.City» забезпечила сприятливі умови для розвитку технологічних компаній і стартапів через спеціальний правовий режим, пільгове оподаткування та захист інтелектуальної власності. Одночасно ініціатива «Дія.Бізнес» відкрила широкі можливості для навчання підприємців, надання консультацій і підтримки молодих команд, які лише починають свій шлях. Усе це сформувало сприятливий цифровий клімат, у якому стартапи можуть не лише зароджуватися, а й масштабуватися навіть у період воєнних викликів.

Якщо розглядати динаміку за останні три роки, можна побачити, що попри війну кількість зареєстрованих стартапів зберігає позитивну тенденцію. За даними Ukrainian Startup Fund, у 2021 році фінансування отримали близько 80 проєктів, тоді як у 2023 році – понад 150. Значно зросла частка проєктів у напрямках defense tech, health tech, edtech, fintech та sustainability, що свідчить про гнучкість українських підприємців та здатність швидко реагувати на потреби суспільства. У цей період спостерігається також перехід від орієнтації на споживчі сервіси до проєктів, що вирішують конкретні економічні або гуманітарні проблеми, пов'язані з війною. Воєнний період актуалізував напрями, які раніше не були серед основних пріоритетів. Стартапи у сфері оборонних технологій отримали нове стратегічне значення – вони розробляють системи зв'язку, розвідки, автоматизації управління, а також рішення для безпеки даних. Окрему нішу займають проєкти з енергетичної автономності, альтернативних джерел живлення, логістики та відновлення критичної інфраструктури. Також швидко розвиваються медичні технології, платформи психологічної підтримки, сервіси освіти та перекваліфікації для військових і переселенців.

Виходячи з цього, можна обґрунтувати прогнози щодо післявоєнного періоду. Очікується, що найбільш затребуваними стануть стартапи, орієнтовані на відновлення економіки, відбудову інфраструктури, кібербезпеку, зелений розвиток і автоматизацію промисловості. Також важливим напрямом стане агротехнологічний сектор, адже відновлення аграрного потенціалу України потребуватиме інноваційних рішень у сфері логістики, моніторингу врожайності, дронів і роботизованих систем. Ймовірно, після війни Україна зможе стати одним із центрів технологічного підприємництва у Східній Європі, поєднуючи

досвід кризового менеджменту, інноваційне мислення та державну підтримку цифровізації. Таким чином, розвиток стартапів в Україні демонструє високу стійкість навіть у найскладніших умовах. Попри воєнні ризики, українські підприємці зуміли не лише зберегти, а й посилити інноваційний потенціал країни. Поєднання державних цифрових ініціатив, міжнародної підтримки та внутрішнього підприємницького духу створює основу для того, щоб у післявоєнний період стартапи стали ключовим рушієм економічного зростання й модернізації держави.

Література

1. OECD. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine* / OECD. – Paris : OECD Publishing, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surli.cc/fhxfic> (дата звернення: 02.11.2025).
2. Міністерство цифрової трансформації України. *Результати «Дія.Бізнес» у 2023 році: розвиток української підприємницької екосистеми в умовах війни*. – Київ : Міністерство цифрової трансформації України, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surli.li/mbnzn> (дата звернення: 02.11.2025).
3. Ukrainian Startup Fund (USF). *Інформація про проєкт Ukrainian Startup Fund* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://digitalstate.gov.ua/projects/tech/ukrayinskyu-fond-startapiv-ufs> (дата звернення: 02.11.2025).
4. Лук'яненко І., Сова Є. *Ukrainian Startup Ecosystem as a Driver of Economic and Strategic Resilience* / І. Лук'яненко, Є. Сова. – Київ : НаУКМА, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/a2c18ef2-1cf1-4f32-826d-74efb6385823> (дата звернення: 02.11.2025).
5. Долма О., Качмар Г. Я. *Development of Ukrainian Startup Ecosystem in the Time of War: Problems and Challenges* / О. Долма, Г. Я. Качмар // *SMEU*. – 2024. – Вип. 6, № 2. – С. 269–285 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-6-nomer-2-2024/rozvytok-ekosystemy-startapiv-ukrayiny-v-chas-viyny-problemy> (дата звернення: 02.11.2025).

Людмила САВЧУК

к.п.н., доцент

доцент кафедри Туризму та фундаментальної підготовки

Хмельницький інститут МАУП

м. Хмельницький, Україна

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

к. е. н., доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ СУЧАСНИХ ДИДЖИТАЛ-РІШЕНЬ У СИСТЕМУ HR-ІНЖИНІРИНГУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Сучасною тенденцією розвитку технологій управління персоналом є подальше прискорення та поглиблення диджиталізації, що зумовлено необхідністю трансформації бізнес-процесів відповідно до вимог нової соціально-економічної реальності, зокрема в умовах повоєнного відновлення України. У цьому контексті система HR-інжинірингу набуває особливого значення як комплексний інструмент формування, оптимізації та розвитку людського капіталу на основі інноваційних цифрових технологій.

Метою інтеграції сучасних диджитал-рішень у систему HR-інжинірингу є забезпечення ефективної взаємодії між технологічними можливостями цифрової економіки та потребами

національних підприємств у відновленні трудового потенціалу. Такий підхід дозволяє дослідити взаємозв'язок між викликами післявоєнного періоду, тенденціями розвитку інноваційних технологій управління людськими ресурсами, рівнем цифрової зрілості бізнес-структур та формуванням цифрового мислення працівників.

Інтеграція сучасних диджитал-рішень у HR-інжиніринг сприяє розвитку креативного потенціалу персоналу, появі нових суміжних професій, поєднанню цифрових, професійних та м'яких навичок, а також формуванню системного підходу до проектування кадрових процесів. Це створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності національних підприємств, побудови гнучких систем управління людським капіталом і забезпечення сталого інноваційного розвитку України у післявоєнний період.

Сучасний HR-інжиніринг передбачає впровадження автоматизованих систем управління персоналом, цифрових платформ аналітики даних, інструментів штучного інтелекту для підбору кадрів, технологій дистанційного навчання, моделювання компетенцій та прогнозування професійних траєкторій. Застосування таких рішень дозволяє не лише оптимізувати кадрові процеси, а й створити умови для більш персоналізованого, адаптивного та прозорого управління людськими ресурсами (рисунк 1).

В умовах повоєнного відновлення України інтеграція диджитал-рішень у систему HR-інжинірингу набуває стратегічного значення. Вона сприяє відновленню трудового потенціалу, підтримці професійного розвитку працівників, формуванню сучасної організаційної культури, орієнтованої на інноваційність, відкритість і безперервне навчання. Таким чином, диджиталізація HR-інжинірингу стає ключовим чинником модернізації економіки та відбудови людського капіталу України [1].

Інтеграція сучасних цифрових рішень у систему HR-інжинірингу дозволяє автоматизувати рутинні та адміністративні процеси, такі як обробка заявок на вакансії, ведення баз даних кандидатів, підготовка звітів, управління відпустками та лікарняними. Це звільняє HR-фахівців від монотонної роботи та дає змогу зосередитися на стратегічних завданнях, зокрема розвитку корпоративної культури та плануванні кадрових ресурсів.

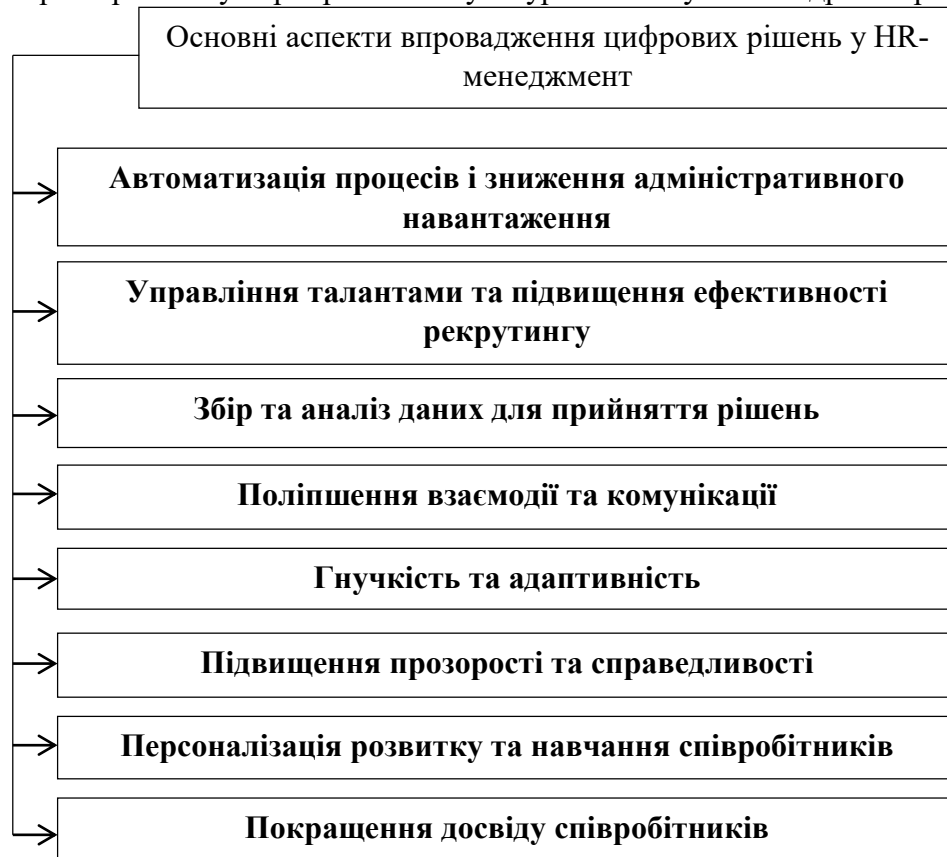


Рисунок 1 – Основні аспекти впровадження цифрових рішень у систему HR-інжинірингу

Цифрові платформи для рекрутингу та системи відбору кандидатів (LinkedIn, Workday, SAP SuccessFactors, HeadHunter, Indeed) на основі алгоритмів штучного інтелекту дозволяють ефективно залучати таланти з усього світу, значно скорочуючи час пошуку та підвищуючи якість підбору персоналу. Крім того, цифрові системи забезпечують можливість збору та аналізу великого обсягу даних про співробітників, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення. До таких даних належать показники продуктивності, рівень задоволеності роботою, тенденції плинності кадрів, а також інформація про навчання та розвиток персоналу. Аналітика дозволяє не лише оцінити поточний стан організації, а й прогнозувати потреби в кадрах та тенденції розвитку бізнесу.

Цифрові інструменти також сприяють покращенню внутрішньої комунікації та взаємодії між співробітниками та керівництвом. Використання корпоративних соціальних мереж, платформ для онлайн-навчання та інструментів для зворотного зв'язку створює прозору, взаємопідтримуючу атмосферу та підвищує залученість працівників у корпоративну культуру. Водночас впровадження цифрових рішень забезпечує гнучкість організаційних процесів, дозволяючи реалізовувати віддалену роботу, гнучкий графік та управління проектами на сучасних платформах для співпраці, що підвищує ефективність і задоволеність співробітників [2].

Цифрові технології підвищують прозорість та справедливість управлінських рішень через автоматизовані платформи оцінки результатів роботи, управління ефективністю, проведення атестацій та надання зворотного зв'язку. Це дозволяє зменшити суб'єктивність у прийнятті рішень і створює більш рівні умови для всіх працівників.

Крім того, інтеграція сучасних диджитал-рішень відкриває можливості для персоналізації розвитку та навчання співробітників. Завдяки платформам онлайн-навчання та програмам розвитку кар'єри HR-інжиніринг може формувати індивідуальні плани навчання, враховуючи потреби кожного працівника. Це підвищує мотивацію, залученість і задоволеність працівників, роблячи їхній досвід більш комфортним та ефективним. Впровадження цифрових рішень у HR-інжиніринг, таким чином, сприяє формуванню сучасної, адаптивної та прозорої системи управління людським капіталом, що є особливо важливим у процесі повоєнного відновлення України.

Впровадження інноваційних цифрових рішень у систему управління персоналом значною мірою залежить від формування цифрового мислення співробітників. Процес розвитку цифрового мислення можна реалізувати на основі концептуальних підходів, що передбачають стратегічне поєднання технологій та управлінських практик [3].

Формування цифрового мислення передбачає системний підхід до впровадження цифрових технологій як ключового напрямку підвищення конкурентоспроможності організації в умовах сучасних викликів. Одним із важливих аспектів є визначення пріоритетних напрямів цифровізації бізнес- та трудових процесів з урахуванням загальної стратегії розвитку та функціональної стратегії організації.

Особлива увага приділяється створенню інформаційних ресурсів, навчальних матеріалів та систем підтримки впровадження автоматизованих HR-технологій. Важливо також забезпечити ефективний зворотний зв'язок для постійного вдосконалення цифрових інструментів та їх максимальної адаптації до специфіки конкретних трудових процесів.

Формування знань та навичок для роботи з цифровими HR-технологіями реалізується через поєднання колективного навчання та індивідуальних траєкторій розвитку працівників, врахування різних стилів сприйняття інформації та навчального контенту представниками різних вікових груп, а також впровадження перехресного наставництва між поколіннями. Для оцінки ефективності інтеграції цифрових рішень розробляються системи індикаторів, що дозволяють вимірювати ступінь впровадження технологій на рівні структурних підрозділів, функціональних процесів та робочих місць [4].

Розуміння значення цифрової трансформації як ключової реальності сучасного десятиліття передбачає формування цифрового мислення працівників, підготовку їх до

впровадження процесів цифровізації, подолання опору змінам та усвідомлення необхідності інтеграції цифрових технологій у HR-процеси. Досягненню цих цілей сприяють інноваційні підходи, що мотивують персонал до активної участі та підвищують рівень залученості в трансформаційні процеси.

Інтеграція сучасних цифрових рішень у систему HR-інжинірингу є критичною умовою підвищення конкурентоспроможності організації в умовах післявоєнного відновлення України. Формування цифрового мислення, автоматизація HR-процесів та мотивація персоналу створюють підґрунтя для ефективного управління людським капіталом, розвитку інноваційної культури та забезпечення сталого функціонування підприємства.

Література

1. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Дурач Р. *Сутність, особливості та цифрові інструменти управління проектами у сфері рекрутингу: основні функції та можливості* // *Modern Perspectives on Science and Economic Progress. Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference*. – International Scientific Unity. – Vilnius, Lithuania, June 4–6, 2025. – 529 p. – P. 93.
2. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. *Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19* // *Економіка та суспільство*. – 2021. – № 26. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.
3. Скібська К., Коновалова В. *Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу* // *Галицький економічний вісник*. – 2024. – Т. 86, № 1. – С. 107–114.
4. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Boiko J., Koshonko O., Baksalova O. *Recruitment Based on Social and Economic Factors for the Formation of Effective Personnel Management* // *Res Militaris*. – 2022. – Vol. 12, No. 2. – P. 111–124. – Режим доступу: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216489099>.

Олександр ГОРБАТЮК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Костянтин МАКСЮТІН

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ОСОБЛИВІ ПРОЯВИ ДИДЖИТАЛ-ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-СИСТЕМ У БАНКІВСЬКІЙ ГАЛУЗІ

В умовах розвитку цифрової економіки виникає потреба у глибокій модернізації підходів до управління персоналом, особливо в високотехнологічних галузях, таких як банківська. HR-інжиніринг, що поєднує методи вдосконалення та оптимізації кадрових процесів, поступово набуває нових ознак під впливом цифрових технологій – таких, як аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект, інтелектуальні рекрутингові платформи та інші автоматизовані рішення.

Сучасна динаміка розвитку банківського сектору зумовлює потребу в переосмисленні концепцій управління людським капіталом. Зростання конкурентного середовища, поява інноваційних цифрових інструментів та зміна цінностей працівників і клієнтів вимагають трансформації традиційних HR-підходів. У цьому аспекті HR-інжиніринг виступає як механізм стратегічного моделювання та оптимізації кадрових стратегій.

Попри активну диджиталізацію банківської сфери, HR-напрямок нерідко залишається недостатньо автоматизованим і структурно роз'єднаним. Повільне впровадження цифрових

рішень, психологічний опір персоналу, а також високі витрати на інновації створюють бар'єри для повноцінної цифрової трансформації HR-функцій у банківських установах.

Більшість існуючих наукових праць зосереджуються переважно на загальних аспектах цифровізації HR-процесів, не враховуючи галузеву специфіку банківських установ, зокрема особливості організаційної структури, регуляторних обмежень та вимог до інформаційної безпеки. Наразі бракує комплексних методик оцінювання результативності впровадження цифрових HR-технологій у банках, що ускладнює ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на основі об'єктивних показників ефективності. Недостатньо дослідженим залишається також рівень цифрової компетентності працівників HR-підрозділів і ступінь цифрової зрілості банківських організацій, які виступають ключовими передумовами успішної трансформації кадрових процесів. Спостерігається дефіцит наукових пошуків, що комплексно розглядають взаємозв'язок між цифровою трансформацією HR-інжинірингу та основними бізнес-індикаторами банків – такими як продуктивність праці, кадрова стабільність і витрати на персонал [1; 2].

Цифрова трансформація банківської сфери сьогодні виступає одним із провідних напрямів розвитку галузі, особливо в контексті стратегічного управління людськими ресурсами. Ефективне впровадження цифрових змін у діяльність банківських установ нерозривно пов'язане з формуванням інноваційних фінансово-технологічних рішень, орієнтованих на задоволення потреб і очікувань клієнтів. До таких рішень належать: гнучке управління процентною політикою, впровадження процесу збору, обробки та аналізу величезних наборів інформації (Big Data), удосконалення мобільного банкінгу, оптимізація систем управління ризиками та удосконалення CRM-платформ. Тісний взаємозв'язок між цифровими перетвореннями та цифровізацією бізнес-моделі банків сприяє появі адаптивних форм HR-реінжинірингу, які охоплюють стратегічне планування персоналу, відбір і навчання кадрів, оновлення професійних компетенцій та розвиток кар'єрних траєкторій. Разом із тим, інтеграція цифрових інструментів у фінансово-банківську діяльність супроводжується численними викликами – від організаційних бар'єрів і опору змінам до ризиків безпеки та нестабільності зовнішнього середовища. Попри це, цифрова модернізація банківської системи визнається ключовим чинником формування конкурентних переваг, оскільки сприяє підвищенню якості клієнтського досвіду через використання інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій. Водночас масове поширення цифрових сервісів, посилене викликами пандемії та війни, актуалізувало потребу в глибокій цифровій перебудові банківського сектору, особливо у сфері управління клієнтською довірою та лояльністю в умовах цифрового банкінгу. Таким чином, результативність цифрової трансформації банківських установ, орієнтованої на HR-стратегію, залежить не лише від інноваційності технологічних рішень, а й від ефективного управління людським потенціалом. Мотивований і задоволений персонал стає основою високої клієнтської лояльності та стійких конкурентних позицій банку на ринку [4].

Аналіз наукових джерел, статистичних даних та офіційних вебресурсів провідних банків України – таких як Ощадбанк, Сенс Банк, ПриватБанк і Райффайзен Банк – засвідчує поступову інтеграцію цифрових інструментів у сферу HR-менеджменту.

Серед найбільш поширених рішень варто відзначити:

- внутрішні HR-портали для співробітників;
- онлайн-платформи для адаптації нових кадрів;
- дистанційні системи навчання на базі LMS;
- електронні платформи оцінювання результативності праці.

Водночас ступінь цифрової зрілості HR-процесів у різних банківських установах варіюється, що зумовлено відмінностями у фінансових можливостях, рівні управлінської підтримки та розвиненості IT-інфраструктури.

У процесі аналізу виявлено низку чинників, що стримують ефективне впровадження цифрових технологій у сфері HR-менеджменту. Серед них – нерівномірний рівень цифрової

зрілості банків, обмежені цифрові компетенції працівників, опір організаційним змінам, нестача фінансових і технологічних ресурсів, а також підвищені вимоги до забезпечення кібербезпеки.

Водночас окреслено напрями подолання цих бар'єрів, які передбачають розвиток цифрової грамотності персоналу, інтеграцію єдиних HR-платформ, застосування інструментів штучного інтелекту та формування гнучких стратегій управління талантами.

Отримані результати свідчать про необхідність системного підходу до модернізації HR-інжинірингу в умовах цифрової трансформації. Для досягнення стійких результатів потрібні інституційна підтримка, послідовне інвестування в інновації та орієнтація на вдосконалення внутрішніх управлінських процесів банківських установ.

Література

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. *Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції* // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. – 2024. – № 12. – DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.
2. Горбатюк О. В., Максютін К. В. *Особливості цифрової трансформації HR-інжинірингу в банківському секторі* // *Інноваційні технології XXI століття: збірник наукових праць* / гол. ред. Л. Г. Білий. – Хмельницький : Вид-во МАУП, 2024. – Вип. 10. – 184 с. – НДДКР УкрІНТЕІ: 0123U104484. – С. 75–84.
3. Чернушкіна О. О., Ведерніков М. Д., Кропивницький Б. В. *Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки* // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2024. – № 6. – С. 81–94 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Ajayi-Nifise A. O., Odeyemi O., Mhlongo N. Z., Ibeh C. V., Elufioye O. A., Falaiye T. *Digital transformation in banking: The HR perspective on managing change and cultivating digital talent* // *International Journal of Scientific Research and Advances*. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ijsra.net/sites/default/files/IJSRA-2024-0237.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).

Юрій БУЛЄВ

аспірант

Український державний університет науки і технологій
ННІ Придніпровська державна академія будівництва та архітектури,
м. Дніпро, Україна

ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК НОВИЙ РІВЕНЬ HR-ІНЖИНІРИНГУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Післявоєнна трансформація економіки України супроводжуватиметься гострим дефіцитом кадрів, потребою швидкого відновлення бізнес-процесів і збереження корпоративної пам'яті. У цих умовах HR-інжиніринг переходить від адміністративних процедур до архітектури компетенцій, підсиленої технологіями штучного інтелекту (ШІ).

За даними професійних асоціацій та аналітичних компаній, у 2023-2025 роках функція управління персоналом трансформується в моделі, де системи на основі ШІ ідентифікують, описують та підтримують розвиток навичок і ролей працівників. Керівники відділів кадрів багатьох технологічних Західних компаній вже формують нові операційні моделі з урахуванням використання цифрових агентів-помічників і необхідності контролю ризиків [1].

Найвищим пріоритетом є усунення прогалин у навичках і збереження знань, без чого знижується продуктивність і зростають витрати на адаптацію працівників [2]. Дослідження підтверджують швидке зростання застосування штучного інтелекту в кадрових процесах (від

аналітики компетенцій до підтримки управлінських рішень) і водночас вказують на побоювання щодо можливої заміни людської праці та ризику помилок алгоритмів, що потребує чітких етичних та організаційних рамок впровадження [3].

У науковому середовищі формується новий напрям «цифровий двійник людини» (Human Digital Twin) або «цифровий двійник компетенцій», який переносить ідею цифрового моделювання з технічних систем у сферу праці та знань. Йдеться про створення формалізованих профілів компетенцій і робочих прийомів, які можуть використовуватися системами штучного інтелекту для виконання рутинних та аналітичних завдань, не підмінюючи при цьому остаточне управлінське рішення людиною [4].

Для України цей підхід має практичну цінність в силу того, що замість втрати експертизи через плінність кадрів підприємства можуть оцифровувати компетенції ключових посад/працівників (фахівців із продажу, закупівель, проєктного управління, юридичного супроводу тощо), структурувати їх у стандартизованих процедурах, базах знань і корпоративних асистентах на основі ІІІ з чіткими політиками доступу та контролю якості.

Створення цифрових двійників компетенцій персоналу спрямована не на факт заміни людей технологіями, а розглядається в якості управлінської інновації, спрямованої на збереження знань та зниження операційних ризиків. Такий підхід безпосередньо пов'язаний з підвищенням економічної безпеки підприємства, оскільки підсилює стійкість бізнес-процесів, скорочує часові й фінансові втрати через «кадрові збої» та забезпечує контроль якості рішень завдяки принципу «людина в контурі управління», тобто постійному людському контролю результатів систем штучного інтелекту.

Метою є дослідження того, як цифрові двійники компетенцій персоналу (сукупність формалізованих знань, сценаріїв ті ІІІ-інструментів) підвищують економічну безпеку підприємства через збереження критично важливих знань/компетенцій, скорочення ризиків і підвищення ефективності HR-процесів. Для її досягнення:

1. Проаналізовано сучасні підходи до HR-інжинірингу компетенцій і практики відповідального застосування ІІІ в управлінні людьми.
2. Сформовано визначення та рамка цифрового двійника компетенцій для бізнес-ролі.
3. Запропоновано покроковий алгоритм створення та тестування цифрового двійника.
4. Окреслено основні ризики та базові заходи їхнього пом'якшення.

Ідея цифрового двійника перейшла з промислових і технічних систем у людський вимір – концепцію цифрового двійника людини (Human Digital Twin) як формалізоване відображення характеристик, компетенцій та дій працівника для взаємодії з автоматизованими або інтелектуальними системами. Завдяки цьому спеціаліст отримує інструменти, підказки та аналітику, які розширюють його можливості та зменшують імовірність помилок. Такий підхід поступово переноситься і в управління персоналом, де «двійник» описує компетенції особи, що займає певну посаду, її досвід і типові робочі прийоми, що перетворюються на стандартизовані одиниці компетентностей: інструкції, сценарії, контрольні списки та приклади рішень. Ці знання можуть використовуватися системами штучного інтелекту під контролем людини, коли рішення завжди перевіряється фахівцем [5].

Управління компетенціями через технології ІІІ ґрунтується на двох класичних стратегіях менеджменту знань: кодифікації (передача знань від людини до документів) і персоналізації (передача знань від людини до людини). Для створення цифрових двійників компетенцій переважає саме кодифікація – виокремлення та структурований опис явних знань: алгоритмів дій, шаблонів документів, прикладів рішень, типових запитів до системи. Ці знання далі формують основу корпоративної бази знань, яка взаємодіє з великими мовними моделями. Для збереження «прихованого шару» (інтуїтивних рішень, контекстних винятків, евристик) необхідна персоналізація: менторство, взаємне рецензування рішень, наставництво [6]. Оптимальне функціонування систем досягається поєднанням обох підходів.

Кадрові функції поступово переходять до моделей управління, інтегрованих з системами штучного інтелекту, а роль HR змінюється: замість закупівлі готових ІТ-рішень

вони проектують архітектуру ролей, процесів і політик відповідального використання ШІ, включаючи контроль за якістю даних, аудит моделей та дотримання етичних норм. У сфері управління компетенціями це означає системне оцифровування знань і навичок працівників, створення ролеорієнтованих баз знань і впровадження цифрових помічників у процеси підбору, навчання та розвитку персоналу, адаптації нових працівників тощо. При цьому зберігається чіткий розподіл відповідальності за точність і безпеку таких рішень [1].

Розроблено прикладний алгоритм створення цифрового двійника компетенцій для конкретної ролі працівника:

1. Визначення основних результатів ролі. Необхідно встановити основні очікувані результати діяльності (3-5 головних цілей) та головні завдання, від яких залежить успіх роботи. Результатом є таблиця «результат – завдання – потенційні ризики».

2. Формалізація знань. Збирання та опис стандартних операційних процедур, контрольних списків, шаблонів документів і типових кейсів; оформлення їх у структуровані блоки: вхідні дані – дії – контроль – результат. Це формує ядро знань для цифрового двійника.

3. Побудова бази знань і навчання моделі. Завантаження підготовленого ядра знань у внутрішню базу даних підприємства (нею можуть бути як Google Docs у найпростішому варіанті виконання, так і хмарні векторні бази даних). Далі створюються набори інструкцій для типових підзадач, котрі закладаються у форматі системних промптів для ШІ-агентів/асистентів. Визначаються рівні доступу та система логування дій користувачів. Результатом є прототип цифрового двійника компетенцій [3].

4. Перевірка якості та контроль з боку людини. Проведення тестування на реальних прикладах, оцінюючи точність, повноту, повторюваність та етичність рішень. Для найважливіших процесів варто впровадити принцип подвійного контролю (двома фахівцями).

5. Інтеграція у практику підприємства. Впровадження цифрового двійника у процеси навчання, адаптації нових працівників, відбору персоналу та поточної діяльності, забезпечивши взаємодію з кадровими системами і цифровими помічниками.

6. Моніторинг ефективності та ризиків. Визначення KPI: час виконання типових операцій, кількість помилок, рівень задоволеності користувачів, частоту інцидентів з даними тощо. Перегляд моделі – щоквартально, застосовуючи цикл постійного вдосконалення PDCA.

Аналіз практичних звітів за 2024-2025 роки показує, що багато кадрових команд зупиняються на стадії пілотних проектів і потребують чіткої операційної моделі впровадження систем штучного інтелекту. Запропонований алгоритм може виступати моделлю, яка поєднує технічну доцільність з організаційною безпекою [6].

Очікуваними ефектами за 3-6 місяців є скорочення часу виконання типових операцій, зменшення кількості помилок у регламентованих процесах, прискорення онбордінгу (адаптації) нових працівників та зниження залежності підприємства від окремих носіїв знань.

Мінімальний пакет документів для впровадження цифрового двійника: 1. Паспорт ролі з зазначенням ключових результатів, завдань і ризиків. 2. 5-7 стандартних операційних процедур з контрольними питаннями. 3. Набір інструкцій для кожного з підзавдань. 4. Протокол тестування та карта обмежень використання. 5. Політика доступу до знань і журнал змін.

Ризики та обмеження: 1. Технічні: помилки моделей; спотворення або застарівання даних; збої під час інтеграції з іншими системами. 2. Безпека даних: можливі витoki конфіденційної інформації, несанкціонований доступ, порушення вимог захисту персональних даних. 3. Організаційні: надмірна формалізація може призвести до втрати інтуїтивних навичок; опір працівників змінам; перекладання відповідальності на автоматизовані системи.

Основними заходами для зменшення ризиків є: 1. Постійна участь людини в контролі результатів системи та правило подвійної перевірки для критичних рішень. 2. Політика роботи з даними: класифікація, шифрування, ведення журналів дій. 3. Регулярний аудит знань і оновлення процедур. 3. Перевірка моделей на точність та етичність. 4. Комунікація з

персоналом і навчання правильного використання цифрових двійників в якості допоміжного, а не замінюючого інструмента.

Цифрові двійники компетенцій є прикладною управлінською технологією, що поєднує управління знаннями та інструменти штучного інтелекту, підвищуючи економічну безпеку підприємства через збереження експертизи, стабільність процесів і зменшення ризиків. Запропонована модель і базовий набір документів надають змогу поступово впроваджувати цю технологію: спочатку у вибраних ролях, а потім масштабувати на інші напрями діяльності. Перспективами розвитку є інтеграція з навчальними платформами, корпоративними інформаційними системами, розширення аналітики ризиків та оцінювання впливу цифрових двійників на фінансові результати і загальний рівень економічної безпеки підприємства.

Література

1. *AI in HR: How CHROs Are Reshaping the AI-infused HR Operating Model with AI* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/artificial-intelligence-in-hr> (дата звернення: 05.11.2025).
2. CIPD. *Learning at work 2023: survey report. June 2023.* – London, 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/2023-learning-at-work-survey-report-8378.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).
3. Society for Human Resource Management. *2024 Talent Trends: Artificial Intelligence in HR.* – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://shrm-res.cloudinary.com/image/upload/AI/2024-Talent-Trends-Survey_Artificial-Intelligence-Findings.pdf (дата звернення: 05.11.2025).
4. Lin Y., Chen L., Ali A. *Human digital twin: a survey // Journal of Cloud Computing.* – 2024. – Vol. 13. – Article 131. – DOI: <https://doi.org/10.1186/s13677-024-00691-z>. – Режим доступу: <https://journalofcloudcomputing.springeropen.com/articles/10.1186/s13677-024-00691-z> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Gaffinet B., Al Haj Ali J., Naudet Y., Panetto H. *Human Digital Twins: a systematic literature review and concept disambiguation for industry 5.0 // Computers in Industry.* – 2025. – Vol. 166. – Art. № 104230. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2024.104230>. – Режим доступу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361524001581> (дата звернення: 05.11.2025).
6. Mayne M. *HR struggling to progress from AI evaluation to implementation, study finds // People Management.* – 2024. – 12 Nov. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1895728/hr-struggling-progress-ai-evaluation-implementation-study-finds> (дата звернення: 05.11.2025).

Віталій БАЗАЛІЙСЬКИЙ

здобувач вищої освіти (третього рівня),
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ В СФЕРІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ СИСТЕМИ HR- ІНЖИНІРИНГУ ЯК МЕЙНСТРИМ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному світі швидкого прогресу цифрових технологій диджиталізація стала важливою складовою успішного управління організаціями. Вона охоплює не лише виробничі процеси чи фінансові операції, а й управління людськими ресурсами. HR-сфера активно

змінюється під впливом цифрових інновацій, перетворюючи традиційні методи роботи з персоналом на автоматизовані, адаптивні та більш продуктивні рішення.

Хаотичний характер сучасного світу, а також значне поширення інтернету, що охоплює всі сфери життя, зокрема як відповідь на динамічні потреби споживачів, стимулює кардинальні трансформації бізнесу. Це зумовлює перехід від традиційних компаній, орієнтованих на продукт, до технологічних підприємств, а також пошук інноваційних моделей управління, заснованих на розробці й впровадженні цифрових стратегій.

Аналіз експертної думки різних рівнів дозволив узагальнити головні тенденції в галузі HR, які необхідно враховувати під час розробки HR-стратегії для ефективного управління людськими ресурсами у сучасних умовах [1].

Сьогодні спостерігається стрімке зростання диджиталізації: інтернет охоплює 99% населення у віковій групі 12-24 роки, 94% – у віці 25-44 роки, і 54% серед людей віком 45 років і старше. У середньому кожен користувач має 2-3 види цифрових пристроїв, а звичайний користувач щодня проводить 138 хвилин у десктопному інтернеті та 107 хвилин – у мобільному [2, с. 93-94]. Завдяки мобільним додаткам цифрова революція забезпечує споживачів цілодобовим доступом до задоволення їхніх потреб. Цим активно користуються навіть раніше консервативні сфери, як, наприклад, банківська. Для банків участь у боротьбі за клієнта в цифровому просторі стає критично важливим завданням. Сьогодні це вже не просто фінансові установи, а ті ж ІТ-компанії з банківською ліцензією, де фізична мережа виступає більше як інтерфейс, що доповнює можливості віддалених каналів обслуговування.

Слід зазначити, що світовий ринок технологічних рішень у сфері HR демонструє зростаючу увагу інвесторів: у період з 2020 по 2023 рік сума інвестицій перевищила 4,5 мільярда доларів США. Згідно з дослідженням, проведеним Deloitte, 74% із понад 7000 компаній із 130 країн світу наголошують на важливості HR-Digital. У сучасних реаліях користувачі проводять в Інтернеті 5-6 годин на день, причому частка часу, витраченого на мобільні пристрої, досягла 51% і продовжує зростати (рис. 1). Щоденно люди перевіряють свої телефони понад 8 мільярдів разів, а наявність корпоративних мобільних додатків у HR-сфері сприяє збільшенню зворотного зв'язку з працівниками в 10 разів [3, с. 218-220].

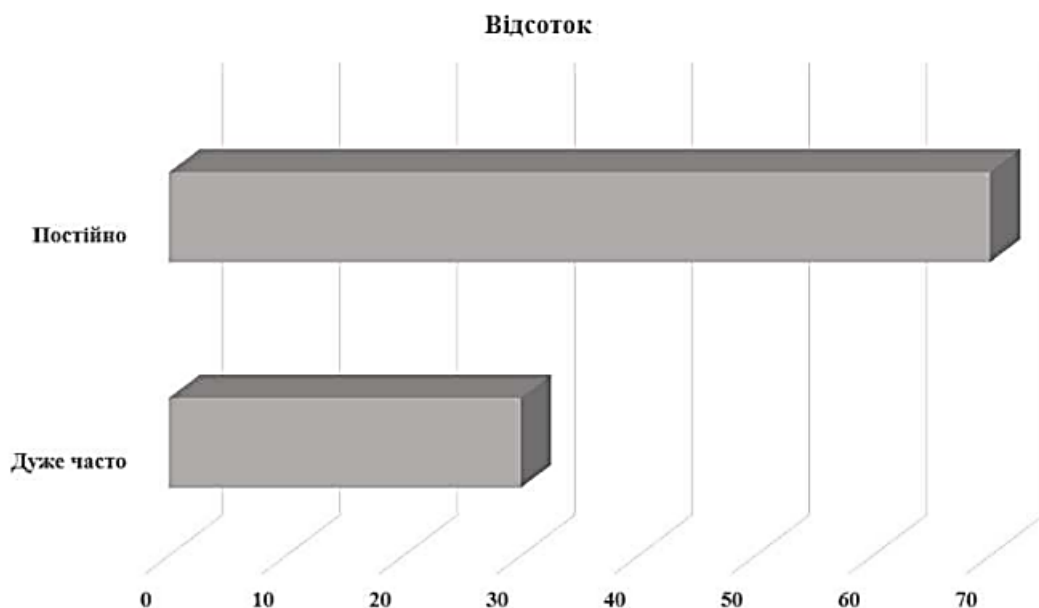


Рисунок 1 – Частота застосування технологій диджиталізації в сфері стратегічного управління людськими ресурсами системи HR-інжинірингу як мейнстрим сталого інноваційного розвитку організації

Таким чином, використання цифрових рішень у HR забезпечує зниження трудомісткості виконання завдань, прискорює ухвалення управлінських і кадрових рішень, підвищує якість аналітичних даних і дозволяє здійснювати прогнозування як на поточні, так і на стратегічні періоди. Крім того, такі інструменти дають можливість охоплення співробітників у будь-якому куточку світу, полегшують доступ до передових технологій і створюють умови для планування індивідуального розвитку. Це лише частина переваг сучасних Digital-рішень для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Автоматизація процесу найму персоналу дозволяє суттєво підвищити ефективність обробки численних заявок, спрощує процес відбору кандидатів і сприяє виявленню найкращих претендентів на відкриті посади. Системи відстеження кандидатів (Applicant Tracking Systems, ATS) є сучасними інструментами, здатними оптимізувати весь процес рекрутингу.

У сучасних умовах диджиталізації відбуваються суттєві зміни в управлінні людськими ресурсами, які охоплюють усі аспекти HR-практик у сучасних організаціях. Цифрова трансформація, або диджиталізація, являє собою процес впровадження цифрових технологій у всі сфери бізнесу, зокрема в управління персоналом. Цей процес кардинально змінює не лише методи збору, аналізу та використання інформації про працівників, але також впливає на організаційну культуру, комунікаційну взаємодію, розвиток співробітників і багато інших сфер кадрового управління.

Цифрова трансформація робочої сили створює нові перспективи для підвищення продуктивності та оптимізації робочих процесів. Однак успішна реалізація цього процесу значною мірою залежить від готовності працівників адаптуватися до нових технологій, опанувати цифрові інструменти та активно приймати зміни в своєму професійному середовищі. Щоб подолати міжпоколінні бар'єри, функція HR має забезпечити створення інклюзивного середовища, де кожен співробітник, незалежно від вікової категорії, матиме рівний доступ до необхідних ресурсів для розвитку цифрових компетенцій. Це сприятиме підтриманню конкурентоспроможності організації та її здатності залишатися гнучкою в умовах швидкоплинних змін [4, с. 42-43].

Управління людськими ресурсами займає ключову позицію в процесі цифрової трансформації бізнесу, сприяючи злагодженості дій та активному залученню співробітників до впровадження змін. Це допомагає попередити опір, поліпшити корпоративну культуру та забезпечити високий рівень якості людського капіталу. Водночас галузь управління людськими ресурсами сама зазнає змін і розвивається під впливом цифровізації, використовуючи новітні HR-технології та оптимізуючи HR-процеси.

Роль команд з управління людськими ресурсами у цифровій трансформації є комплексною. З одного боку, вони повинні трансформувати власну діяльність, інтегруючи автоматизацію і цифрові процеси. З іншого боку, у співпраці з IT-відділом HR-команди слугують рушієм цифрових змін, формуючи нове цифрове мислення працівників, підвищуючи якість людського капіталу і сприяючи росту продуктивності.

Диджиталізація в сфері управління персоналом виявляється у трьох основних аспектах [5, с. 86-88]:

1. Цифрова робоча сила: орієнтація на залучення співробітників з інноваційним мисленням, усунення прогалин у навичках роботи з цифровими технологіями та постійний розвиток компетенцій через сучасні технологічні засоби.
2. Цифрове робоче середовище: створення продуктивного робочого простору, який дозволяє ефективно збирати інформацію про виконання завдань, використовувати сучасні засоби комунікації та забезпечувати зворотний зв'язок із працівниками.
3. Цифровий HR: трансформація функцій і процесів управління персоналом за допомогою новітніх комп'ютерних технологій і цифрових інструментів, а також впровадження сучасного програмного забезпечення.

Використання цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами набуває особливого значення для організацій, які перебувають на етапі активного росту, розширення

або відкриття великої кількості нових вакансій. Для таких компаній цифровий HR сприяє ефективнішому підбору, адаптації та розвитку кадрів, одночасно скорочуючи витрати часу та ресурсів. Разом з тим, впровадження цифрових рішень у сфері людських ресурсів є корисним і для інших організацій, оскільки дозволяє оптимізувати будь-які HR-процеси: від автоматизації рутинних завдань до підвищення точності оцінки роботи співробітників.

Отже, диджиталізація управління людськими ресурсами трансформує не лише технологічні аспекти, але й культурні та стратегічні підходи організацій у цій сфері. Використання цифрових інструментів створює нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності компаній у динамічному ринковому середовищі. Водночас необхідно враховувати не тільки технічні аспекти, але й культурні особливості впровадження цифрових інновацій, які відіграють ключову роль у досягненні успіху в цьому стратегічно важливому напрямку сучасного менеджменту.

Література

1. *HR Transformation: Elevate Your Organization's Performance and Growth*. – Gartner [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-transformation> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. *Вплив цифровізації на процес управління персоналом // Економіка. Менеджмент. Бізнес*. – 2023. – № 4 (43). – С. 92–96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2902/2799> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. *Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості // Економічний аналіз*. – 2024. – Т. 34, № 4. – С. 213–238. – DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Базалійська Н. П. *Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. – 2022. – № 66. – С. 39–48. – DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.66.2022.268584> (дата звернення: 10.10.2025).
5. *Transforming Human Resource Practices in the Digital Age: A Study on Workforce Resilience and Innovation // Journal of Computer Science and Technology Application*. – 2025. – № 2 (1). – Р. 84–92. – DOI: <https://doi.org/10.33050/g0k6n560> (дата звернення: 10.10.2025).

Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА,

к.е.н., доцент,

зав.кафедри маркетингу

Дарія БАКСАЛОВА

здобувач ліцею №1 ім. В.Красицького,

м. Хмельницький, Україна

ОМНІКАНАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобальних трансформацій та післявоєнного відновлення українська економіка переживає складний, але стратегічно важливий етап цифрової перебудови. Одним із ключових напрямів цього процесу є диджиталізація – упровадження цифрових технологій у всі сфери економічної, соціальної та управлінської діяльності. Вона забезпечує підвищення ефективності, прозорості, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Одним із провідних інструментів диджиталізації бізнесу є омніканальні комунікації, що поєднують усі канали взаємодії між підприємством і клієнтом у єдину цифрову систему. Це

дозволяє забезпечити безперервний та персоналізований досвід споживача, підвищити рівень задоволення клієнтів і сформувати довготривалі відносини з брендом.

У сучасній бізнес-екосистемі омніканальні комунікації відіграють роль каталізатора змін, адже саме через цифрові канали реалізується стратегія компанії, формується імідж і забезпечується її конкурентна перевага. Для України, яка активно відновлює свою економіку після повномасштабної війни, такі підходи мають вирішальне значення – вони створюють нові можливості для інтеграції у світовий цифровий простір, розвитку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій і підвищення ефективності комунікацій у державному секторі.

Термін омніканальні комунікації (від лат. *omnis* – «усі») означає інтеграцію всіх каналів спілкування компанії з клієнтом у єдину комунікаційну систему. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що незалежно від того, який канал обере споживач – соціальні мережі, вебсайт, месенджери, телефонний дзвінок або офлайн-магазин – він отримує єдиний, узгоджений і безшовний досвід взаємодії.

Омніканальна модель поєднує цифрові, фізичні та гібридні канали, забезпечуючи синхронність інформації. У центрі системи стоїть клієнт, а всі комунікаційні процеси підлаштовуються під його потреби, очікування й поведінку.

Основні принципи омніканальної стратегії:

1. Інтеграція каналів – збирання й об'єднання даних про клієнтів із різних джерел (сайт, соцмережі, CRM, чат-боти).
2. Персоналізація – пропозиції та повідомлення адаптуються до індивідуальних уподобань користувача.
3. Безперервність досвіду – клієнт може розпочати діалог в одному каналі, а завершити в іншому, без втрати контексту.
4. Аналітичність – використання Big Data, AI та CRM-систем для моніторингу ефективності комунікацій.

Омніканальні комунікації є не лише маркетинговим інструментом, а і філософією управління бізнесом, що базується на даних і клієнтоорієнтованості.

Діджиталізація бізнесу – це процес переходу до цифрових форматів ведення господарської діяльності, коли технології стають ключовим інструментом прийняття рішень. Омніканальність є її невід'ємною складовою, оскільки саме через канали комунікації компанії взаємодіють із ринком, партнерами, клієнтами та персоналом.

Інтеграція цифрових каналів дозволяє бізнесу:

- скоротити операційні витрати;
- забезпечити швидкий обмін інформацією;
- підвищити гнучкість та адаптивність;
- посилити присутність бренду в онлайн-просторі.

Підприємства, що запроваджують омніканальні підходи, отримують конкурентну перевагу, оскільки краще розуміють потреби споживачів, оперативно реагують на зміни попиту та будують довіру.

В умовах повоєнного відновлення України діджиталізація бізнесу має стратегічний характер: вона сприяє зростанню внутрішнього ВВП, залученню інвестицій і створенню нових робочих місць. Розвиток омніканальних технологій також зменшує залежність від фізичних ресурсів, роблячи бізнес більш стійким до ризиків.

Український бренд Hillary є прикладом ефективного впровадження омніканальних стратегій у beauty-сфері. Компанія спеціалізується на виробництві натуральної косметики й активно використовує цифрові інструменти для просування.

Система комунікацій Hillary включає:

- офіційний сайт із онлайн-каталогом та можливістю швидкого оформлення замовлення;
- соціальні мережі (Instagram, TikTok, Facebook), які виконують роль платформ для просування контенту й зворотного зв'язку;

– месенджери (Telegram, Viber), де клієнти отримують консультації в режимі реального часу;

- email-маркетинг із персоналізованими акціями;
- співпрацю з блогерами, що підвищує впізнаваність бренду серед молоді.

Завдяки інтеграції всіх каналів у CRM-систему компанія може відстежувати поведінку клієнтів, аналізувати статистику продажів, створювати персоналізовані пропозиції. Це забезпечує високий рівень лояльності споживачів, а також оптимізацію витрат на рекламу.

Ключовими результатами впровадження омніканальної моделі стали:

- збільшення кількості повторних покупок на 27%;
- скорочення часу відповіді клієнтам на 40%;
- підвищення впізнаваності бренду на національному рівні.

Досвід Hillary доводить, що навіть середні за розміром українські компанії можуть ефективно впроваджувати сучасні цифрові комунікаційні стратегії, якщо мають чітку аналітичну базу та клієнтоорієнтовану політику.

Сучасний етап діджиталізації неможливо уявити без використання штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data). Ці технології дозволяють:

- прогнозувати потреби споживачів;
- визначати найефективніші канали комунікації;
- автоматизувати відповіді клієнтам через чат-боти;
- аналізувати настрої користувачів у соціальних мережах.

Для українських підприємств впровадження AI у комунікаціях означає новий рівень цифрової зрілості. Такі системи, як ChatGPT, Salesforce Einstein або українські CRM-платформи Creatio, забезпечують швидке прийняття рішень і покращують взаємодію між бізнесом та клієнтами.

Омніканальні стратегії відповідають принципам сталого розвитку, адже вони:

- сприяють економічній сталості через підвищення ефективності бізнесу;
- підтримують соціальну сталість, створюючи прозорі відносини з клієнтами;
- мають екологічний ефект – зменшують використання паперу, транспортних витрат і ресурсів через цифрові процеси.

Таким чином, цифрові комунікації стають не лише інструментом маркетингу, а й фактором економічної стабільності та соціальної відповідальності бізнесу.

Омніканальні комунікації – це не просто технологічний тренд, а новий формат взаємодії між бізнесом і суспільством, що формує основу цифрової економіки України. Вони інтегрують маркетинг, менеджмент і аналітику в єдину систему, забезпечуючи швидкість, персоналізацію й ефективність процесів.

Для українських підприємств у післявоєнний період впровадження омніканальних стратегій є шляхом до підвищення конкурентоспроможності, розвитку цифрової культури.

Література

1. Закрижевська І. В., Неделін Є. І., Поліщук Ю. М. *Оцінка ролі споживчої поведінки у формуванні цифрових маркетингових кампаній* // *Актуальні питання економічних наук*. – 2024. – № 6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14289775> (дата звернення: 05.11.2025).
2. Парасич М. І., Ноджак Л. С. *Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств* // *SMEU. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. – 2022. – Вип. 4, № 2. – С. 192–200.
3. Смирнова Т. *Аналіз сучасних аспектів діджиталізації бізнес-комунікацій підприємств в Україні: напрямки та інструменти* // *Підприємництво та інновації*. – 2024. – № 31. – С. 62–67. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.10> (дата звернення: 05.11.2025).

Світлана ПРОХОРОВСЬКА

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,*

Вікторія ЛУЦІВ

здобувач вищої освіти,

Юрій ДАНИЛЮК

здобувач вищої освіти,

*Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль, Україна*

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПОСИЛЕННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується цифровізацією всіх сфер діяльності, у тому числі й управління персоналом. Традиційні методи управління вже не забезпечують потрібної гнучкості та ефективності, тому дедалі більшого значення набувають інноваційні технології, які дають змогу оптимізувати роботу з кадрами, підвищити мотивацію, продуктивність праці та залученість працівників. Звичні підходи до мотивації працівників поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем інноваційним формам стимулювання, заснованим на розвитку особистості, створенні комфортного психологічного середовища та можливості самореалізації. У цьому контексті важливого значення набуває управління розвитком персоналу через призму нематеріальної мотивації.

Інноваційні технології в управлінні розвитком персоналу охоплюють цифрові HR-платформи, системи електронного навчання (e-learning), коучинг, менторинг, гейміфікацію, а також аналітику персоналу (HR-analytics). Їхнє використання сприяє не лише професійному зростанню працівників, а й підвищує рівень їхньої залученості, відповідальності та лояльності до організації [2].

Нематеріальна мотивація в умовах цифрової трансформації набуває нових форм. Вона включає:

- визнання досягнень через публічне відзначення результатів у корпоративних платформах;
- створення можливостей для розвитку – участь у вебінарах, тренінгах, програмах наставництва;
- гнучкі умови праці (гібридний формат, work-life balance, індивідуальні траєкторії розвитку);
- корпоративну культуру довіри та відкритих комунікацій.

Нематеріальна мотивація у цифрову добу набуває нових форм і механізмів впливу на працівників, адже цифровізація змінює способи комунікації, управління, навчання та соціальної взаємодії в організації. Якщо раніше нематеріальні стимули обмежувалися похвалою, кар'єрним зростанням чи позитивним кліматом, то сьогодні вони ґрунтуються на індивідуалізації досвіду працівника, використанні технологій гейміфікації, штучного інтелекту, аналітики даних і розвитку цифрових компетенцій [1].

Важливими формами нематеріальної мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації є:

- професійно-розвиваючі;
- соціально-комунікативні;
- організаційно-гнучкі;
- емоційно-психологічні;
- ціннісно-культурні (табл. 1)

Таблиця 1 – Форми нематеріальної мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації

Форми нематеріальної мотивації	Приклади впровадження	Очікувані результати
Професійно-розвиваючі	Онлайн-курси, мікронавчання, корпоративні платформи e-learning, менторинг, коучинг, тьюторство, персоналізовані траєкторії розвитку, гейміфіковані платформи для навчання, інтелектуальні системи навчання, мобільне навчання [2].	Підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій, зростання рівня самореалізації, формування культури безперервного навчання.
Соціально-комунікативні	Використання корпоративних соціальних мереж (Workplace, Slack, Teams), публічне визнання досягнень, онлайн-тімблдинги, конкурси, корпоративні події.	Зміцнення командної згуртованості, розвиток довіри, покращення внутрішньої комунікації, формування позитивного емоційного клімату.
Організаційно-гнучкі	Віддалена робота, гнучкі графіки, довіра та автономія у виконанні поставлених завдань, відкритість управлінських процесів.	Баланс між роботою та особистим життям, підвищення відповідальності й ініціативності працівників, зростання лояльності.
Емоційно-психологічні	Програми добробуту (well-being), онлайн-консультації психологів, медитаційні практики, гейміфікація, регулярний зворотний зв'язок.	Зменшення рівня стресу та професійного вигорання, підвищення емоційного благополуччя, формування позитивної корпоративної ідентичності.
Ціннісно-культурні	Формування корпоративної культури довіри, участь у соціальних проєктах, система внутрішніх ініціатив, культура відкритих інновацій.	Підвищення залученості персоналу, посилення ідентифікації з організацією, розвиток творчості та інноваційності.

Професійно-розвивальні форми нематеріальної мотивації персоналу, спрямовані на задоволення потреби у самореалізації, підвищенні кваліфікації та професійному зростанні. E-learning і microlearning дають змогу працівнику самостійно обирати темп і формат навчання. Менторинг, коучинг і тьюторство онлайн забезпечують індивідуальний розвиток працівника та обмін знаннями в цифровому середовищі. Формування індивідуальних планів професійного зростання – на основі використання HR-аналітики. Соціально-комунікативні форми – створюють позитивний соціально-психологічний клімат і підтримують у працівників відчуття приналежності до колективу. Зокрема, важливе значення мають корпоративні соціальні мережі, публічне визнання результатів працівників, віртуальні командні заходи,тімблдинги. Організаційно-гнучкі форми нематеріальної мотивації персоналу підвищують автономію та комфорт. Наприклад, гнучкі графіки і віддалена робота – забезпечують баланс між професійним і особистим життям (work-life balance); довіра та автономія свідчать про відсутність надмірного контролю, що формує почуття значущості працівника. Відкрита культура комунікацій вказує на прозорість рішень і залучення персоналу до стратегічних обговорень. Емоційно-психологічні форми – спрямовані на підвищення емоційного благополуччя персоналу, запобігання його професійному вигоранню й підтримку корпоративної ідентичності. До них належать: програми добробуту (well-being programs); гейміфікація праці; зворотний зв'язок і визнання. Ціннісно-культурні форми нематеріальної мотивації базуються на формуванні смислів, які співвідносяться з місією компанії. Корпоративна культура розвитку і довіри передбачає створення середовища, де люди цінуються не лише за результат, а й за ініціативу та креативність. Залучення до соціальних та

волонтерських проєктів – підвищує емоційну залученість, формує гордість за організацію. Культура відкритих інновацій – можливість висловлювати ідеї та брати участь у процесах удосконалення компанії.

Отже, цифрова трансформація розширює зміст нематеріальної мотивації завдяки технологіям персоналізації, гнучкості та емоційного залучення. Інноваційні технології в управлінні розвитком персоналу формують нову парадигму мотивації, у центрі якої – не лише матеріальні стимули, а й цінності, довіра, можливість самореалізації. Ефективна система нематеріальної мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню згуртованої корпоративної культури та забезпечує сталий розвиток організації в умовах змін.

Література

1. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. *Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації* // *Вісник економіки*. – 2024. – Вип. 3(113). – С. 73–95.
2. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С. А., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. *Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості* // *Економічний аналіз*. – 2024. – Т. 34, № 4. – С. 213–238.
3. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. *Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції* // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. – 2024. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04> (дата звернення: 05.11.2025).

Олена ОВЧИННИКОВА

канд. екон. наук, доцент,

Варшавський університет, м. Варшава, Польща

Оксана ЧЕРНУШКІНА

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Владислав ПЕРЕЦЬ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ТЕХНОЛОГІЧНА СИНГУЛЯРНІСТЬ: БІФУРКАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ І HR У XXI СТОЛІТТІ

Штучний інтелект (ШІ) сьогодні є однією з найважливіших технологічних тенденцій, що формують розвиток сучасного суспільства. Його впровадження охоплює широкий спектр сфер – від виробництва та фінансів до медицини та освіти. ШІ дозволяє автоматизувати процеси, які раніше потребували людської участі, підвищуючи ефективність і зменшуючи витрати часу та ресурсів. Його здатність до обробки великих обсягів даних і прийняття рішень на основі аналізу інформації відкриває нові перспективи для оптимізації бізнес-процесів і розвитку економічних моделей.

Основні технологічні передумови виникнення штучного інтелекту як науки наведені у таблиці 1 [1].

Технологічна сингулярність як концепція передбачає момент, коли штучний інтелект перевершить людський розум у більшості сфер діяльності. Це поняття активно обговорюється в наукових і технологічних колах, оскільки його реалізація може призвести до радикальних змін у суспільстві та економіці. Сингулярність не обов'язково настає миттєво, вона може проявлятися поступово через швидке нарощування потужностей ШІ, що створює ефект біфуркації у розвитку технологій та бізнес-процесів.

Таблиця 1 – Основні технологічні передумови виникнення штучного інтелекту як науки

Період	Коротка характеристика знакової події
1623 р.	Вільгельм Шикард побудував першу механічну цифрову обчислювальну машину, за якою послідували машини Блеза Паскаля і Лейбніца
Середина 1750-х рр.	Австрійський винахідник Фрідріх фон Кнаус сконструював серію машин, які вміли писати пером досить довгі тексти
1830-ті рр.	Англійський математик Чарльз Беббідж придумав концепцію складного цифрового калькулятора – аналітичної машини, що могла б розраховувати ходи для гри в шахи
1832 р.	Корсаков С.Н. представив принцип розробки наукових методів і пристроїв для посилення можливостей розуму й запропонував серію «інтелектуальних машин», в конструкції яких, вперше в історії інформатики, застосував перфоровані карти
1910-1913 рр.	Бертран Рассел і А.Н. Уайтхед опублікували роботу «Принципи математики», яка зробила революцію в формальній логіці
1940-ві рр.	Поява електронних обчислювальних машин, що володіють високою (за мірками того часу) продуктивністю
1943 р.	Уоррен Маккалок і Уолтер Пітс опублікували роботу «A Logical Calculus of the Ideas Immanent in Nervous Activity», що заклала основи поняття «нейронних мереж»
1950 р.	Англійський математик А.Тюрінг оприлюднив статтю «Обчислювальні машини та інтелект», де зазначив, що «наш інтерес до «мислячих машин» виник завдяки машині особливого роду, яку зазвичай називають «електронним або цифровим комп'ютером»
1954-1957 рр.	Американський дослідник Ньюелл разом з аналітиками RAND Corporation та групою голландських психологів під керівництвом де Гроота написали програму для гри в шахи. Була створена мова програмування IPL – перша символна мова обробки списків, а незабаром була написана перша програма, яку можна зарахувати до досягнень в області штучного інтелекту
1956 р.	На семінарі у Стенфордському університеті був вперше використаний термін «штучний інтелект»
1976 р.	Аллен Ньюелл і Герберт Саймон сформулювали гіпотезу про фізичну символну систему (гіпотеза Ньюелла-Саймона): необхідні і достатні засоби для реалізації базових інтелектуальних дій у широкому сенсі має фізична символна система
Початок 1980-х рр.	Американський вчений Джарон Ланье придумує та популяризує термін «віртуальна реальність», заснувавши першу компанію з продажу продуктів віртуальної реальності «VPL Research»

Сучасні тенденції розвитку ШІ включають впровадження нейронних мереж, машинного навчання та глибинного аналізу даних. Ці технології дозволяють не тільки автоматизувати рутинні завдання, а й створювати прогнози, які можуть коригувати стратегії підприємств та урядів. Значення таких систем особливо помітне в умовах глобальної конкуренції та швидких змін ринкових умов, де здатність швидко адаптуватися стає ключовим фактором виживання та зростання бізнесу.

Варто зазначити, що на сьогодні 35 % світових компаній використовують штучний інтелект у своїй діяльності. Серед усіх країн Китай має найвищий рівень впровадження ШІ у бізнес-процеси (близько 58 % компаній). Наступною країною за поширенням штучного інтелекту є Індія, де 57 % компаній використовують ШІ, за ними в рейтингу йде Канада, там 48 % компаній використовують штучний інтелект. Один із найнижчих показників впровадження ШІ мають Сполучені Штати Америки, в країні лише 25 % компаній використовують штучний інтелект [2].

Вплив ШІ та технологічної сингулярності на економіку та бізнес-моделі сьогодні стає дедалі помітнішим. Інтелектуальні системи дозволяють компаніям оптимізувати виробничі та операційні процеси, скорочуючи витрати та підвищуючи продуктивність. Автоматизація

рутинних завдань звільняє людські ресурси для стратегічних функцій, сприяючи розвитку інноваційних підходів у бізнесі. Завдяки аналітичним можливостям ІІІ компанії можуть прогнозувати попит, управляти ризиками та розробляти нові продукти, що відповідають потребам ринку.

Технологічна сингулярність формує нові умови конкуренції на глобальному ринку і створює біфуркаційні точки, де розвиток компанії чи галузі може різко змінитися внаслідок впровадження інтелектуальних рішень. Традиційні бізнес-моделі поступово втрачають актуальність, поступаючись місцем більш гнучким та технологічно орієнтованим структурам. Підприємства, які своєчасно інтегрують ІІІ у свою діяльність, отримують стратегічну перевагу, тоді як ті, що ігнорують нові технології, ризикують відставати.

Сучасні бізнес-процеси дедалі більше спираються на цифрові платформи, великі дані та автоматизовані аналітичні системи, що дозволяє приймати рішення швидко та ефективно, реагуючи на зміни в економічному середовищі. Інтелектуальні алгоритми здатні виявляти закономірності, прогнозувати поведінку споживачів і оптимізувати ланцюги постачання, роблячи бізнес більш адаптивним до зовнішніх викликів.

Перетворення HR-інжинірингу у XXI столітті тісно пов'язане з розвитком штучного інтелекту та технологічної сингулярності. Інтелектуальні системи відкривають нові можливості для управління персоналом, дозволяючи автоматизувати рутинні HR-процеси, такі як підбір кандидатів, оцінка продуктивності та планування кар'єрного розвитку. Це дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях, що підвищує ефективність управління людськими ресурсами та адаптивність організацій до змінного бізнес-середовища.

ІІІ змінює підхід до підбору та навчання персоналу. Використання алгоритмів машинного навчання та аналітики великих даних дозволяє більш точно оцінювати компетенції кандидатів, прогнозувати їх продуктивність та відповідність корпоративній культурі. Це підвищує якість кадрових рішень і зменшує ризик невдалих наймів, що стає критично важливим у висококонкурентних галузях та на ринках з дефіцитом кваліфікованих фахівців.

Інтелектуальні системи аналізують поведінку, задоволеність і показники продуктивності співробітників, щоб розробляти індивідуальні стратегії для підвищення мотивації та задоволеності роботою. Інструменти, такі як віртуальні асистенти, автоматизовані опитування та аналітика в реальному часі, допомагають організаціям зміцнювати відносини зі співробітниками, своєчасно реагувати на їхні потреби та підтримувати позитивну атмосферу в колективі [3].

Інтеграція ІІІ у HR-процеси сприяє розвитку персоналізованих систем мотивації та оцінки продуктивності. Аналіз даних про ефективність працівників, їхні потреби та мотиваційні фактори дозволяє створювати індивідуальні програми розвитку та заохочення, що підвищує залученість і задоволеність персоналу. Це також сприяє формуванню більш прозорої та об'єктивної системи управління кадрами.

Технологічна сингулярність впливає на HR і через зміну ролі людини у робочих процесах. З появою інтелектуальних систем багато традиційних завдань автоматизуються, що вимагає переформатування ролей співробітників, розвитку нових компетенцій та гнучкості у навчанні. Підприємства, які активно впроваджують ІІІ у HR, отримують можливість швидше адаптуватися до змін у бізнесі, підвищуючи загальну продуктивність та конкурентоспроможність.

Особлива увага у сучасному HR-інжинірингу приділяється прогнозуванню потреб у персоналі та управлінню талантами на основі даних. Аналітичні системи дозволяють передбачати зміни в потребах бізнесу, планувати навчальні програми та розвивати ключові компетенції співробітників, що забезпечує стратегічну стабільність і готовність компанії до майбутніх викликів.

Таким чином, інтеграція ІІІ та концепції технологічної сингулярності у економіку, бізнес і HR-інжиніринг радикально змінює підходи до управління, створює нові моделі організаційної взаємодії та закладає основу для гнучкого, адаптивного та стратегічно орієнтованого розвитку компаній і ринків у XXI столітті.

Література

1. Піжук О. І. *Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки* // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2019. – № 3 (89). – С. 41–46 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/185177> (дата звернення: 07.11.2025).
2. Болквадзе Н. І., Братко О. С., Мигаль О. Ф. *Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії* // *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 58 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3348/3275> (дата звернення: 07.11.2025).
3. Бехтер О. *Штучний інтелект та автоматизація в управлінні персоналом: трансформація підбору персоналу, навчання та залучення працівників* // *Молодий вчений*. – 2025. – № 1 (132). – С. 157–163. – DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-2> (дата звернення: 07.11.2025).

Ольга БАКСАЛОВА

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ HR ЯК УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації економічних систем та глибоких соціально-технологічних зрушень питання підвищення ефективності управління людськими ресурсами набуває особливої актуальності. В Україні процеси цифровізації, що значно прискорилися внаслідок повномасштабної війни, зумовили потребу у створенні нової моделі комунікаційної взаємодії між суб'єктами організаційного середовища.

В умовах дистанційної роботи, гібридних форматів зайнятості, зростання ролі корпоративної культури та збереження ментального благополуччя працівників виникає необхідність у впровадженні сучасних цифрових рішень для комунікації у сфері HR.

Диджиталізація HR-комунікацій виступає стратегічним напрямом розвитку управління персоналом, який сприяє зміцненню залученості, підвищенню рівня взаємодії між працівниками, оптимізації кадрових процесів і формуванню цифрової корпоративної культури. Її ефективне впровадження є необхідною умовою побудови стійких організацій у післявоєнний період відновлення національної економіки.

У науковій літературі поняття диджиталізації комунікацій у сфері HR розглядається як інтеграція цифрових технологій у процеси управління персоналом з метою забезпечення прозорого, оперативного та інтерактивного обміну інформацією між усіма рівнями організації.

Диджиталізація трансформує традиційні форми взаємодії між керівництвом і працівниками у вискоєфективну систему комунікацій на основі використання сучасних цифрових платформ, аналітичних інструментів і автоматизованих HR-рішень.

Основними компонентами цифрової HR-комунікації є:

1. Інтегровані HRM-платформи (Workday, BambooHR, PeopleForce), які дозволяють автоматизувати управління даними працівників, моніторинг ефективності та відстеження залученості;
2. Системи внутрішньої корпоративної взаємодії (Slack, Microsoft Teams), що забезпечують безперервну комунікацію між підрозділами;
3. Інструменти аналітики даних (HR-Analytics), які дозволяють прогнозувати плинність кадрів, вимірювати рівень мотивації та задоволеності;
4. Штучний інтелект і чат-боти, що підвищують швидкість реагування на кадрові запити та автоматизують повторювані процеси.

Отже, диджиталізація HR-комунікацій виступає ключовим чинником трансформації організаційної культури та формування клієнтоорієнтованого підходу до персоналу, де працівник розглядається як головна цінність підприємства.

Поняття залученість персоналу (employee engagement) відображає рівень емоційної та професійної включеності працівника у діяльність організації, його готовність брати участь у досягненні спільних цілей і розділяти корпоративні цінності.

У традиційних системах управління мотивацією рівень залученості визначався переважно матеріальними стимулами, проте сучасна практика демонструє, що саме ефективна комунікація є вирішальним фактором у формуванні довіри та командної взаємодії.

Диджиталізація комунікацій створює для HR-служб низку можливостей для підвищення залученості:

1. Оперативність обміну інформацією – завдяки цифровим каналам комунікації працівники мають постійний доступ до новин, завдань, оголошень, що підвищує відчуття причетності до життя компанії.

2. Прозорість управлінських процесів – автоматизовані системи дозволяють відстежувати результати роботи, отримувати миттєвий зворотний зв'язок та формувати культуру відкритості.

3. Персоналізація досвіду працівників – використання HR-аналітики та big data допомагає адаптувати комунікаційні підходи до індивідуальних потреб кожного співробітника.

4. Розвиток корпоративного середовища – соціальні платформи, внутрішні форуми, онлайн-зустрічі сприяють формуванню єдиної ідентичності та командного духу навіть у віддалених колективах.

Результатом диджиталізації є підвищення рівня мотивації, зменшення плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця (employer branding), що особливо важливо для українських підприємств у період глобальної конкуренції за таланти.

Після 2022 року значна частина українських компаній здійснила цифрову трансформацію HR-процесів, що дало змогу забезпечити безперервність комунікацій, адаптацію персоналу до нових умов праці та підвищення ефективності управління людським капіталом.

1. Впровадження HRM-систем для автоматизації комунікацій. Компанії Rozetka, Нова Пошта, DTEK активно використовують цифрові платформи PeopleForce, Hurma System, BambooHR для управління персоналом. Ці системи дозволяють автоматизувати процеси онбордингу, відпусток, оцінювання результатів, а також налагодити оперативну взаємодію між HR-відділом і працівниками через внутрішні чати та сповіщення.

2. Використання корпоративних комунікаційних платформ. У великих компаніях, таких як Укрзалізниця, Київстар, SoftServe, широко застосовуються Microsoft Teams, Slack, Workplace by Meta для проведення онлайн-нарад, зборів, опитувань та обговорення поточних питань. Такі інструменти сприяють відкритості, прозорості та злагодженій взаємодії між працівниками навіть у віддаленому форматі.

3. Застосування чат-ботів і мобільних застосунків у HR-комунікаціях. Після початку повномасштабної війни багато компаній розробили власні HR-боти у Telegram або Viber для швидкої комунікації з персоналом, розсилки важливих повідомлень, проведення опитувань і збору даних про потреби співробітників.

4. Цифровізація навчання та розвитку персоналу. Компанії GlobalLogic, Monobank розгорнули власні онлайн-платформи для навчання (LMS), які дають змогу HR-фахівцям координувати програми розвитку, відстежувати прогрес працівників і комунікувати з ними у цифровому форматі. Це стало основою формування культури безперервного навчання.

Досвід цих компаній демонструє, що цифрові комунікації сприяють не лише стабілізації внутрішніх процесів, а й підвищенню лояльності, продуктивності та інноваційності працівників.

Попри очевидні переваги, диджиталізація HR-комунікацій супроводжується низкою викликів:

- недостатня цифрова компетентність персоналу;
- опір змінам у корпоративному середовищі;
- загрози кібербезпеці та захисту персональних даних;
- ризик формування «цифрової втоми» через надлишок комунікаційних каналів.

У перспективі розвитку цифрових HR-комунікацій в Україні ключовими напрямками залишаються:

- впровадження технологій штучного інтелекту (AI) та машинного навчання у підбір персоналу та моніторинг емоційного стану працівників;
- розвиток віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) для навчання та командоутворення;
- формування етичних стандартів цифрової взаємодії, які забезпечуватимуть баланс між технологічною ефективністю і гуманістичними принципами управління персоналом.

Диджиталізація комунікацій у сфері HR є ключовою передумовою підвищення залученості персоналу, оптимізації управлінських процесів та забезпечення сталого розвитку підприємств у посткризовий період.

Інтеграція сучасних цифрових інструментів у HR-практику дозволяє створити нову модель організаційної взаємодії, орієнтовану на довіру, відкритість і спільні цінності.

У контексті повоєнного відновлення української економіки цифрові комунікації стають не лише засобом збереження ефективності, але й чинником формування нового типу корпоративної культури – інноваційної, адаптивної та соціально відповідальної.

Таким чином, диджиталізація HR-комунікацій виступає стратегічним інструментом формування конкурентоспроможного людського капіталу та зміцнення позицій України у глобальному економічному просторі.

Література

1. Грибіненко О. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації // *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. – 2018. – № 16. – С. 35–37 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523 (дата звернення: 02.11.2025).
2. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Диджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях // *Галицький економічний вісник*. – 2020. – Т. 64, № 3. – С. 147–156.
3. Ковальчук О., Кобилкін Д., Зачко О. Диджиталізація процесів управління персоналом проектно-орієнтованих організацій у сфері безпеки // *ІТРМ*. – 2022. – С. 183–195.

Михайло ВЕДЕРНІКОВ

д.е.н., професор,

завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Ілля БАНАС

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

Максим МАТУСОВ

директор ТОВ «Альпмонтаж»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ HR-СЛУЖБИ

Під впливом стрімкої технологічної еволюції, що включає Штучний Інтелект (AI), аналітику великих даних (Big Data) та хмарні обчислення, бізнес-середовище переживає докорінну перебудову. У цьому динамічному контексті, функція управління людськими ресурсами (HR) перестає бути виключно адміністративною і набуває стратегічного значення.

Цифрова трансформація HR-служби є не просто трендом, а необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, оптимізації процесів, залучення висококваліфікованих кадрів та підвищення загальної ефективності праці.

Цифрова трансформація – це комплексна стратегія, що передбачає інтеграцію цифрових технологій в усі аспекти діяльності організації, що призводить до фундаментальних змін у способах функціонування та наданні цінності. У контексті HR, це охоплює переосмислення традиційних функцій, таких як рекрутинг, навчання, управління продуктивністю та комунікації. HR-служба виступає архітектором «досвіду співробітників» (Employee Experience), використовуючи технології для створення більш зручного, персоналізованого та орієнтованого на дані робочого середовища.

Розглянемо основні функції HR-служби та інструменти діджиталізації, які можуть використовуватися (рисунок 1).



Рисунок 1 – Основні функції HR-служби

1. У напрямку рекрутингу діджиталізація концентрується на використанні соціальних мереж та спеціалізованих онлайн-платформ для пошуку, збору інформації про кандидатів та розміщення вакансій. Це дозволяє HR створювати розширену базу даних потенційних кандидатів та залучати високоякісних фахівців, вдосконалюючи склад команди [1].

2. Функція адаптації (Onboarding) впроваджує гейміфікацію та централізовані платформи, що призводить до консолідації всієї необхідної для роботи інформації (корпоративні дані, інструкції, графіки, системи компенсації) на єдиній цифровій базі, значно спрощуючи інтеграцію новачка.

3. Для мотивування використовується збір та аналіз унікальних особистісних рис, цінностей та переваг працівників. Ці дані є основою для розробки інноваційних та індивідуалізованих мотиваційних програм, що безпосередньо стимулює високий рівень залученості та мотивації персоналу.

4. Розвиток персоналу трансформується завдяки освоєнню освітніх програм через мобільні додатки та розробці електронних освітніх платформ (LMS). Це гарантує сталість навчання, забезпечує розмаїття доступних форм і методів у зручний час та місце, а також оптимізує ресурси відділу кадрів.

5. Процес оцінювання стає об'єктивним і прозорим через проведення онлайн тестувань з функцією негайного оцінювання у режимі реального часу. Це створює дієвий механізм для об'єктивної оцінки знань, вмінь та навичок працівників.

6. Контролювання здійснюється шляхом впровадження цифрових засобів для систематичного збору звітності про всі процеси та виконання завдань. Це дає можливість точно оцінити продуктивність кожного працівника та забезпечити своєчасний і якісний зворотний зв'язок [1].

Цифрова HR-платформа являє собою інтегрований комплекс, який органічно поєднує передові технології. Ця технологічна синергія спрямована на створення сприятливих умов для покращення ефективності роботи персоналу, оптимізації процесів рекрутингу, управління трудовими відносинами та процедурами виходу співробітників (таблиця 2).

Таблиця 2 – Можливості, які створює діджиталізація HR-служби [2;3]

№	Можливості	Характеристика
1	Автоматизація HR-процесів на основі мобільних додатків	Мобільні додатки інтегруються в систему управління. Дозволяють співробітникам самостійно керувати часом, відслідковувати переміщення, подавати запити, контролювати сервіси, оптимізувати плани, проводити навчання, нараховувати компенсації, керувати продуктивністю та забезпечувати фідбек.
2	Хмарна цифрова інтеграція	Хмарні сервіси долають комунікаційні бар'єри, підвищують залученість, автоматизують рутину, економлять час, забезпечують безпеку зберігання HR-інформації та підвищують продуктивність.
3	Прогнозна HR-аналітика та Big Data	Застосування HR-аналітики великих даних (Big Data) забезпечує можливість глибокого аналізу та візуалізації інформації, сприяючи прогностичному моделюванню та обґрунтованому вибору стратегічних управлінських рішень.
4	Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)	Технології VR/AR розширюють можливості залучення талантів, навчання, оцінювання корпоративної культури (зокрема, при працевлаштуванні) та зменшують гендерний тиск.
5	Штучний інтелект (AI)	AI виконує інтелектуальні операції, створює «образ людини», ефективно взаємодіє з кандидатами, допомагає HR-менеджерам та використовується у логістичних чат-ботах для ефективного надання послуг.

Цифровізація HR-функцій активно впроваджується на ринку України, що підтверджується досвідом відомих українських компаній:

1. Проект «Поможи тобі бот». Компанія Eldorado успішно реалізувала проект із впровадження цілодобового чат-бота як онлайн-асистента для свого персоналу. Цей інструмент значно спрощує самообслуговування співробітників, дозволяючи за декілька кліків отримати інформацію про залишок днів відпустки, оформити відрядження, замовити необхідні довідки (з місця роботи чи про доходи), а також швидко знайти контакти колег. Важливою функцією є можливість призначення навчальних курсів як собі, так і підлеглим безпосередньо через інтерфейс чат-бота.

2. Корпоративний чат-бот «VARUS-people». Мережа VARUS використовує корпоративний чат-бот «VARUS-people» у месенджері Viber. Головна мета проекту полягала в оптимізації та прискоренні обміну інформацією всередині команди, забезпеченні зручного доступу до контактів, а також оперативному оновленні інформації про товари. Доступність сервісу 24/7. За даними компанії, впровадження цього інструменту мало позитивний вплив на рівень задоволення працівників та сприяло зниженню плинності кадрів [4].

3. Job Bot для первинного рекрутингу. Компанія Salateira використала технології у сфері підбору персоналу, створивши Job Bot для співбесід, доступний у Telegram, Viber чи Facebook. Цей чат-бот дозволяє кандидату пройти первинну співбесіду всього за 90 секунд. Переваги є двосторонніми: кандидати частіше наважуються на проходження співбесіди з ботом, ніж із менеджером, а компанія завдяки цій автоматизації знизил витрати на залучення працівників у 2,2 рази.

4. Циклічні фідбек-опитування. Компанія SoftServe проводить регулярні (кожні 4 місяці) цифрові опитування, які завершуються оцінюванням результатів. Ці зворотні опитування стимулюють залученість персоналу, підтримують діалог між керівництвом та співробітниками і використовуються для обговорення стратегічних планів. [5]

Ефективне управління персоналом у цифрову епоху базується на інтеграції інструментів, які автоматизують облік часу, комунікацію, управління проектами та HR-процеси в цілому. Розглянемо найбільш популярні цифрові інструменти.

I. Управління часом та продуктивністю.

1. Yaware. TimeTracker. Це потужний тайм-трекер (засіб відстеження часу), який автоматично обліковує час роботи та активність працівників. Ключовою функцією є аналіз

використання програм та веб-ресурсів протягом робочого дня, надання детальних аналітичних звітів про продуктивність для керівництва.

2. Clockify. Гнучкий тайм-трекер, відомий своїм безкоштовним функціоналом. Дозволяє командам відстежувати витрачений час на проекти та завдання, що є критично важливим для бюджетування та контролю витрат.

II. Комплексні HR-системи (HRIS).

Ці інструменти спеціалізуються на автоматизації більшості рутинних кадрових процесів.

3. BambooHR. Повноцінна HRIS-система, орієнтована переважно на малий та середній бізнес. Її використовують для комплексної автоматизації HR-процесів, управління даними про співробітників, відпустками та базовим рекрутингом.

4. Workday. Преміальна, масштабована корпоративна система, частіше використовується великими компаніями. Охоплює фінансовий менеджмент та управління людським капіталом (HCM), надаючи потужну платформу для планування та аналітики.

5. Zoho People. Хмарна HRM-система, яка пропонує широкий набір інструментів, включаючи управління відпустками, робочий час, управління продуктивністю та онбординг, що допомагає автоматизувати різноманітні HR-завдання.

III. Управління проектами та спільна робота.

Ці платформи використовуються HR-відділом для відстеження власних проектів (наприклад, розробка навчальних курсів) та для покращення міжфункціональної співпраці.

6. Trello. Візуальна платформа для управління проектами, яка використовує методологію Kanban. Використовується для організації завдань, відстеження робочих процесів (наприклад, етапи рекрутингу або онбордингу) та спільної роботи.

7. Monday.com. Універсальна Work OS (операційна система для роботи), що поєднує можливості CRM, управління проектами з внутрішньою комунікацією. Це допомагає команді візуалізувати та автоматизувати робочі процеси.

IV. Комунікація та співпраця.

8. Slack. Популярний корпоративний месенджер, орієнтований на командну комунікацію та співпрацю. Дозволяє створювати тематичні канали, інтегруватися з іншими HR-інструментами та значно пришвидшує внутрішній обмін інформацією.

Література

1. Козак Т. М., Копитова І. В. *Особливості управління персоналом на підприємствах в умовах діджіталізації економіки* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/136.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Рудакова С. Г. та ін. *Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування* // *Бізнес Інформ.* – 2020. – № 1. – С. 265–270.
3. Бей Г. В., Середа Г. В. *Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів* // *Економіка і організація управління.* – 2019. – № 2(34). – С. 93–101.
4. *Виклики та тренди в HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд.* – European Business Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/> (дата звернення: 09.10.2025).
5. *Чому ваша компанія має діджіталізуватись та 4 приклади того, як це робити.* – European Business Association [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/chomu-vasha-kompaniya-maye-didzhytalizuvatys-ta-4-pryklady-togo-yak-tse-robyty/> (дата звернення: 09.10.2025).
6. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. *Розвиток трендів використання Digital-технологій в управлінні персоналом* // *Збірник наукових праць ЧДТУ.* – 2023. – Вип. 68. – С. 112–120. – DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582> (дата звернення: 09.10.2025).

Михайло ВЕДЕРНИКОВ*д.е.н., професор,**завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці***Богдан РАССКАЗОВ***здобувач вищої освіти,**Хмельницький національний університет,**м. Хмельницький, Україна***Вікторія САВЧУК***HR, Всеукраїнська мережа ресторанів La Famiglia**м. Київ, Україна*

КАДРОВА ВІЙНА І ХЕДХАНТИНГ: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕТИКА ТА ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку праці особливої актуальності набуває явище кадрової війни. Воно проявляється у загостреній конкуренції між компаніями за висококваліфікованих спеціалістів, які володіють унікальними знаннями та навичками. Боротьба за таланти посилюється через дефіцит компетентних працівників, зростаючі вимоги бізнесу до інноваційності та продуктивності, а також підвищення мобільності кадрів.

Сьогодні персонал – це основа бізнесу. Професійний персонал – високорентабельний бізнес, і навпаки. Відколи ця істина стала аксіомою, на людський капітал було відкрито «полювання». Особливо актуальним це явище стало із приходом на український ринок іноземних інвесторів [1].

У цьому контексті все більшої уваги заслуговує хедхантинг – цілеспрямований пошук і переманювання цінних фахівців із конкурентних компаній. На відміну від традиційного рекрутингу, хедхантинг фокусується на залученні не лише тих, хто активно шукає роботу, а й тих, хто вже успішно реалізує себе на іншому місці. Це робить метод особливо ефективним у стратегічному плані, але водночас породжує низку викликів, зокрема етичних та правових.

Таким чином, вивчення хедхантингу як інструмента кадрової політики є актуальним і важливим для сучасних організацій, особливо в умовах України, де ринок праці переживає динамічні трансформації. Метою даних тез є аналіз ролі хедхантингу у веденні кадрової війни, визначення його переваг, ризиків та перспектив розвитку.

Термін *headhunting* (від англ. *head* – «голова», *hunting* – «полювання») з'явився у західній практиці менеджменту в середині XX століття. Спершу він асоціювався з діяльністю спеціалізованих агентств, що займалися пошуком керівників вищої ланки (*executive search*). З часом практика поширилася й на інші категорії рідкісних фахівців. У теоретичному плані хедхантинг розглядається як особлива форма маркетингової діяльності у сфері HR, спрямована на ідентифікацію, залучення та утримання ключових кадрів.

Таблиця 1 – Ключові механізми хедхантингу.

Ключовий механізм	Зміст
Пошук та аналіз ринку праці	Виявлення цінних кадрів у конкурентних компаніях
Встановлення контакту та комунікація	Формування довіри, м'яке підведення до думки про зміну місця роботи
Формування пропозиції	Конкурентні умови праці, можливості розвитку та перспектива кар'єрного росту
Переговори та супровід	Робота з мотивацією кандидата, усунення бар'єрів
Адаптація та утримання	Інтеграція спеціаліста у нове середовище, запобігання швидкому переходу до інших роботодавців

Хедхантинг – це один з напрямків пошуку та підбору персоналу ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців. Головні бухгалтери, юристи, керівники підприємств і фахівці вузьких профілів найбільш часто стають об'єктом уваги хедхантерів [2].

Відмінність від традиційного рекрутингу полягає в тому, що рекрутинг здебільшого спрямований на пошук кандидатів, які самостійно шукають роботу через оголошення, відкриті вакансії чи HR-портали, тоді як хедхантинг орієнтується на «пасивних кандидатів» – тих, хто не планує змінювати місце роботи, але становить цінність для конкурентів завдяки високому рівню компетентності.

Суб'єктами застосування хедхантингу виступають великі корпорації, що ведуть боротьбу за рідкісних спеціалістів, міжнародні компанії, які виходять на нові ринки, інноваційні підприємства, для яких якість кадрів має вирішальне значення, а також спеціалізовані кадрові агентства, що працюють на замовлення бізнесу.

Кадрова війна – це ситуація, коли організації ведуть жорстку конкуренцію за обмежений ресурс, яким є висококваліфіковані фахівці. В умовах швидких змін у технологіях, цифровізації та глобалізації саме людський капітал стає основним чинником конкурентоспроможності компаній. Тому боротьба за таланти перетворюється на стратегічний пріоритет, особливо у сферах, де спостерігається дефіцит професійних кадрів: IT, інженерія, медицина, управління.

Хедхантинг у цьому контексті постає як один із найефективніших інструментів кадрової політики. Його ключова перевага полягає у здатності залучати не просто працівників, а вже сформованих лідерів і професіоналів, які довели свою результативність на ринку. Переманювання таких спеціалістів дозволяє компанії одразу підсилити власний кадровий потенціал, не витрачаючи роки на вирошування нового фахівця.

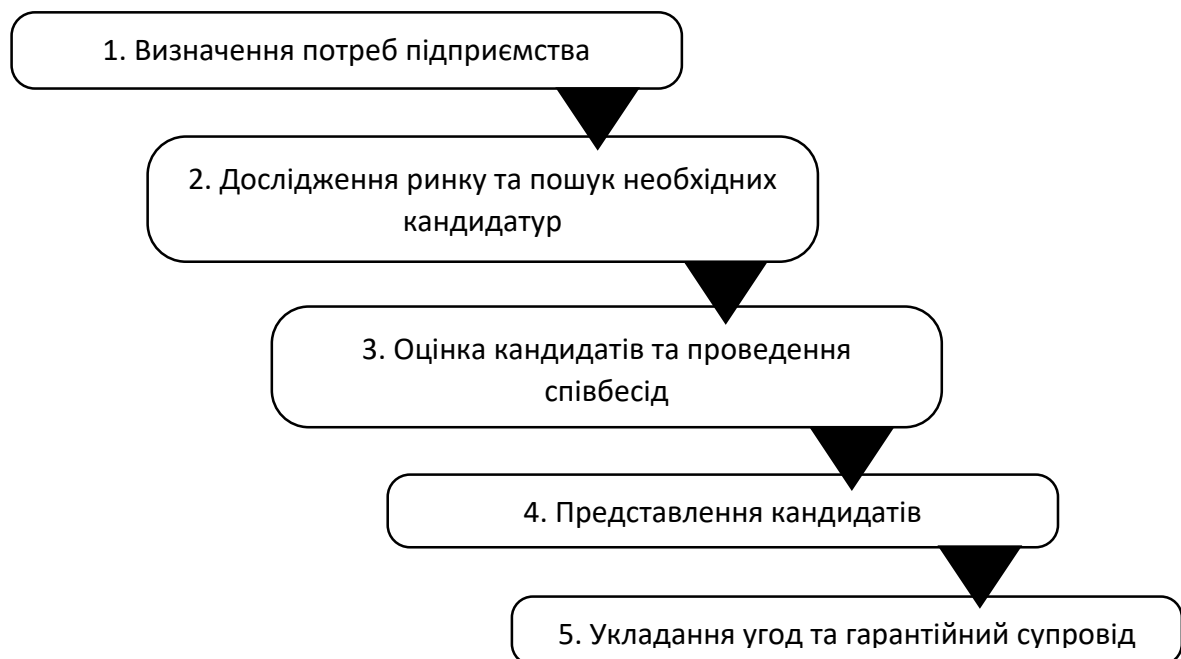


Рисунок 1 – Етапи процесу хедхантингу [3]

Однак використання хедхантингу в умовах кадрової війни має й низку ризиків. По-перше, це значні фінансові витрати, адже залучення цінного кадра потребує створення привабливих умов, які часто перевищують середньоринкові. По-друге, виникають етичні дилеми: чи допустимо переманювати працівників конкурентів, чи не шкодить це загальному розвитку ринку праці. По-третє, компанія, що активно використовує хедхантинг, може сама стати мішенню для аналогічних дій інших гравців.

Практика хедхантингу в Україні перебуває на етапі активного становлення. Дослідження вітчизняних науковців та практиків підтверджують, що цей метод найчастіше застосовується у великих компаніях та міжнародних корпораціях, які потребують висококласних спеціалістів для реалізації складних проєктів. Особливо поширеним він є у сферах ІТ, фінансів, телекомунікацій та фармацевтики, де дефіцит кадрів особливо відчутний.

В аналітичних матеріалах підкреслюється, що український ринок праці характеризується високою мобільністю фахівців. Це створює сприятливі умови для хедхантингу, адже спеціалісти з досвідом готові розглядати вигідніші пропозиції, якщо вони включають конкурентну оплату праці, гнучкі умови роботи та можливості професійного розвитку. Таким чином, компанії, які активно використовують стратегії переманювання, отримують перевагу у кадровій війні.

У практиці можна знайти як успішні, так і проблемні кейси. Наприклад, переманювання ключових ІТ-фахівців дозволяло компаніям різко підвищувати ефективність команди та скорочувати час на запуск нових продуктів. Водночас існують випадки, коли агресивне застосування хедхантингу призводило до конфліктів між компаніями, втрати репутації та навіть судових процесів через порушення контрактних зобов'язань.

Важиво зазначити, що зовнішні фактори, зокрема економічна нестабільність та воєнні умови, також впливають на ефективність хедхантингу. З одного боку, у кризові періоди фахівці частіше погоджуються на зміну роботи заради стабільності та кращих перспектив. З іншого боку, компаніям складніше створювати достатньо привабливі умови, щоб забезпечити успішне залучення та утримання кадрів.

Хедхантинг, попри свою ефективність, часто викликає суперечки щодо етичності та правомірності застосування. Основна проблема полягає в тому, що переманювання працівників конкурентів може сприйматися як недобросовісна практика, яка шкодить не лише окремим компаніям, а й загалом діловому середовищу. З одного боку, мобільність кадрів є природним елементом ринку праці, з іншого – надмірно агресивний хедхантинг здатен підірвати стабільність у певних галузях.

Таблиця 2 – Основні етичні питання хедхантингу

Етичне питання	Суть проблеми
Лояльність працівника	Чи коректно спонукати його залишати компанію, яка інвестувала у його розвиток
Корпоративна репутація	Компанія, що активно переманює персонал, може отримати негативний імідж у бізнес-середовищі
Конфлікт інтересів	Переманювання з використанням внутрішньої інформації чи ділових зв'язків

Правове регулювання хедхантингу в Україні наразі є обмеженим. Трудове законодавство гарантує право працівника на вільну зміну місця роботи, тому факт переманювання сам по собі не є незаконним. Водночас можуть виникати юридичні проблеми у випадках, коли новий роботодавець спонукає порушити чинний контракт, розкрити комерційну таємницю або використати конфіденційну інформацію попереднього роботодавця. У таких ситуаціях можливі судові спори, що завдають шкоди обом сторонам.

Попри ефективність хедхантингу як стратегії залучення висококласних фахівців, його застосування супроводжується низкою труднощів. Передусім йдеться про фінансові витрати: переманювання рідкісного спеціаліста зазвичай вимагає значно вищої зарплати, бонусів, пакета соціальних гарантій та додаткових мотиваційних інструментів. Для невеликих компаній це часто є надмірним тягарем, що знижує доступність хедхантингу.

Другим важливим бар'єром виступають організаційні обмеження всередині компанії. Якщо корпоративна культура, умови праці чи управлінські практики не відповідають очікуванням переманюваного кандидата, навіть високі фінансові пропозиції не забезпечать

його довгострокового утримання. У цьому випадку хедхантинг перетворюється на короткострокове рішення, яке не приносить стратегічних вигод.

До викликів належить і зовнішнє конкурентне середовище. На ринку, де активно діє багато гравців, що застосовують хедхантинг, зростає ризик постійної міграції кадрів. Це може призводити до «кадрової нестабільності», коли працівники змінюють компанії лише заради кращої пропозиції, не формуючи довгострокової лояльності.

Окремо варто виділити правові та етичні бар'єри, які можуть стати суттєвою перешкодою. Наявність жорстких контрактів, угод про нерозголошення чи неконкурентцію обмежує можливості компаній у переманюванні персоналу. Крім того, репутаційні ризики від агресивного використання хедхантингу здатні негативно позначитися на іміджі компанії у професійному середовищі.

Щоб хедхантинг був ефективним та безпечним інструментом у кадровій війні, компаніям слід застосовувати комплексний підхід, який поєднує стратегічне планування, етичні стандарти та сучасні HR-інструменти.

По-перше, важливо розвивати HR-бренд компанії. Сильний бренд роботодавця робить організацію привабливою для потенційних кандидатів не лише фінансово, а й через перспективи розвитку, корпоративну культуру та репутацію. Це зменшує потребу у агресивному переманюванні і сприяє залученню кандидатів «органічним шляхом».

По-друге, слід впроваджувати етичні стандарти хедхантингу. Це включає дотримання конфіденційності, недопущення порушення контрактів та комерційної таємниці конкурентів, а також прозорі та справедливі умови для кандидатів. Такі стандарти дозволяють мінімізувати репутаційні ризики і формують довіру на ринку праці.

По-третє, компаніям доцільно застосовувати аналітику ринку праці та технології. Використання платформ для пошуку талантів, соціальних мереж та професійних спільнот дає змогу ефективніше і точніше виявляти цінних спеціалістів, а також прогнозувати їх мобільність.

По-четверте, необхідно працювати над утриманням ключових працівників. Навіть після успішного залучення кандидата стратегія хедхантингу не буде ефективною без системи адаптації, розвитку та мотивації, яка гарантує довгострокову залученість співробітника.

Нарешті, компаніям слід інвестувати у навчання HR-фахівців. Професіонали з високим рівнем переговорних навичок, знанням правових аспектів та психології мотивації зможуть застосовувати хедхантинг без шкоди для компанії та кандидатів.

Підсумовуючи, хедхантинг у сучасних умовах кадрової війни виступає потужним інструментом залучення висококваліфікованих спеціалістів. Він дозволяє компаніям швидко підсилювати власний кадровий потенціал, отримувати конкурентні переваги та забезпечувати реалізацію складних проєктів у короткі строки.

Аналіз теоретичних і практичних аспектів показує, що ефективність хедхантингу залежить від комплексного поєднання фінансових стимулів, розвитку HR-бренду, дотримання етичних стандартів і правових норм. Важливу роль відіграють також внутрішні фактори компанії – корпоративна культура, умови праці та можливості професійного розвитку.

Разом із тим, використання хедхантингу пов'язане з ризиками: високими витратами, репутаційними та юридичними питаннями, а також нестабільністю на ринку праці. Подолати ці бар'єри можна шляхом формування чіткої стратегії залучення та утримання кадрів, використання сучасних технологій для пошуку талантів, впровадження етичних стандартів та підвищення професійної компетентності HR-фахівців.

Література

1. Вовк Н., Реут Х., Рудник М., Паславська А. *Хедхантинг як ефективний маркетинговий хід у веденні «кадрової війни»*. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/328224057_Hedhanting_ak_efektivnij_marketingovij_hid_u_vedenni_kadrovoi_vijni (дата звернення: 04.11.2025).

2. Хедхантинг // Вікіпедія : вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%B5%D0%B4%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 04.11.2025).

3. Кравченко О. О., Руденко М. В. *Хедхантинг як один з інноваційних методів маркетингу персоналу.* – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eprints.cdu.edu.ua/6434/1/373-376-PB-84-91.pdf> (дата звернення: 04.11.2025).

4. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А., Конопко А. Ю. *Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* – 2020. – № 56. – С. 132–140.

Вікторія ЛІТВІНОВА

к.е.н., доцент кафедри ЕП та ОПД

Олексій КОБИЛІНСЬКИЙ

Аспірант 3 курсу,

Одеський національний економічний університет,

м. Одеса, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ДИДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТІВ У ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний ринок торгівлі послугами вирізняється не лише високим рівнем конкуренції, але й стрімкими змінами у вимогах та вподобаннях споживачів, що диктують нові правила гри для підприємств. В умовах такої динаміки, де швидкість адаптації та здатність до інновацій визначають успішність, ефективне управління логістичними процесами набуває особливої важливості. Воно перетворюється на неодмінну складову стратегії сталого розвитку компаній, яка гарантує їхню конкурентоспроможність на насиченому ринку. Активне впровадження сучасних цифрових технологій у роботу логістичних ланцюгів відкриває широкі можливості для суттєвого покращення їх функціонування. За допомогою диджитал-інструментів підприємства можуть значно підвищити ефективність товарообігу, мінімізувати затратні статті, пришвидшити процеси обслуговування клієнтів та забезпечити більш якісний підхід до ухвалення стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Цифровізація логістики та використання сучасних технологій, таких як системи управління складом (WMS), електронні накладні, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект та Big Data, стали предметом активного вивчення багатьох науковців. Сучасні дослідження підтверджують важливість цифровізації логістичних процесів для ефективного управління торговельними підприємствами. Зокрема, Н. Гуржій, В. Гавран, Н. Сапотницька вказують на ключові переваги цифрових технологій у логістиці, зокрема скорочення часу обробки замовлень та підвищення точності прогнозування [1]. Науковці Г. Ціх та В. Суховерша доводять, що цифровізація управління складом та транспортуванням дозволяє оптимізувати витрати та знизити рівень браку продукції [2]. К. Бужимська та І. Царук у своїх дослідженнях підкреслюють роль цифрових інструментів у контролі бізнес-процесів та моніторингу ключових показників ефективності (KPI) торговельних підприємств [4].

Метою дослідження є аналіз сучасних трендів інтеграції диджитал-інструментів у логістичні процеси торговельних підприємств та визначення перспектив їх застосування для сталого розвитку та підвищення ефективності діяльності компаній.

Сфера логістики працює, керуючись власними правилами, усталеними стандартами та специфічними принципами організації бізнесу. Проте впровадження передових технологічних рішень докорінно трансформувало усталені підходи до внутрішньої комунікації, взаємодії з партнерами, посередниками та виконавцями, а також до побудови ефективних стосунків із

клієнтами. Процес диджиталізації у логістичному секторі надає змогу автоматизувати численні операційні завдання, зменшити обсяг рутинної роботи для менеджерів, значно оптимізувати комунікаційні процеси всередині компанії та скоротити витрати на організацію діяльності. Однак це лише початкова частина тих перспектив, які відкривають сучасні технології. Глибока інтеграція інноваційних розробок не лише сприяє підвищенню ефективності функціонування бізнесу, але й створює умови для виходу компанії на якісно новий рівень розвитку, стимулюючи її масштабування та розширення можливостей.

Диджиталізація – це процес впровадження технологій та сучасних інструментів, що дозволяють зробити процеси всередині компанії швидкими, точними та автоматизованими. Це не лише розробка ІТ-продуктів. Диджиталізація передбачає комплексне запровадження інструментів, які покращують роботу компанії. Це можуть бути нові верстати, обладнані системою ЧПУ, або, у разі сфери логістики, датчики, що контролюють маршрут вантажоперевезення, системи роботи зі складом, введення штрих-кодів та інші технології.

Диджиталізація логістики стала ключовим елементом для розвитку сучасного підприємства. Вона сприяє зниженню витрат, автоматизації повсякденних завдань, впорядкуванню даних та їх структуризації. Крім того, цифровізація забезпечує доступ до звітів у режимі реального часу, поліпшує комунікацію між компанією, виконавцями та клієнтами. Основна мета її впровадження – ефективне вирішення певних бізнес-завдань.

До основних цифрових інструментів, які сьогодні знаходять застосування в логістичних процесах торговельних підприємств, належать ERP-системи, системи управління складом (WMS) і транспортом (TMS), технології штучного інтелекту (AI), Інтернет речей (IoT), блокчейн, а також хмарні платформи для аналізу і планування. Використання цих інструментів дозволяє автоматизувати облік товарів, оптимізувати маршрути доставки, прогнозувати попит, покращувати точність управління запасами та знижувати логістичні витрати.

Для більш детального розуміння практичного застосування таких технологій наведемо узагальнену таблицю диджитал-інструментів, які активно використовуються у логістичних процесах торговельних підприємств (табл. 1).

Як бачимо, аналіз сучасних диджитал-інструментів, що застосовуються у логістичних процесах торговельних підприємств, свідчить про активну трансформацію галузі під впливом цифрових технологій. Рішення на базі ERP-систем (SAP, BAS ERP) дозволяють комплексно управляти ресурсами, запасами й фінансовими потоками, що забезпечує системність і контроль усіх етапів постачання. Водночас WMS та TMS-платформи оптимізують складські та транспортні процеси, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність обігу товарів.

Використання IoT-технологій і GPS-моніторингу забезпечує прозорість і безпечність перевезень, що особливо важливо для товарів з особливими умовами зберігання. Blockchain-платформи посилюють довіру між учасниками логістичного ланцюга завдяки незмінності даних, а системи аналітики (Power BI, Tableau) дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальної інформації. Електронний документообіг сприяє скороченню часу операцій і зниженню адміністративних витрат, а AI-боти та ChatGPT Copilot формують новий рівень автоматизації комунікацій та планування.

Однак впровадження цих інструментів супроводжується певними викликами: високими витратами на інтеграцію, потребою у кваліфікованому персоналі, необхідністю стабільного інтернет-з'єднання та адаптації систем до локальних умов ринку.

Як бачимо, інтеграція цифрових інструментів у логістичні процеси торговельних підприємств є ключовим фактором для створення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку. Застосування сучасних технологій дозволяє ефективніше управляти ланцюгами постачання, оптимізувати витрати часу й ресурсів, знижувати вплив людського фактора та гарантувати безперервність бізнес-процесів у змінному ринковому середовищі. Використання WMS-систем та інструментів штучного інтелекту допомагає скоротити надлишкові запаси, уникати псування продукції та зменшувати кількість логістичних відходів.

Впровадження рішень на базі блокчейну та електронного документообігу сприяє підвищенню прозорості операцій і можливості відстеження походження товарів, що відповідає принципам екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

Таблиця 1 – Диджитал-інструменти в логістичних процесах торговельних підприємств

№	Назва інструменту	Характеристика / призначення	Переваги	Недоліки
1	SAP Transportation Management (TMS)	Управління транспортом, оптимізація маршрутів, контроль витрат	Інтеграція з ERP SAP, аналітика в реальному часі	Висока вартість впровадження
2	WMS Logist Pro (Україна)	Управління складом, цифровий облік, оптимізація розміщення товарів	Локальна адаптація, простий інтерфейс	Обмежена інтеграція з міжнародними ERP
3	BAS ERP	Комплексне управління запасами, фінансами, логістикою	Адаптація під законодавство України	Потребує технічного супроводу
4	Zoho Inventory / Odoo	Хмарне управління запасами та замовленнями	Низька вартість, інтеграція з CRM	Обмежений функціонал для великих мереж
5	GPS-моніторинг (Wialon, GPS Trackit)	Контроль транспорту, палива, маршрутів	Зменшення витрат, підвищення дисципліни водіїв	Потреба у стабільному інтернеті
6	IoT-системи моніторингу вантажів (Sensitech, CargoSense)	Відстеження температури, вологості, геолокації товарів	Контроль якості, безпека перевезень	Висока вартість обладнання
7	Blockchain-платформи (IBM Food Trust, VeChain)	Простежуваність і прозорість ланцюгів постачання	Надійність даних, запобігання шахрайству	Складна інтеграція, потребує техпідтримки
8	Системи аналітики (Power BI, Tableau)	Аналітика KPI, звітність у реальному часі	Візуалізація даних, прогнозування	Потрібна підготовка персоналу
9	Електронний документообіг (М.Е.Doc, Вчасно)	Цифровий обмін накладними, рахунками, договорами	Швидкість, зменшення помилок	Необхідне навчання користувачів
10	AI-боти та ChatGPT-Copilot для логістики	Автоматизація обслуговування, аналітика, планування маршрутів	Скорочення часу, підвищення точності	Залежність від якості даних

Джерело: створено автором

Крім того, цифровізація логістики сприяє підвищенню клієнтоорієнтованості завдяки використанню сучасних CRM- і AI-рішень, які дозволяють оперативно реагувати на потреби споживачів, значно покращуючи якість сервісу та зміцнюючи довіру до бренду. Це не лише формує позитивну ділову репутацію компанії, а й підтримує її соціальну місію у громаді.

Отже, інтеграція диджитал-інструментів у логістичні процеси залишається актуальним і перспективним напрямом розвитку для торговельних підприємств. Вона сприяє підвищенню ефективності, забезпечує гнучкість та зміцнює конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку. Наукові дослідження підтверджують, що впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати управління запасами, транспортуванням і обробкою замовлень, що є важливими факторами сталого розвитку бізнесу.

Література

1. Бужимська К. О., Царук І. М. *Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації* // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2025. – № 1 (111) [Електронний ресурс]. – DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50) (дата звернення: 06.11.2025).

2. Гуржій Н. М., Гавран В. Я., Сапотницька Н. Я. *Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств* // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 55 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20> (дата звернення: 06.11.2025).

3. *Діджиталізація в логістиці: що це таке, інструменти та ...* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wezom.com.ua/ua/blog/didzhitalizaciya-logisticheskogo-biznesa> (дата звернення: 06.11.2025).

4. *Рішення BAS* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bas-soft.eu/> (дата звернення: 06.11.2025).

5. *Спроцуйте роботу з документами* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vchasno.ua/> (дата звернення: 06.11.2025).

6. Ціх Г., Суховерша В. *Логістика в контексті цифрової трансформації* // *Галицький економічний вісник*. – 2024. – № 6 (91). – С. 40–48.

Іван ХИЛЬКО

*старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій*

Людмила ВЕНГУРА

*здобувач вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв, Україна*

HR-ІНЖИНІРИНГ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

На сучасному етапі, коли системні зміни в різних сферах створюють нове економічне середовище, яке визначає бізнес-ситуацію підприємств та створюють жорстку конкуренцію на ринку, виникає необхідність в удосконаленні та впровадженні нових моделей і систем управління людськими ресурсами. Коли розвиток конкуренції, технологій і вимог споживачів стають важливим викликом для суб'єктів господарювання, а підвищення конкурентоспроможності підприємств та зростання прибутку залишаються першочерговими завданнями, виникає необхідність в покращенні процесу управління персоналом, розвитку професійних здібностей, потенціалу працівників, а також здатність адаптуватися до змін. Тому впровадження HR-інжинірингу є необхідним.

Інжиніринг – це особливий вид діяльності, яка являє собою науково-технічний та інженерний підходи до втілення проектів, що має своєю кінцевою метою отримання оптимальних результатів від капіталовкладень чи інших витрат. Наука пізнає, генерує нові ідеї і рішення, а інжиніринг доводить їх до практичного використання. Тобто, інжиніринг являє собою систему методичних інструментів вирішення конкретної проблеми через застосування творчого підходу до прийняття управлінських рішень, синтезу та моделювання для формування нової більш ефективної системи розвитку. Інжиніринг як методика характеризується масштабом, комплексністю, багаторівневістю та поліваріантністю [1].

HR-інжиніринг – це комплекс управлінських рішень для створення ефективної системи управління персоналом (включаючи процедури кадрового планування, аналізу та оцінки посад і професійних якостей працівників, підбору персоналу, управління адаптацією та кар'єрною орієнтацією нових працівників, трудовою дисципліною, мотивацією, управління сертифікацією, навчання, підвищення кваліфікації та винагорода) [2].

Його впровадження сприяє покращенню ефективності, скороченню витрат, збільшенню продуктивності та створенню гнучкої організаційної структури.

До основних можливостей HR-інжинірингу відносяться:

1. Автоматизація HR-процесів. Традиційні кадрові операції, такі як оформлення документів, контроль відпусток, зарплатне адміністрування та ін., займають багато часу. HR-інжиніринг дозволяє впроваджувати електронні системи документообігу, зменшувати витрати на адміністрування, спрощувати комунікацію між HR-відділом та працівниками, а також витрачати на це набагато менше часу.

2. Ефективне управління талантами. Щоб розвивати фахівців, важливо використовувати аналітику та прогнозування кадрових потреб, впроваджувати персоналізоване навчання, а також будувати систему мотивації, що сильно впливає на зростання продуктивності.

3. Гнучкість та адаптивність до змін. В умовах динамічного середовища, в якому працюють сучасні компанії, необхідно швидко пристосовуватися до змін. HR-інжиніринг допомагає використовувати моделі дистанційної та гібридної роботи, впроваджувати нові форми та методи взаємодії з персоналом та швидко реагувати на зовнішні виклики.

4. Розвиток корпоративної культури. Позитивне робоче середовище позитивно впливає на роботу працівників. HR-інжиніринг впроваджує інноваційні підходи до внутрішніх комунікацій та формує комфортні умови для роботи та розвитку.

5. Підвищення конкурентоспроможності. Компанії, що інтегрують HR-інжиніринг, приваблюють таланти, адже пропонують сучасні умови роботи. Це допомагає формувати сильну команду професіоналів, вдосконалювати бізнес-процеси та забезпечувати стійкий розвиток компанії.

Для українських підприємств HR-інжиніринг є актуальним питанням, що має стратегічне значення, оскільки підприємства потребують впровадження нових технологій для зміни системи управління та здійснення виробничої діяльності. Піднесення виробництва до міжнародного забезпечить сталий розвиток нашої країни, особливо в умовах технологічних змін. Перспективи HR-інжинірингу включають:

1. Цифрова трансформація HR-процесів. HR-інжиніринг орієнтований на автоматизацію та цифровізацію, що включає використання AI та машинного навчання для аналізу даних та впровадження електронних документів для управління кадрами. Такий розвиток дозволяє зменшити витрати, підвищити швидкість процесів і покращити взаємодію між працівниками.

2. Гнучкі моделі роботи. Сучасні організації адаптуються до нових форматів зайнятості, що забезпечує ефективну координацію роботи персоналу навіть у розподілених командах.

3. Аналітика та прогнозування. HR-інжиніринг дозволяє перетворити управління кадрами на стратегічний процес, орієнтований на максимальну продуктивність. Відкриває можливості для прогнозування потреб у кадрах, оцінки ефективності навчання та мотивації, а також автоматизує відбір кандидатів на основі отриманих даних.

4. Автоматизація рутинних завдань. Це дозволяє зосередитися на стратегічних аспектах розвитку, а не на адміністративній роботі.

Штучний інтелект відіграє ключову роль у трансформації HR-процесів, зокрема рекрутингу та адаптації персоналу. Він прискорює найм, знижує витрати, зменшує упередження та забезпечує персоналізований підхід до онбордингу. Дослідження підтверджують, що ШІ підвищує ефективність і якість управління персоналом, дозволяючи організаціям залучати й утримувати таланти. Однак етичні виклики, такі як упередженість алгоритмів, захист даних і потреба в прозорості, вимагають ретельного управління [3].

Управління персоналом є дуже важливим для сучасних компаній. Воно відіграє ключову роль, оскільки ефективна робота команди безпосередньо впливає на продуктивність, конкурентоспроможність та загальний успіх бізнесу. Це основа, яку необхідно розвивати в умовах нових технологій, вимог споживачів та конкуренції. Тому впровадження HR-інжинірингу – це ключ до успіху, який відкриває нові можливості та перспективи в управлінні людськими ресурсами.

Література

1. Кифяк В. І., Запихляк В. М. *Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями* // *Ефективна економіка*. – 2021. – № 10 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.86 (дата звернення: 05.11.2025).
2. Матійчик О. Д. *HR-інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій* : бакалаврська робота. – Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2023.
3. 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 Всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді* (м. Хмельницький, 15 травня 2025 року). – Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2025. – С. 167–169 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1CkApy5RltoFLn84bEqfTcSpmYBsEdH4_/view (дата звернення: 05.11.2025).

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

к.е.н., доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Крістіна ЛИСЬКО

здобувач вищої освіти

Олександр ЛИСЬКО

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього простору, цифровою трансформацією бізнес-процесів та зростанням ролі людського капіталу як головної причини конкурентоспроможності. У цьому контексті підвищується значення системного підходу до оцінювання результативності програм навчання та розвитку персоналу.

Аналітичні інструменти виступають важливим елементом управлінського процесу, оскільки підтверджують можливість об'єктивного вимірювання ефективності навчання, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між підвищенням кваліфікації працівників і зміною їхніх трудових показників. Використання таких інструментів слугує обґрунтованому прийняттю управлінських рішень щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу, оптимізації витрат на навчання та підвищенню загальної результативності діяльності підприємства.

Персонал становить основний ресурс будь-якого підприємства, від ефективності якого значною мірою залежить загальна результативність організації. Продуктивність діяльності підприємства визначається рівнем професійної підготовки, компетентності, здібностей та особистісних цілей працівників. Для визначення придатності кандидата на конкретну посаду недостатньо лише аналізу документів; необхідним є проведення комплексної оцінки, що виступає критерієм професійних та особистісних якостей працівника. Процедура оцінювання персоналу дозволяє виявити потенційні можливості, сильні сторони та недоліки співробітників, а також причини зниження ефективності праці та інші чинники, що негативно впливають на продуктивність [1, с.8]. Якісне оцінювання є корисним не лише для керівництва, а й для самих працівників, оскільки дає змогу простежити тенденції їх професійного розвитку та виступає мотивуючим чинником.

У сучасних умовах критично важливим для підприємства є здійснення безперервного внутрішнього професійного розвитку наявного персоналу. Такий розвиток охоплює не лише професійне навчання та підвищення кваліфікації, а й створення гідних умов праці, реалізацію заходів із охорони здоров'я та профілактики захворювань, стимулювання професійного та кар'єрного зростання, а також надання можливості повноцінного відпочинку.

Оцінювання персоналу визначається як систематична процедура, спрямована на встановлення рівня відповідності професійних, ділових та особистісних характеристик працівника, а також кількісних і якісних результатів його трудової діяльності вимогам організації виробництва та стандартам праці на підприємстві [2].

У контексті постійного підвищення вимог до професійно-кваліфікаційного рівня персоналу особливого значення набуває об'єктивна та системна оцінка працівників. Така оцінка дозволяє визначити прогалини у знаннях, вміннях та навичках конкретного фахівця, що є необхідним для планування його професійного розвитку. На практиці застосовується широкий спектр методик та підходів до оцінювання персоналу, результати яких можуть значно відрізнятися за рівнем об'єктивності. Зарубіжний досвід показує, що універсальної методики оцінки персоналу не існує, а науковці й практики часто мають протилежні погляди щодо доцільності застосування тих чи інших інструментів та їхньої об'єктивності [3, с.131].

Відділ управління людськими ресурсами (HR департамент) виступає головним елементом організаційної структури, відповідальним за комплексне управління персоналом. Його основна місія виражається у створенні умов ефективного управління та розвитку людського капіталу організації. У класичних організаційних моделях HR департамент виконує низку основних функцій:

1. Процес залучення та відбору персоналу. Включає розробку та реалізацію стратегій залучення нових співробітників, розміщення вакансій, проведення співбесід, оцінювання кандидатів та прийняття рішень щодо їх найму.
2. Інтеграція та професійна адаптація нових співробітників. Організовує процес інтеграції нових співробітників у корпоративну культуру, проведення вступних тренінгів і ознайомлення з політиками та процедурами компанії.
3. Професійне навчання та розвиток компетенцій. Включає планування та реалізацію програм підвищення кваліфікації, професійного навчання, тренінгів, семінарів, онлайн-курсів та інших заходів, спрямованих на розвиток компетенцій персоналу.



Рисунок 1 – Функції HR департаменту

Джерело: [6, с.23]

4. Система оцінювання ефективності персоналу. Надає впровадження систем оцінювання ефективності, постановку цілей, проведення регулярних оцінок роботи співробітників та розробку індивідуальних планів розвитку.

5. Управління трудовими відносинами та корпоративною взаємодією. Спрямована на врегулювання конфліктів, формування позитивного робочого оточення та розвиток корпоративної культури [6, с.23].

У сучасних умовах HR-департамент виступає важливим механізмом управління персоналом, спрямованим на підвищення продуктивності праці та розвиток стратегічно значущих ресурсів організації. У контексті високодинамічного бізнес-середовища функція навчання та професійного розвитку персоналу набуває стратегічного характеру, задля адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Аналітичні інструменти в цьому процесі мають першорядне значення, підвищуючи ефективність та персоналізацію навчальних програм і сфери професійного розвитку співробітників.

Аналітичні моделі оцінювання навчання надають змогу систематизувати процес зворотного зв'язку між освітніми ініціативами та їх впливом на поведінкові, когнітивні й економічні результати діяльності.

Однією з найбільш відомих у науковій і практичній площині є чотирирівнева модель Дональда Кіркпатріка. В її концепції закладений поетапний аналіз результатів навчання за чотирма рівнями: реакційним, навчальним, поведінковим та результативним. На першому рівні здійснюється оцінювання реакції учасників навчального процесу, що дає нагоду визначити ступінь їхньої задоволеності, залученості та емоційного ставлення до програми. Другий рівень прогнозує вимірювання фактичного приросту знань, навичок і компетентностей, набутих у процесі навчання. Третій рівень зосереджений на діагностиці змін у поведінці працівників та аналізі того, наскільки ефективно вони інтегрують здобуті знання у професійну діяльність. Четвертий рівень, який є підсумковим, спрямований на визначення стратегічного впливу освітньої програми на організаційну ефективність, включаючи продуктивність, якість праці та основні бізнес-показники [4].

Модель ROI Дж. Філліпса стала логічним продовженням моделі Кіркпатріка, розширивши її аналітичний потенціал за рахунок п'ятого рівня оцінювання – рентабельності інвестицій у навчання (Return on Investment). Цей підхід конструє кількісну оцінку співвідношення між економічними вигодами, отриманими внаслідок реалізації навчальної програми та витратами на її впровадження. У межах цієї моделі здійснюється розрахунок чистих вигід і фінансового ефекту від навчання, що дозволяє обґрунтувати доцільність освітніх інвестицій у контексті загальної стратегії управління людськими ресурсами. Модель Філліпса поєднує якісні та кількісні методи аналізу, досягаючи міждисциплінарний підхід до оцінювання результативності навчання через призму економічної ефективності, організаційного розвитку та індивідуальної продуктивності працівників [4].

Іншою концептуально значущою системою аналізу є модель CIPP (Context, Input, Process, Product), розроблена Д. Стаффлб'їмом у межах підходу до оцінювання освітніх програм як безперервного процесу управління якістю. Ця модель базується на ідеї цілісного аналізу всіх етапів життєвого циклу програми – від визначення потреб до оцінки кінцевих результатів. Її застосування охоплює поетапну оцінку контексту (ідентифікація освітніх потреб та формування цілей), вхідних даних (аналіз ресурсів і стратегій реалізації), процесу (моніторинг якості впровадження) та продукту (визначення результатів і довгострокового впливу). Науково-методологічна цінність моделі CIPP ґрунтується на створенні механізму зворотного зв'язку, який здійснює не лише вимірювання ефективності, а й удосконалює навчальні програми у режимі реального часу [4].

Модель DACUM (Developing a Curriculum) спирається на компетентнісний підхід до розроблення навчальних програм. Її концептуальна основа зводиться до використання експертного методу для ідентифікації професійних компетенцій, завдань та функцій, необхідних для виконання конкретних посадових обов'язків. Методика DACUM має на меті

колективну експертну роботу висококваліфікованих фахівців, які створюють структуру професійних завдань та відповідних компетентностей. Отримані результати використовуються для побудови освітніх стандартів та для оцінювання професійної підготовленості працівників [5].

Іншим концептуальним підходом до аналізу ефективності навчання є модель набуття навичок Дрейфуса, що описує еволюцію професійної майстерності від початківця до експерта. Модель ґрунтується на поетапному розвитку компетентності працівника та дає змогу адаптувати навчальні програми відповідно до індивідуального рівня професійного становлення. Кожен рівень – від новачка до експерта – характеризується специфічними пізнавальними стратегіями, рівнем автономності та здатністю приймати рішення в умовах невизначеності [5].

Модель Брінкергоффа (Success Case Method) орієнтована на практичний аналіз успішних і неуспішних навчальних кейсів. Дана модель поєднує якісні та кількісні методи дослідження, що дає підстави комплексно оцінювати навчальні програми з урахуванням їх реального впливу на продуктивність праці. Методологічна логіка SCM включає етапи визначення цілей оцінювання, побудови моделі впливу, збору емпіричних даних та аналізу успішних та неуспішних випадків [5].

Аналітичні інструменти оцінювання ефективності навчання персоналу є важливим елементом системи стратегічного управління людськими ресурсами. Вони створюють умови для визначення реального впливу навчальних програм на професійну компетентність працівників і результативність діяльності організації.

Аналіз сучасних моделей засвідчив доцільність їх застосування для комплексної оцінки результатів навчання з урахуванням кількісних і якісних показників. Використання цих підходів надає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати витрати на розвиток персоналу та підвищити рівень прозорості та об'єктивності корпоративного навчання.

Література

1. Гарматюк О. В., Яковчук Б. М. *Методи оцінки персоналу* // *Матеріали науково-практичної конференції* (23–24 листопада 2022 р., Тернопіль). – Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2022. – С. 8–10.
2. Зленко А. М. *Оцінка працівників методом «360 градусів»* // *Економічний вісник університету : зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди*. – 2012. – Вип. 18/1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://masters.donntu.ru/2013/iem/potapova/library/zlenko.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).
3. Лойко І. Г. *Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу* // *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. – 2014. – № 146. – С. 129–135.
4. *Оцінка ефективності тренінгу: комплексний погляд на прикладі топ-моделей (частина 1). 6 найкращих моделей оцінювання навчання у 2024 році: частина 1* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://trainingindustry.com/articles/learning-evaluation> (дата звернення: 07.11.2025).
5. *Оцінка ефективності тренінгу: комплексний погляд на прикладі топ-моделей (частина 2). 6 найкращих моделей оцінювання навчання у 2024 році: частина 2* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clevercontrol.com/uk/6-best-training-evaluation-models-pt-2> (дата звернення: 07.11.2025).
6. Семененко Ю. *Роль інформаційних технологій та інструментів штучного інтелекту в підвищенні ефективності підбору, навчання та адаптації працівників* // *Галицький економічний вісник*. – 2024. – Т. 87, № 2. – С. 20–29.

Олександр ГОРБАТЮК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

Ярослав СКОТЯК

здобувач вищої освіти,

Івано-Франківський національний

технічний університет нафти і газу

м. Івано-Франківськ, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ У НАФТОГАЗОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

Сучасний етап розвитку нафтогазової промисловості характеризується активною цифровою трансформацією виробничих і управлінських процесів. Одним із ефективних напрямів цієї трансформації є диджиталізація HR-процесів, що забезпечує ефективне управління людськими ресурсами в умовах зростаючої конкуренції та технологічних змін.

Метою наукового пошуку є визначення основних тенденцій цифровізації HR-процесів у нафтогазовій промисловості та аналіз їхнього впливу на підвищення ефективності управління персоналом.

Диджиталізація у сфері управління персоналом передбачає використання цифрових технологій – таких як системи HRM, штучний інтелект, аналітика великих даних, електронне навчання та автоматизація рекрутингу. Ці інструменти дозволяють підвищити точність оцінювання працівників, оптимізувати підбір кадрів і сприяти розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації.

Нафтогазова галузь має специфічні умови праці: високий рівень технічної складності, потребу в кваліфікованих фахівцях і географічну розпорошеність виробництва. Тому цифрові HR-рішення – наприклад, дистанційне навчання, електронні платформи оцінювання та моніторинг компетенцій – стають важливими інструментами управління персоналом. Використання стратегічного аналізу даних дозволяє передбачати потребу в кадрах, зменшувати плинність персоналу та підвищувати безпеку праці.

Серед провідних тенденцій диджиталізації HR-процесів у нафтогазовій галузі виокремлюють:

- автоматизацію рекрутингу та адаптації нових працівників;
- розвиток цифрових платформ для навчання та сертифікації персоналу;
- використання HR-аналітики для стратегічного планування;
- формування культури безперервного навчання (continuous learning).

Водночас існують і виклики: недостатній рівень цифрової грамотності працівників, опір змінам у корпоративному середовищі та потреба в забезпеченні кібербезпеки персональних даних.

Група компаній «Нафтогаз України» є одним із провідних роботодавців держави, що забезпечує значну частку зайнятості у паливно-енергетичному комплексі. Кадрова політика структури ґрунтується на принципах соціальної відповідальності, професійного розвитку та створення сприятливого середовища для реалізації потенціалу працівників. Успішна діяльність «Нафтогазу» безпосередньо залежить від результативності та професіоналізму її персоналу, адже людський капітал виступає ключовим чинником досягнення стратегічних цілей корпоративного розвитку. Корпоративна культура «Нафтогазу» базується на спільних цінностях – сміливості, відкритості, сумлінності та справедливості. Такі принципи формують довіру в колективі, сприяють розвитку командної взаємодії та забезпечують високий рівень організаційної ефективності. Працевлаштування в Групі «Нафтогаз» розглядається не лише як

можливість професійного та кар'єрного зростання із конкурентним рівнем оплати праці, але й як участь у спільній місії – зміцненні енергетичної незалежності України та підвищенні добробуту її громадян. З 2016 року в компанії впроваджено відкриту систему рекрутингу, яка забезпечує прозорість та неупередженість відбору кадрів. Вакансії публікуються на внутрішньому корпоративному порталі та на спеціалізованих ресурсах з пошуку роботи, що гарантує рівний доступ кандидатів до участі у конкурсному відборі. Основними принципами добору є нульова толерантність до дискримінації, об'єктивність оцінювання та фокус на професійних і кваліфікаційних компетенціях претендентів. У процесі відбору використовуються сучасні HR-технології, зокрема структуровані інтерв'ю, оцінювання компетенцій та, за потреби, співпраця з рекрутинговими агентствами для залучення фахівців вузької спеціалізації. Таким чином, система HR-процесів у Групі «Нафтогаз» поєднує стратегічне бачення розвитку людського капіталу з інноваційними підходами до підбору, мотивації та підтримки працівників, що відповідає сучасним тенденціям диджиталізації та гуманізації HR-процесів у промислових корпораціях [2].

Навчання є складовою системного підходу Групи «Нафтогаз» до розвитку персоналу, оскільки підвищення кваліфікації, поглиблення технічної експертизи та розширення знань про технологічні процеси, з якими фахівці взаємодіють у професійній діяльності, забезпечують стійкість і безпечність функціонування нафтотранспортної системи України.

Мотивація персоналу нафтогазової промисловості може здійснюватися немонетарними засобами за допомогою відомчих заохочувальних відзнак. Персонал нагороджується відомчими відзнаками відповідно до наказу Міністерства енергетики України. Нагородження відомчими відзнаками провадиться не частіше одного разу на 3 роки незалежно від виду відомчих відзнак. В окремих випадках, таких як за мужність та ініціативу, виявлені під час ліквідації аварій і порятунку людей, нагородження відомчими відзнаками може проводитися без урахування стажу роботи та строку попереднього відзначення відомчою відзнакою [3].

Сучасний етап розвитку нафтогазової промисловості характеризується глибокими технологічними змінами, зумовленими цифровою трансформацією виробничих і управлінських процесів. Цей процес визначає потребу у впровадженні інноваційних HR-рішень, що сприяють підвищенню ефективності управління персоналом. Диджиталізація HR-процесів у нафтогазовій галузі охоплює використання систем HRM, штучного інтелекту, аналітики великих даних, електронного навчання та автоматизації рекрутингу. Застосування цих технологій забезпечує прозорість процедур добору кадрів, об'єктивність оцінювання персоналу, формування корпоративної культури інноваційного типу та підвищення рівня безпеки праці. Група компаній «Нафтогаз України» демонструє системний підхід до управління персоналом, заснований на принципах соціальної відповідальності, професійного розвитку та відкритості. Впровадження цифрових HR-інструментів – таких як електронні платформи навчання, оцінювання компетенцій і відкриті системи рекрутингу – відповідає провідним світовим тенденціям у сфері управління людським капіталом. Підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій персоналу є ключовими чинниками забезпечення стійкості та безпечності функціонування нафтотранспортної системи України. Навчання виступає стратегічним елементом корпоративного управління, спрямованим на формування високопрофесійних кадрів, здатних ефективно діяти в умовах технологічних змін. Мотиваційна політика у нафтогазовій промисловості доповнюється немонетарними механізмами, зокрема системою відомчих відзнак, що стимулюють професійну активність, ініціативність та відданість працівників. Такий підхід сприяє підвищенню рівня корпоративної лояльності та зміцненню кадрового потенціалу галузі.

Основними викликами цифровізації HR-процесів залишаються недостатній рівень цифрової грамотності працівників, опір організаційним змінам та необхідність посилення кіберзахисту персональних даних. Подолання цих бар'єрів потребує комплексної освітньої та управлінської політики, спрямованої на розвиток цифрової культури в корпоративному середовищі.

Література

1. Горбатюк О. В., Баксалова О. М., Глушко Т. В., Кошонько О. В. *Застосування digital HR в системі аутсорсингових технологій* // *Ефективна економіка*. – 2023. – № 7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1881/1898>. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.46> (дата звернення: 08.11.2025).
2. Група Нафтогаз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.naftogaz.com/career> (дата звернення: 08.11.2025).
3. Міністерство енергетики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mev.gov.ua/storinka/kadrovi-dokumenty> (дата звернення: 08.11.2025).
4. Чернушкіна О. О., Ведерніков М. Д., Кропивницький Б. В. *Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки* // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2024. – № 6. – С. 81–94 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156> (дата звернення: 08.11.2025).

СЕКЦІЯ 4

Новітні тенденції, моделі, механізми, алгоритми і напрями розвитку управління персоналом, менеджменту, маркетингу, фінансів, банківської справи, страхування, фондового ринку, аудиту та оподаткування в умовах турбулентності і негативних екстерналій світової і вітчизняної економік



Ольга ДОРОНІНА

д.е.н., професор

завідувач кафедри менеджменту та

поведінкової економіки

Донецький національний університет імені Василя Стуса

м. Вінниця, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Провідна роль кадрової політики у повоєнному відновленні економіки України є аксіоматичним фактом, що ґрунтується на таких тезах:

1. Люди – основний ресурс повоєнного відновлення, який спроможний запустити всі інші види ресурсів, а за умови дефіциту людського ресурсу – стати обмежувальним чинником процесів відновлення.

2. Війна перетворила кадрову політику з адміністративної функції на стратегічний інструмент виживання та подальшого розвитку.

3. Кадрова політика стає ключовим інструментом стійкості та адаптивності за рахунок набуття людськими ресурсами нових якостей.

4. Кадрова політика потребує антикризових методів та механізмів, що матимуть як універсальний, так і локальний вплив.

У попередніх дослідженнях нами було виокремлено такі завдання кадрової політики мирного часу:

–забезпечення економіки людськими ресурсами, що відповідають викликам часу;

–підвищення якості життя та людських ресурсів за рахунок забезпечення стимулювання створення та впровадження інновацій;

–управління соціальними ризиками та ризиками діяльності персоналу.

В умовах війни та повоєнного відновлення економіки ці завдання, попри численні виклики, не втрачають актуальності, а набувають нових акцентів та проявів. Так, зокрема, повоєнне відновлення економіки не вбачається можливим без впровадження різного роду інновацій, в т.ч. й соціальних, а управління соціальними ризиками стає невід’ємною складовою управління та покликане нейтралізувати (пом’якшити) вплив нових типів ризиків.

При цьому, призначення кадрової політики повоєнного відновлення, на нашу думку, полягає в такому:

–забезпечити економіку кваліфікованими кадрами;

–створити умови для розвитку та ефективного використання людського капіталу;

–створити умови для професійного зростання, самореалізації та закріплення професійних кадрів.

Реалізації окреслених напрямів неможлива без напрацювання механізмів реагування на різноманітні поточні виклики, що мають місце в сфері дії кадрової політики, серед яких найбільш суттєвими є значна втрата людського потенціалу (демографічна та міграційна), фінансові обмеження пов’язанні зі скороченням витрат суб’єктів управління на збереження, розвиток людського потенціалу та реалізацію активних заходів кадрової політики; вимушена зміна пріоритетів кадрової політики під впливом воєнного часу; дефіцит довіри та мотивації до активних дій на всіх рівнях реалізації кадрової політики; виснаженість наявних ресурсів; загрозлива безпекова ситуація тощо.

Серед ключових принципів на яких має ґрунтуватись кадрова політика повоєнного відновлення пропонуємо виділяти такі:

1. орієнтація на результат і прозорість;

2. децентралізація повноважень та підсилення місцевих кадрових капіталів;

3. визнання та трансфер військових навичок у цивільний сектор (реалізація програм реінтеграції ветеранів);

4. гнучкість: поєднання швидких тимчасових рішень з довгостроковими інвестиціями в людський капітал.

Щодо типів кадрової політики повоєнного відновлення, слід зауважити що на рівні окремих суб'єктів господарювання (підприємство, громада, регіон, держава) має відбуватись поступовий перехід від антикризової кадрової політики до стабілізаційної, а на наступному кроці – до кадрової політики відновлення та розвитку. Швидкість переходу та інтенсивність руху будуть залежати від поточного стану суб'єкта управління, умов зовнішнього середовища та можливості залучення зовнішньої (відносно суб'єкта кадрової політики) допомоги в різних її формах.

Передумови розвитку кадрової політики для повоєнного відновлення економіки України полягають у такому:

- робоча генеральна стратегія та потужна управлінська команда, що спроможна розробити та реалізувати ефективну функціональну стратегію розвитку людського капіталу й відповідний тип кадрової політики;

- стійка мережа комунікацій зі стейкхолдерами та розширення кола стейкхолдерів («розрив» в комунікаціях є чинником ризику того, що певні групи стейкхолдерів будуть чинити опір окремим завданням кадрової політики);

- довіра між суб'єктами, залученими до реалізації кадрової політики, зокрема, довіра населення та бізнесу до держави;

- свідоме визначення суб'єктом управління типу КП (антикризова, стабілізаційна, розвитку);

- ресурсне забезпечення.

З урахуванням вищевикладеного, перспективи розвитку кадрової політики для повоєнного відновлення економіки України визначаємо навколо таких векторів руху:

- формування локальних програм розвитку людського капіталу;

- впровадження інклюзивної кадрової політики;

- впровадження HR-аналітики в кадрові стратегування та діджиталізація управлінських процесів

- пошук нових джерел ресурсного забезпечення.

Під інклюзивною кадровою політикою розуміємо такий тип кадрової політики, що забезпечує рівні можливості в соціально-трудових відносинах для всіх жителів держави, регіону або громади чи всіх працівників підприємства (відповідно до рівня кадрової політики) незалежно від віку, статі, стану здоров'я, етнічного походження, соціального статусу чи інших ознак [1]. Важливість розробки та впровадження саме такого різновиду кадрової політики підтверджують ті зміни в структурі населення України, що фіксуються фахівцями [2]:

припускається, що наприкінці 2025-го року, частка ветеранів та їхніх сімей, яким потрібна особлива увага до питань здоров'я та реінтеграції в цивільне життя, зросте до 15% всього населення, або 4-5 мільйонів ветеранів та їх сімей (більше 60% складатимуть ветерани до 40 років);

люди з інвалідністю на початок 2025-го становлять в Україні близька 9% населення (3,4 млн) і внаслідок війни також зростає частка людей з інвалідністю. Сьогодні майже 16% людей з інвалідністю працездатного віку залучені до ринку праці. Послугами з навчання і працевлаштування у 2024-му скористались всього 6% людей з інвалідністю;

внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в структурі населення України майже 12% (понад 4,6 млн). Те, що лише 7% безробітних ВПО звернулися до центрів зайнятості у 2024 році, вказує також на потреби у покращенні доступності, комунікації та довіри до державних послуг.

Отже, перетворення кадрової політики в інструмент відновлення потребує застосування суб'єктами управління нових підходів, співвідповідальності всіх економічних агентів на різних рівнях управління, розвитку довіри між ними та нових механізмів кадрового забезпечення економіки, в тому числі – через запровадження інклюзивної кадрової політики.

Література

1. Дороніна О. А. *Інклюзивна кадрова політика як елемент збалансованого розвитку економічного простору регіону // Економіка і організація управління.* – 2025. – № 1 (57). – С. 24–32.
2. *Ukraine Human Capital Chartbook: як людський капітал визначає сценарії розвитку України* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/ukraine-human-capital-chartbook-yak-lyudskiy-kapital-viznachaye-stsenariyi-rozvitku-ukrayini/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.11.2025).

Сергій ІЛЛЯШЕНКО

д.е.н., професор,

*професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,*

м. Харків, Україна;

доктор хабілітований, професор,

Економіко-гуманітарний університет, м Бельсько-Бяла, Польща

Юлія ШИПУЛІНА

д.е.н., професор,

професор кафедри маркетингу,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,

м. Харків, Україна

Наталія ІЛЛЯШЕНКО

д.е.н., професор,

професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування,

Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка,

м. Суми, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ

В перманентно мінливих умовах сучасної економіки, які спричинені четвертою промисловою революцією і зміною технологічних укладів, одними з головних факторів інноваційного розвитку стали стартапи. Зважаючи на це, в країнах, що стали на шлях інноваційного зростання значна увага приділяється розвитку стартап-екосистем, які формують сприятливе середовище для стартап-індустрії. Для економіки України, що втратили у війні значну частину свого потенціалу, стартапи створюють можливості повоєнного відновлення і переходу на шлях інноваційного розвитку у т.ч. у руслі концепції інноваційного випередження. Для багатьох галузей національної економіки, які базуються на виробництвах минулих технологічних укладів, випереджаючий інноваційний розвиток є фактично безальтернативним [1, с. 81-110]. Відповідно, актуалізується проблема визначення перспектив і загроз розвитку українських стартапів як основи переходу до випереджаючого інноваційного зростання економіки країни у цілому, її галузей, окремих бізнес-структур тощо.

У 2025 р. Україна посіла 42 місце (річний приріст на 26,2%) у рейтингу Global Startup Ecosystem Index 2025 [5]. В останні чотири роки спостерігається стабільне зростання рейтингових позицій країни. Чотири міста Україна входять до світового рейтингу TOP-1000, з них Київ займає 68 позицію. Українські стартапи займають 1 місце у східній Європі і 16 у світі в секторі програмного забезпечення, де програми надаються користувачам через інтернет

за підпискою (альтернатива продажу ліцензій для встановлення програм). Популярні у світі стартапи People.ai (продажі та маркетинг), Grammarly, Gitlab (програмне забезпечення), Ahrefs (SEO) мають українське коріння. У 2025 р. серед сотні кращих кампаній із 28 країн світу (які створені на базі стартапів) є дві українські: американо-українська Haiqu, що розробляє програмне забезпечення для підвищення продуктивності квантових комп'ютерів, та Respeecher, що розробляє технологію клонування та трансформації голосу на базі штучного інтелекту [3]. Відомі у світі українські стартапи, що стосуються різних сфер і напрямів діяльності: Preply – в освітніх технологіях, Reface – у сфері штучного інтелекту, Esper Bionics – у біотехнологіях, ReLeaf Paper – в екологічному пакуванні.

За даними [5] Україна має значний потенціал створення стартапів, зокрема, людський. Українських розробників стартапів залучають до співпраці іноземні компанії, проте значна частка українських команд стартапів створюють власні компанії. Україна має потужну сферу ІТ [2], на кінець 2024 р. вона налічувала 302 тис. фахівців. Проте їх кількість у порівнянні з попередніми роками зменшується. З 2017 р. по 2023 р. сукупна вартість українських стартапів зросла більше ніж у 9 разів, у 2023 р. вони оцінювалися у 23 мрд. євро [4]. Україна має близько 1,5 тис. активних стартапів. Понад 600 стартапів, заснованих українськими командами чи випускниками українських університетів. 85% українських стартапів знаходяться в Україні. Серед тих, які перемістилися в інші країни 47% планують повернутися [4].

У 2019 р. почав діяти фонд стартапів України, більше 350 стартапів скористалися його підтримкою [5]. Активно працює громадська спілка «Техносистема», вона за допомогою Міністерства цифрової трансформації України сприяє пошуку взаємно зацікавлених засновників та інвесторів стартапів. Розвитку українських стартапів також сприяють міжнародні інституції, зокрема, фонд Google, програма ЄС «Горизонт Європа» та ін. При Українському католицькому університеті функціонує акселератор (IdeasLab Student Acceleration Program), він надає студентським командам актуальні знання щодо створення і впровадження стартапів, простір для роботи, а також грошові гранти у розмірі до 200 тис. грн. [6]. Розвитку стартапів сприяють технологічні хаби, які почали створюватися з 2012 р. – UNIT.City та ін.

Проте розвитку української стартап-індустрії перешкоджає низка факторів. Серед основних перешкод розвитку стартапів в Україні слід відзначити:

- недостатнє фінансування, що стримує повноцінну капіталізацію українського стартап-сектору;
- складнощі утримання працівників, зокрема ІТ-фахівців, які в своїй значній частині орієнтовані на зарубіжні ринки;
- значна залежність від політичних та економічних факторів, зокрема, державна підтримка стартапів у вигляді грантів та кредитних програм залежить від політичної ситуації та економічного стану країни;
- війна з росією, яка спричинила значну втрату складових підсистем потенціалу України: людського, інфраструктурного, фінансового, промислового, науково-освітнього тощо.

Проте результати виконаного аналізу свідчать, що попри всі перешкоди українська стартап-індустрія продовжує розвиватися, вона має значний потенціал зростання і спроможність ефективно його реалізувати. Причому у галузях які є актуальними з огляду на напрями розвитку науково-технічного прогресу. Це дозволяє стверджувати про істотні перспективи стартап-індустрії як драйвера повоєнного відновлення і інноваційного випереджаючого розвитку національної економіки України.

Література

1. Ілляшенко Н. С. *Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств* : монографія. – Суми : Триторія, 2019. – 504 с.

2. Журнал «Forbes Ukraine» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/news/kilkist-aytivtsiv-v-ukraini-ta-ikhniy-medianniy-dokhid-zmenshilisya-mayzhe-na-2-it-research-ukraine-27112024-25123> (дата звернення: 25.10.2025).

3. Українська правда. – 26 червня 2025 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/ukrajinski-startapi-uviyshli-u-top-100-wef-2025-808530/> (дата звернення: 25.10.2025).

4. Finance.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/sukupna-vartist-usih-ukrains-kyh-startapiv-23-3-mlrd-ce-na-4-mlrd-menshe-nizh-u-2021-roci> (дата звернення: 25.10.2025).

5. Global Startup Ecosystem Index 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://startupmedias.net/storage/startupecosystemreport2025.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).

6. Ideas Center UCU [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ideascenter.ucu.edu.ua/about> (дата звернення: 25.10.2025).

Віра ЧИЖ

д.е.н., професор

професор кафедри обліку, аналізу і оподаткування

Євгеній КАМИШНИЙ

аспірант,

Черкаський державний технологічний університет

м. Черкаси, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови господарювання характеризуються високою турбулентністю, що проявляється у швидких змінах, значній невизначеності та нестабільності ринків. Турбулентність бізнес-середовища може зумовлюватися економічними кризами, технологічними змінами, політичною нестабільністю чи глобальними подіями. В таких умовах підприємства мають постійно вдосконалюватися та запроваджувати зміни, аби не лише вижити, а й зберегти конкурентні переваги на ринку. Одним із стратегічних пріоритетів стає підвищення стійкості бізнесу шляхом адаптивного управління, раціонального використання ресурсів та впровадження концепції сталого розвитку [1].

Для українських підприємств турбулентність бізнес-середовища набула безпрецедентного характеру внаслідок воєнних дій та їх наслідків. Руйнування інфраструктури, перебої в логістиці, волатильність фінансових ринків, а також внутрішні чинники – нестабільність податкової політики та обмежений доступ до ресурсів – формують надзвичайно високий рівень невизначеності. Такі умови вимагають оперативного реагування і максимальної адаптивності систем управління та фінансового забезпечення підприємств. Актуальним є розроблення ефективних моделей організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств, що дозволять швидко реагувати на кризові явища, забезпечувати гнучкість управлінських рішень і посилювати економічну безпеку бізнесу. Дослідження останніх років присвячені ідентифікації зовнішніх та внутрішніх факторів невизначеності й пошуку напрямів стратегічного розвитку компаній навіть в умовах воєнного стану для збереження прибутковості та стабільності функціонування [2; 3].

Організаційно-економічне забезпечення діяльності підприємства в умовах невизначеності базується на інтеграції організаційних заходів та фінансово-економічних інструментів, що підвищують адаптивність бізнесу до змін середовища. Сучасні наукові підходи наголошують на безперервному моніторингу середовища (SWOT-аналіз, факторний аналіз тощо) і сценарному плануванні з урахуванням ризиків, включаючи створення

внутрішніх антикризових команд для оперативного реагування. Комплексна модель забезпечення стійкості бізнесу передбачає впровадження цифрових технологій (ERP, CRM), управління фінансовими ризиками, гнучку політику в сфері управління персоналом, а також адаптивне бюджетування з використанням контролінгу для регулярного коригування планів та оцінки результатів. При виборі інструментів підтримки пропонується враховувати сучасні тенденції та рекомендації міжнародних організацій (OECD, UNDP), ефективність яких підтверджена досвідом українських підприємств в умовах війни та економічної нестабільності [2].

Важливою складовою адаптації є цифрова трансформація бізнес-процесів та забезпечення фінансової стійкості. Дослідження підтверджують, що рівень цифровізації, належний фінансовий стан і організаційна гнучкість безпосередньо впливають на ефективність пристосування підприємств до нестабільного ринку. Основними бар'єрами на шляху підвищення стійкості бізнесу визначено недостатню цифровізацію, складність регуляторного середовища та відсутність дієвих антикризових механізмів управління [4].

Водночас сучасні цифрові технології (великі дані, штучний інтелект, хмарні сервіси) разом із фінансовими інструментами здатні суттєво підвищувати стійкість підприємств, прискорюючи ухвалення рішень та мінімізуючи вплив ризиків. Доведено, що поєднання фінансових стратегій із цифровими технологіями дозволяє зменшити економічні ризики та забезпечити довгострокову стабільність компаній. Такі заходи, як антикризове планування, диверсифікація джерел фінансування та використання фінтех-інструментів, суттєво скорочують фінансові втрати підприємства у періоди турбулентності. На цій основі формується комплексний адаптивний підхід, який охоплює автоматизацію бізнес-процесів, застосування алгоритмів прогнозування ризиків і оптимізацію внутрішніх структур управління підприємством [4].

Для підприємств, що функціонують в умовах невизначеності, реалізація вищезазначених організаційно-економічних заходів є запорукою підвищення стійкості та підтримання ефективної діяльності. Постійна адаптація стратегій на основі актуального аналізу середовища й впровадження сучасних управлінських інновацій дозволяють бізнесу не лише протистояти турбулентності, але й знаходити нові можливості для розвитку. Важливо, що розвиток системи організаційно-економічного забезпечення підприємства здійснюється з урахуванням найкращих міжнародних практик і стандартів стійкості бізнесу, адаптованих до українських реалій. Такий підхід синтезує глобальний досвід і локальні особливості, забезпечуючи збалансований розвиток підприємств навіть за високої невизначеності середовища [2].

Література

1. Патлай А. *Теоретичні аспекти, складові та характеристика розвитку підприємства в умовах турбулентних ринків* // *Економічний аналіз*. – 2023. – Т. 33, № 4. – С. 39–48. – DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.039> (дата звернення: 07.11.2025).
2. Чиж В., Камишний Є. *Адаптивна модель організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах невизначеності: український контекст* // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2025. – № 4. – DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-94 (дата звернення: 07.11.2025).
3. Акулюшина М., Дискіна А., Кедик В. *Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану* // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 62. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-57 (дата звернення: 07.11.2025).
4. Артемчук М. Д. *Механізми підвищення стійкості бізнесу в умовах турбулентного ринку* // *Актуальні питання економічних наук*. – 2025. – № 8. – DOI: 10.5281/zenodo.14967165 (дата звернення: 07.11.2025).

Олена КРУК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва

Світлана БОРИСОВА

д.е.н., доцент,

професор кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва

Донбаська державна машинобудівна академія,

м. Краматорськ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ ПІД ВПЛИВОМ КІБЕРРИЗИКІВ І КЛІМАТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

Глобальний страховий ринок перебуває в епіцентрі структурних змін, зумовлених двома системними шоками XXI століття: кіберризиками та кліматичними катастрофами. За даними Swiss Re Institute, лише у 2024 році економічні втрати від природних катастроф сягнули 318 млрд. дол. США, тоді як застраховано було тільки 43% цієї суми. Таким чином, protection gap (різниця між реальними збитками та страховим покриттям) зріс до історичного рівня 181 млрд. дол. США [1]. Паралельно, за результатами Allianz Risk Barometer, кіберінциденти четвертий рік поспіль посідають перше місце у світовому рейтингу бізнес-загроз, випереджаючи навіть кліматичні катастрофи [2]. Розширення III, хмарних сервісів і генеративних технологій створює умови для масових кібератак нового покоління, а середня вартість витоку даних за даними IBM Security перевищує 4,88 млн. дол. США [3]. Реакцією ринку на цей «подвійний тиск» стала поява інноваційних фінансових інструментів: параметричного страхування, катастрофічних облігацій (cat bonds), інструментів сек'юритизації ризиків (ILS) та Public-Private Partnership-пулів для розподілу системних втрат, які активно впроваджуються у ЄС, США, Японії, Канаді, формуючи нову парадигму страхування: data-driven, climate-aware, cyber-resilient insurance.

Міжнародні регулятори (EIOPA, NGFS, Lloyd's Futureset) вимагають від страховиків впровадження сценарного аналізу системних подій, які охоплюють як фізичні, так і кіберзагрози. Провідні гравці ринку (Munich Re, Swiss Re, AXA XL) вже формують гібридні моделі андеррайтингу, де ризик оцінюється за динамічними параметрами: кліматичні індекси, вразливість цифрових ланцюгів, ESG-рейтинг клієнта. Розвивається ринок параметричних полісів: вони базуються не на оцінці фактичної шкоди, а на спрацьовуванні тригера (наприклад, швидкість вітру або рівень опадів), тобто виплати проводяться автоматично без тривалого процесу експертизи. Паралельно у 2025 році обсяг випуску катастрофічних облігацій перевищив 18 млрд. дол. США [4], що свідчить про зростання довіри інвесторів до сек'юритизованих форм ризикового капіталу. Тобто, на глобальному рівні відбувається зближення страхового та фінансового ринків, де ризик перетворюється на інвестиційний актив, а цифрові технології на механізм управління волатильністю.

Для національного страхового ринку ці глобальні процеси мають специфічне значення та власну динаміку розвитку. По-перше, через зростання кліматичних ризиків у поєднанні з воєнним станом аномальні посухи, паводки, бурі та підтоплення стали звичним явищем для центральних і південних регіонів. Наприклад, у 2025 р. регіональні адміністрації, зокрема Херсонська ОВА, повідомляли про пошкодження понад 50 тис. га посівів і попередні збитки понад 1 млрд. грн через несприятливі погодні явища [5]. По-друге, Україна входить до числа країн із високою щільністю кіберзагроз: за даними Держспецзв'язку у 2024 році кількість кібератак на критичну інфраструктуру, банки, телеком-операторів і державні портали України зросла на 69,8% до 4315 інцидентів (у порівнянні з 2541 в 2023 році) [6]. При цьому спеціалізовані кіберстрахові поліси пропонують лише кілька компаній, а нормативна база не встановлює чітких вимог до стандартів безпеки як умов надання страхового покриття. На макрорівні у 2024 році Міністерство економіки України презентувало проєкт системи

страхування ризиків, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями, що може стати прототипом для публічно-приватних пулів, які об'єднуюватимуть відшкодування втрат від різноманітних криз, кіберінцидентів і кліматичних катастроф. Одночасно НБУ запровадив ризик-орієнтований нагляд для небанківських установ, приділяючи особливу увагу цифровій стійкості, захисту даних та кліматичних сценаріях у капітальних вимогах.

Український страховий сектор поступово переходить від реактивної моделі компенсації втрат до активного управління ризиками, який базується на цифрових технологіях, аналітиці даних та інтеграції превентивних механізмів. Розвиток супутникового моніторингу, параметричних індексів, кіберстрахування й сек'юритизації ризикового капіталу створює передумови для якісно нової архітектури ринку, прозорості, технологічної та орієнтованої на стійкість (основні напрями цієї трансформації узагальнено у табл. 1).

Таблиця 1 – Напрями трансформації страхового ринку України

Напрямок	Поточний стан	Інновації	Очікуваний ефект
Кліматичне страхування	Низьке покриття у сільськогосподарському секторі	Параметричні поліси з тригерами за кліматичними індексами	Скорочення protection gap, швидкі виплати
Кіберстрахування	Пропозиція тільки від декількох компаній	Встановлення стандартів кібербезпеки (MFA, EDR, бекапи)	Зменшення частоти інцидентів; вища довіра бізнесу
Гібридні ризики	Відсутність спеціальних продуктів	Публічно-приватні страхові пули для кіберризиків	Захист інвесторів, відновлення довіри до ринку
Капіталізація ринку	Обмежений доступ до перестрахування ЄС	Кат-бонди, ILS, регуляторні «пісочниці» (sandbox)	Диверсифікація джерел капіталу
Дані та аналітика	Фрагментованість даних	Національна Risk-Data Platform (НБУ + Гідрометцентр)	Прозоре тарифоутворення, більш точне моделювання ризику

Джерело: побудовано авторами

Вказані напрями структурної трансформації (табл. 1) демонструють, що український страховий ринок потребує не лише регуляторних змін, а й конкретних інструментів реалізації політики та продуктових інновацій, здатних забезпечити стійкість до нових типів ризиків. У табл. 2 наведено пропозиції щодо механізмів і інновацій, які можуть прискорити трансформацію українського страхового ринку.

Синхронізація українського страхового ринку з глобальними трендами також передбачає переосмислення ролі даних, штучного інтелекту та кібермоделювання у прогнозуванні ризиків. Застосування AI-рішень у андеррайтингу та machine learning-алгоритмів у виявленні страхового шахрайства суттєво підвищує точність оцінювання ризику та дозволяє знизити витрати на адміністрування полісів. Слід відзначити також розвиток InsurTech-екосистем, які поєднують стартапи, банки, державні регулятори й телематичні платформи та відкривають можливості для створення «цифрового профілю страхувальника», що агрегує дані з кількох джерел і спрощує підписку, контроль за виконанням зобов'язань і швидкість виплат. Важливо, що впровадження таких технологій сприятиме не лише економічній ефективності, а й соціальній стійкості: розвиток мікροстрахування, інклюзивних продуктів і публічних гарантій покриття ризиків дозволить захистити малий бізнес, фермерів і вразливі домогосподарства. Таким чином, формування «розумної страхової екосистеми» (Smart Insurance Ecosystem) стане одним із провідних драйверів відбудови та довгострокового зростання української економіки.

Таблиця 2 – Інноваційні механізми страхового розвитку

Напрямок	Рішення та механізм	Як працює	Очікуваний ефект
Клімат	Параметричні поліси для SCS, повеней	Тригери за індексами опадів, вітру, рівня води + супутникові дані	Швидкі виплати, менший moral hazard, зменшення protection gap
Капітал	Стимулювання ILS, cat bonds	Регуляторні «пісочниці», податкові стимули, прозоре розкриття	Розширення ринкової ємності, нижча волатильність премій
Кібер (портфель)	Сценарне ціноутворення системних подій	Ліміти, клаузи для провайдерів хмарних сервісів та програмне забезпечення	Керованість агрегації збитків, стабільність ретроцесії
Кібер (підписка)	Security-by-design як умова надання страхового покриття	Впровадження технічних контролів (MFA, EDR, бекапи) → знижені премії	Зменшення частоти збитків; підвищення кіберстійкості
Системно-крос	Public-Private Partnership-пули	Спільні фонди для «чорних лебедів» (кібер, клімат), ex-ante правила виплат	Розподіл системних ризиків між державою, ринком і інвесторами

Джерело: побудовано авторами

Трансформація страхового ринку під впливом кіберризиків і кліматичних шоків є не тільки реакцією на нові загрози, а передусім еволюцією самої сутності страхування, яке переходить від компенсаційного механізму до інструменту управління ризиками та забезпечення стійкості. Для України цей процес має стратегічне значення, адже поєднує фінансову стабілізацію, технологічну модернізацію та зміцнення економічної безпеки. Інтеграція параметричних полісів, сек'юритизації ризику, кіберстрахування з превентивними вимогами та публічно-приватних механізмів сприятиме формуванню нової архітектури страхового сектору України, здатного стати частиною європейського фінансового простору та адаптуватися до кліматичних і цифрових викликів.

Література

1. *Sigma 1/2025: Natural catastrophes: insured losses on trend to USD 145 billion in 2025* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2025-01-natural-catastrophes-trend> (дата звернення: 11.10.2025).
2. *Allianz Risk Barometer 2025* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/expert-risk-articles/allianz-risk-barometer-2025-cyber-incidents.html> (дата звернення: 11.10.2025).
3. Sabin S. *Data breach recovery has gotten more expensive* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.axios.com/2024/07/30/ibm-report-data-breach-costs-skyrocketing> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Evans S. *95 Deal Directory entries tracked by Artemis so far in 2025, equalling full-year record.* – 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.artemis.bm/news/95-deal-directory-entries-tracked-by-artemis-so-far-in-2025-equalling-full-year-record/> (дата звернення: 11.10.2025).
5. *На Херсонщині зібрали перші 500 тонн кавунів попри заморозки та обстріли* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agrotimes.ua/ovochi-sad/na-hersonshhyni-zibraly-pershii-500-tonn-kavuniv-popry-zamorozky-ta-obstrily/> (дата звернення: 11.10.2025).

6. Дячук К. У 2024 році кількість кібератак на Україну зросла на 70% [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://imi.org.ua/news/u-2024-rotsi-kilkist-kiberatak-na-ukrayinu-zroslo-na-70-i65931> (дата звернення: 11.10.2025).

Влада ЖИХАРЄВА

д.е.н., професор,

завідувач кафедри економіки і фінансів

Юрій СКОПІНЦЕВ

здобувач вищої освіти

Анна СБІТНЄВА

здобувачка вищої освіти

Одеський національний морський університет

м. Одеса, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПОРТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність теми обумовлена стратегічною роллю морських портів у розвитку зовнішньоекономічної діяльності України; необхідністю підвищення конкурентоспроможності портової системи в умовах міжнародної конкуренції, потребою у раціональному використанні інвестиційних, матеріальних і трудових ресурсів, важливістю адаптації портів України до сучасних викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення економіки.

Для портової діяльності економічна ефективність визначається такими ключовими аспектами як фінансова ефективність – прибутковість, співвідношення доходів і витрат, рентабельність операцій; використання ресурсів – ефективність трудових, матеріальних, технічних та фінансових ресурсів; інвестиційна ефективність – доцільність вкладень у модернізацію інфраструктури, будівництво нових терміналів, закупівлю техніки. Особливості оцінки економічної ефективності у портовій сфері полягають у тому, що порти є інфраструктурними об'єктами, що обумовлює значну частину витрат портових підприємств, пов'язаних з капітальними інвестиціями. Глобальна система оцінки ефективності портів за даними UNCTAD [1, с. 109] включає 26 показників, які охоплюють ключові сфери управління портами в категоріях: фінанси, людські ресурси, гендер, операції суден, вантажні операції та навколишнє середовище.

Вивчення методичних засад оцінки ефективності діяльності портових підприємств, вітчизняного та зарубіжного практичного досвіду дозволило запропонувати комплекс фінансово-економічних показників оцінки ефективності діяльності портових підприємств, доповнений такими показниками як частка витрат на оплату праці в чистих доходах від реалізації продукції, частка портових зборів у чистих доходах від реалізації продукції, співвідношення EBITDA і загальної чисельності працівників підприємства, співвідношення витрат на оплату праці до чисельності працівників (табл. 1).

До показників рентабельності діяльності (маржі) віднесено рентабельність діяльності за валовим прибутком, рентабельність діяльності за EBITDA, за операційним прибутком і чистим прибутком. До показників ефективності включено коефіцієнт операційних витрат у доходах, витрати на оплату праці до доходів, коефіцієнт портових зборів у доходах, коефіцієнт витрат на оплату праці до чистих доходів, співвідношення податку на прибуток до прибутку до оподаткування.

До показників ефективності використання активів включено коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), оборотність запасів на рік; оборотність запасів у днях; оборотність загальних активів; коефіцієнт капіталомісткості; і рентабельність загальних активів. Рентабельність власного капіталу визначається на основі показника рентабельність власного капіталу.

Таблиця 1 – Комплекс фінансово-економічних показників оцінки ефективності діяльності портових підприємств

Показник / од. виміру	Призначення
<i>Показники рентабельності діяльності (маржі)</i>	
Рентабельність діяльності за валовим прибутком, %	Визначає віддачу від вкладених ресурсів після врахування собівартості продукції
Рентабельність діяльності за EBITDA, %	Визначає віддачу від вкладених ресурсів до врахування відсотків за борговим фінансуванням, податкових витрат та амортизації матеріальних і нематеріальних активів
Рентабельність діяльності за операційним прибутком, %	Визначає віддачу від вкладених ресурсів до врахування відсотків за борговим фінансуванням і податкових витрат
Рентабельність діяльності за чистим прибутком, %	Визначає віддачу від вкладених ресурсів після врахування відсотків за борговим фінансуванням, податкових витрат і амортизації матеріальних та нематеріальних активів
<i>Показники ефективності діяльності</i>	
Коефіцієнт операційних витрат у доходах, %	Показує частку операційних витрат у доходах від реалізації продукції
Коефіцієнт портових зборів у доходах від реалізації продукції, %	Показує частку портових зборів у доходах від реалізації продукції
Коефіцієнт витрат на оплату праці до чистих доходів від реалізації продукції, %	Показує частку витрат на оплату праці до чистих доходів від реалізації продукції
Співвідношення податку на прибуток до прибутку до оподаткування, %	Показує фактичний рівень оподаткування прибутку підприємства
<i>Показники ефективності використання активів</i>	
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Показує, як ефективно підприємство генерує доходи з використанням основних засобів, що є у його розпорядженні
Оборотність запасів на рік, оборотів	Показує, скільки разів товарні запаси підприємства були продані та замінені протягом року
Оборотність запасів, днів	Показує середню кількість днів, необхідних підприємству для продажу запасів
Оборотність загальних активів	Показує ефективність використання активів підприємства для генерування доходів
Коефіцієнт капіталомісткості	Показує капіталомісткість діяльності підприємства з погляду отримання доходів
Рентабельність загальних активів (ROA), %	Оцінює ефективність використання всіх активів підприємства
<i>Рентабельність власного капіталу</i>	
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Показує ефективність використання власного капіталу
<i>Показники ліквідності підприємства</i>	
Коефіцієнт поточної ліквідності	Визначає здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання

Продовження табл. 1

Показник / од. виміру	Призначення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Показує, чи достатньо підприємство має готівки та грошових еквівалентів для покриття короткострокових зобов'язань та фінансування поточної діяльності
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Оцінює здатність підприємства негайно погасити поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів – грошових коштів та їх еквівалентів
<i>Показники ефективності використання трудових ресурсів</i>	
Чистий дохід від реалізації продукції до загальної чисельності працівників, тис грн / особу	Показує, скільки чистого доходу від реалізації продукції приходить на одного працівника підприємства
EBITDA до загальної чисельності працівників, тис грн / особу	Показує, скільки прибутку до винятку відсотків по борговому фінансуванню, податку на прибуток і всіх видів амортизації приходить на одного працівника підприємства
Співвідношення витрат на оплату праці до чисельності працівників підприємства, тис грн / особу	Показує витрати на оплату праці, що приходяться на одного працівника підприємства

Джерело: складено авторами з використанням [1, 2, 3, 4, 5].

Показники ліквідності підприємства включають коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, і коефіцієнт абсолютної ліквідності. Показники ефективності використання трудових ресурсів включають чистий дохід від реалізації продукції до загальної чисельності працівників; EBITDA до загальної чисельності працівників; і співвідношення витрат на оплату праці до чисельності працівників підприємства.

Використання запропонованого комплексу фінансово-економічних показників для оцінки ефективності діяльності портових підприємств (зокрема, ДП «Адміністрація морських портів України») сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських морських портів, зміцненню позицій держави на міжнародному транспортному ринку та забезпечить сталий розвиток галузі у післявоєнний період.

Література

1. UNCTAD. *Review of Maritime Transport 2025*. – Geneva : United Nations Conference on Trade and Development, 2025. – 172 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2025_en.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
2. *Теоретичні засади забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств водного транспорту : колективна монографія (електронне видання) / за заг. ред. д.е.н., проф. В. В. Жихаревої*. – Одеса : ОНМУ, 2024. – 263 с. – DOI: <https://doi.org/10.47049/ONMU-2024-MN4> (дата звернення: 10.11.2025).
3. *Аналіз фінансової звітності підприємства (практикум) / під заг. ред. Л. В. Ширевої*. – Одеса : «Інтерпринт», 2017. – 142 с.
4. Жихарева В. В. *Інвестування : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти очної та заочної форм навчання за спеціальністю 051 Економіка*. – Одеса : ОНМУ, 2023. – 159 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rp.onmu.org.ua/handle/123456789/1926> (дата звернення: 10.11.2025).

5. *YouControl* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 10.11.2025).

Oksana KHILUKHA

*Doctor of Philosophy, Associate Professor
Associate Professor of the Economics Department
Lutsk National Technical University
Lutsk, Ukraine*

THEORETICAL ASPECTS OF INTEGRATING AGILE AND SCRUM IN PROJECT MANAGEMENT OF SPACE CORPORATIONS

In the context of modern aerospace and space exploration, the management of large-scale, high-risk, and technically complex projects is a persistent challenge. However, with the rapid growth of private-sector actors-collectively referred to as space corporations-a new management dynamic has emerged, necessitating more flexible, iterative approaches to planning and execution.

A space corporation refers to a private or commercial enterprise engaged in the development, production, and operation of space-related systems, technologies, or services. These include companies such as SpaceX, Blue Origin, Rocket Lab, and others that operate independently of direct government control and often serve both private clients and public agencies through contracts or partnerships. Space corporations are primarily driven by market competitiveness, innovation cycles, and investor expectations. This difference in operational motivation has influenced the management methodologies adopted within each sector.

In recent years, many space corporations have begun integrating Agile project management frameworks into their development practices. Unlike traditional models, Agile methodologies-especially Scrum-emphasize adaptive planning, iterative development, and continuous stakeholder engagement. The purpose of this section is to evaluate the effectiveness of Agile frameworks within space corporations, particularly through the application of Scrum, and to discuss the conditions under which they may complement or conflict with the operational demands of space projects.

Agile frameworks were initially developed to meet the needs of rapidly changing software development environments. Their core principles focus on customer collaboration, early delivery of valuable work, and the ability to respond to change over following rigid plans. Within the aerospace sector, these values pose both opportunities and challenges. On one hand, Agile offers the flexibility needed for components of space missions that involve uncertainty, such as software systems, data handling protocols, and ground-control interfaces. On the other hand, its relatively unstructured nature may be at odds with the strict safety and reliability standards that define much of aerospace engineering.

Space corporations often find themselves at a unique intersection between innovation and risk mitigation. Unlike public agencies that may work under more predictable funding cycles and long-term strategic goals, private companies must deliver results faster, innovate continuously, and remain responsive to market shifts. In this environment, Agile methodologies, when properly applied, can reduce development time, improve responsiveness, and foster cross-disciplinary collaboration. These advantages are especially relevant in projects that involve prototyping, software development, or experimental technologies, where the requirements may evolve over time.

Among Agile methodologies, Scrum has become particularly prominent due to its clearly defined structure and iterative approach to delivering results. Scrum divides work into short development cycles called sprints, during which cross-functional teams focus on delivering a small, usable increment of the project. At the beginning of each sprint, the team conducts a planning session to define objectives and allocate tasks. Daily stand-up meetings are held to monitor progress, and each sprint concludes with a review and retrospective session.

In the context of space corporations, Scrum has been applied most successfully in areas such as software engineering, system integration testing, and even some aspects of satellite control systems. For example, in the development of small satellites, or CubeSats, Scrum has enabled rapid prototyping and testing of onboard software and communication subsystems. These components can be built and refined in short iterations, with regular validation against mission objectives.

The roles defined in Scrum—namely the Product Owner, Scrum Master, and Development Team—are adapted to fit the technical and organizational realities of aerospace. The Product Owner typically acts as a subsystem or project manager who aligns technical priorities with overall mission requirements. The Scrum Master, often an experienced systems engineer, is responsible for removing obstacles and maintaining process discipline. The Development Team consists of engineers, designers, and analysts working collaboratively to deliver the defined product increment.

Scrum's emphasis on transparency, continuous feedback, and iterative progress is particularly valuable in projects involving uncertainty or novelty. As space corporations pursue cutting-edge technologies such as autonomous navigation, in-orbit servicing, or reusable launch systems, they benefit from a management framework that supports frequent testing, real-time problem-solving, and learning through experimentation.

The adoption of Scrum within space corporations yields several strategic advantages. Firstly, it enhances development speed by allowing functional components to be tested and refined in shorter cycles. Secondly, it increases project visibility, as stakeholders are regularly engaged through sprint reviews and progress reports. Thirdly, Scrum supports early identification of design flaws or integration challenges, thereby reducing the risk of late-stage failure. Moreover, it fosters a culture of cross-functional collaboration, which is critical in the multidisciplinary environment of space engineering.

Another notable benefit is the flexibility Scrum provides in responding to evolving mission parameters. In projects where technical requirements are subject to change due to testing outcomes or client feedback, Scrum allows for adjustments without the costly re-planning that would be required under traditional models. This is particularly advantageous for space corporations that operate in competitive markets and must remain agile in the face of external pressures.

Scrum also promotes greater autonomy within development teams, empowering engineers and technicians to make decisions within the scope of each sprint. This empowerment often results in higher motivation and stronger ownership of work, which are important factors in retaining top talent in high-demand fields such as aerospace software and systems engineering.

Many space corporations have adopted hybrid project management models. These models integrate the flexibility of Agile with the structure of traditional methodologies. For instance, while hardware development may follow a system engineering V-model, software and support systems can be developed using Scrum. The key is to ensure that both models are synchronized through common milestones, shared documentation, and integrated testing schedules.

One effective strategy involves using Scrum within individual teams while maintaining traditional oversight at the program level. This allows teams to work autonomously and iteratively within defined technical boundaries, while still aligning with broader mission objectives and regulatory requirements. In such arrangements, roles like the Product Owner are responsible for bridging Agile execution with traditional project controls.

Another integration strategy involves applying Scrum to early-stage research and prototyping, where flexibility is most needed, and then transitioning to more structured models during final integration and launch preparation. This staged approach allows organizations to benefit from rapid innovation while preserving the reliability needed for mission-critical systems.

Agile frameworks, particularly Scrum, have demonstrated significant potential in supporting the evolving needs of space corporations. Their iterative, collaborative, and adaptive characteristics align well with areas of space projects that require speed, innovation, and responsiveness. When

carefully implemented, Scrum can improve development efficiency, enhance cross-functional collaboration, and reduce technical and schedule risks.

However, Agile is not universally applicable across all aspects of aerospace project management. Its successful adoption requires a clear understanding of its limitations, particularly in relation to hardware development, compliance requirements, and organizational culture. As a result, many space corporations are adopting hybrid models that combine the strengths of both Agile and traditional approaches.

Ultimately, the key to effective project management in modern space corporations lies in strategic flexibility: the ability to choose and tailor methodologies to suit the unique demands of each project component, organizational structure, and mission objective. In this context, Scrum offers a valuable tool-one that, when properly applied, can contribute significantly to the success of space initiatives in both the commercial and exploratory domains.

Reference

1. Barbosa D. та ін. *A Cloud-native Agile approach to cyber platform prototyping and integration for astronomy: the ENGAGE SKA case.* – 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2502.04039> (дата звернення: 09.11.2025).

2. Cinkusz K., Chudziak J. A., Niewiadomska-Szynkiewicz E. *Cognitive agents powered by large language models for agile software project management.* – 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2508.16678> (дата звернення: 09.11.2025).

Дарія МЕЛЬНИЧУК

здобувач вищої освіти,

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана,

м. Київ, Україна

Науковий керівник: **Юлія ЛАЗАРЕНКО,**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана,

м. Київ, Україна

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГІБРИДНОГО ФОРМАТУ РОБОТИ

Упродовж останніх років широкого поширення набув такий тренд, як поєднання офлайн і віддаленого форматів праці персоналу бізнес-організації, тобто гібридний формат роботи. Використання такої моделі організації робочих місць спричиняє необхідність трансформації управлінського процесу в бізнес-організації, зокрема адаптації методів комунікації між працівниками, підходів до стимулювання, інструментів контролю та моніторингу стану виконання завдань тощо. Нагальність подолання нових викликів щодо забезпечення збереження ефективності діяльності працівників в умовах гібридного формату роботи актуалізує потребу у коригуванні підходів до управління персоналом бізнес-організації.

Загалом управління персоналом бізнес-організації в умовах гібридного формату роботи повинно бути спрямовано на максимальне використання переваг такого формату праці та мінімізації його недоліків і викликів. Стосовно переваг гібридного формату роботи, то найбільш вагомими з них є такі:

– можливості залучення висококваліфікованих фахівців, які територіально знаходяться в різних регіонах держави або ж і в різних країнах;

– зростання продуктивності праці завдяки тому, що працівник має змогу виконувати роботу в комфортних умовах без зайвих відволікань, а також самостійно регулювати робочий час для досягнення найбільшої ефективності;

- зниження витрат бізнес-організації (зокрема на оренду офісних приміщень, обладнання), а також працівників (на транспорт);
- гнучкість у розподілі часу кожного працівника, можливість знаходження рівноваги між часом роботи та особистим життям;
- обмеження зараження працівників хворобами, особливо тими, які передаються контактно-побутовим шляхом;
- зменшення рівня стресу та зростання задоволеності працівників [1].

Управління персоналом в умовах гібридного формату роботи передбачає, що керівник бізнес-організації приймає рішення про те, яка кількість співробітників, скільки днів і часу працюватимуть віддалено та в офісі, як буде відбуватись комунікація між керівництвом і працівниками, взаємодія між членами команди тощо. В процесі такого управління значну увагу слід приділити вирішенню таких проблем, як забезпечення ефективної комунікації, рівноцінного доступу до потрібних ресурсів та інформації для всіх працівників, незалежно від місця їх перебування; розробка й запровадження відповідних інструментів управління продуктивністю та інтеграцією команд. Окрім цього, управлінням потрібно сформулювати нові критерії для оцінювання результативності працівників бізнес-організації, які будуть придатними для умов гібридного формату роботи [1].

Керівник повинен адаптувати стратегію та діяльність бізнес-організації з урахуванням потреб та умов кожного працівника, що включає управління різними індивідуальними графіками роботи, пошук гнучких рішень для виконання завдань, налаштування умов праці, встановлення пріоритетів і забезпечення інтеграції віддалених співробітників в операційні процеси. Для такої роботи керівник повинен володіти не лише технічними знаннями, але й бути здатним до емпатії та розуміння особистих потреб кожного працівника організації.

Ще одним досить серйозним завданням в управлінні персоналом виступає підтримка корпоративної культури та командного духу. Важливо створити таке робоче середовище, в якому всі співробітники, незалежно від їх місця роботи, матимуть можливість комунікації та будуть відчувати себе частиною єдиної команди. Цього можна досягти шляхом організації онлайн-активностей, командних зібрань, регулярних зустрічей, тренінгів та інших корпоративних подій, соціальних заходів, які підтримуватимуть взаємодію, сприятимуть кращому взаєморозумінню між працівниками та формуванню корпоративного духу. У цьому питанні важливу роль відіграють сучасні інформаційно-комунікаційні технології, програмне забезпечення, цифрові інструменти для підтримки зв'язку, проведення регулярних робочих зустрічей (зокрема у формі відеоконференцій), створення віртуальних робочих просторів для спільного виконання завдань, а також інструменти для управління проектами. При цьому окреслені новітні технології повинні бути інтегрованими в повсякденну діяльність бізнес-організації, а також слід проводити систематичне навчання працівників навичкам для їх ефективного використання [2].

Активне застосування цифрових технологій та інструментів дає змогу ефективно поєднати віддалену роботу окремих співробітників із роботою інших членів колективу в офісі. З цією метою практики пропонують застосовувати ряд сервісів і застосунків для спільної роботи працівників, які об'єднані у такі групи:

- середовища для спільної роботи. Наприклад, це Notion, Coda, Microsoft Loop, Qiup;
- засоби створення, обміну та керування спільними та персональними знаннями. До них належать сервіси для формування мейндрів – MindMeister, Coggle, Zenkit Base. До числа кращих аутлайнерів з можливістю спільної роботи належать Checkvist, Dynalist;
- інструменти обміну файлами та документами – Dropbox, Microsoft OneDrive (SharePoint), Google Drive;
- засоби для комунікації та спілкування в команді – Slack, Meet, Microsoft Teams;
- інструменти для організації та управління проектами – Asana, Trello, Microsoft To Do, Microsoft Planner, Jira;

–засоби автоматизації – Roam Research, Zenkit Hypernotes, Microsoft OneNote.

Важливим є те, що більшість із перерахованих вище сервісів можуть виконувати одночасно декілька завдань, а поєднуючи їх один з одним можна досягти ще кращих результатів і вищої продуктивності роботи. Для прикладу можна відзначити такий інструмент як Microsoft Teams, який слугує середовищем для спільної роботи працівників, добре оснащеним хабом для сервісів в екосистемі Microsoft. Крім спілкування, у ньому ще можна працювати із завданнями з пошти, з To Do чи Planner, з усіма доступними файлами Sharepoint та One Drive, застосунками Power Apps, сторонніми доповненнями тощо [3].

Для управління персоналом в умовах гібридного формату роботи також можна використовувати інноваційні технології віртуальної реальності, зокрема з метою створення середовищ співпраці та іммерсивних навчальних середовищ. За допомогою VR-технологій, працівники бізнес-організації можуть прийняти участь в тренінгах, симулювати реальні умови роботи. Застосування цих інноваційних засобів комунікації здатне покращити рівень залученості та динамічності, сприяти об'єднанню колективу та кращому взаєморозумінню між працівниками [4].

У наш час заслуговує на увагу й такий інструмент управління персоналом бізнес-організації, як використання технологій штучного інтелекту та програмних рішень для автоматизації HR-процесів. Інтерактивні звіти та дашборди, зроблені за допомогою інструментів BI (Business Intelligence), дозволяють візуалізувати дані у доступній для розуміння формі, що спрощує їх аналіз й допомагає швидко приймати рішення. Технології інтернету речей дозволяють віддалено моніторити та керувати різними процесами.

В якості прикладу управління та організації роботи персоналу бізнес-організації в умовах гібридного формату роботи в Україні розглянемо мобільного оператора – компанію Київстар. Основою підходу до управління роботою персоналу в цій компанії за умови роботи працівників у гібридному форматі стали сучасні цифрові технології. Комфортну та безпечну віддалену роботу працівників було організовано за допомогою захищених каналів зв'язку, хмарних сервісів, пакету офісних програм і рішення з кіберзахисту. В компанії було об'єднано декілька цифрових технологій та хмарних сервісів в цілісний комплекс під назвою «Офіс там, де ви». Зокрема, цей комплекс включає сервіси, які допомагають організувати роботу команди у віддаленому режимі; підтримувати контакт з існуючими клієнтами (за рахунок Віртуальної мобільної АТС); організувати електронний документообіг (за рахунок використання сервісу Star.Docs); налаштувати ефективну та дієву рекламу; здійснювати пошук нових клієнтів (за допомогою Big Data-технологій); безпечно розгортати робоче місце у хмарі тощо. До цього комплексу сервісів входять і офісні програми Microsoft 365, онлайн-сервіси Office 365. Завдяки їм робочі файли синхронізуються автоматично на пристрої, що підключений до мережі, а тому дозволяють віддалено редагувати документи. Програми Office 365 дають змогу керівнику команди легко делегувати задачі, організовувати спільну роботу над проектами, проводити онлайн-наради через Teams [5].

Загалом завдяки такому цілісному комплексу цифрових технологій, хмарних рішень керівництво компанії Київстар змогло організувати ефективну роботу своїх працівників у гібридному форматі, налагодити плідну комунікацію та взаємодію, досягнути економії часу та ресурсів на виконання завдань, підвищити продуктивність праці.

Таким чином, для того, щоб процес управління персоналом бізнес-організації в умовах гібридного формату роботи був ефективним, потрібно якомога повніше враховувати власне специфічні риси такого формату організації робочих місць. Ще треба звертати ретельну увагу на усунення проблем, які можуть виникнути за умови роботи працівників у гібридному форматі. В управлінні персоналом потрібний всебічний підхід, який включає розробку чітких стандартів і політики управління в умовах гібридного формату роботи, впровадження сучасних цифрових технологій комунікації, забезпечення рівного доступу до ресурсів і документів, створення підтримуючої корпоративної культури. Керівництву бізнес-організації слід постійно оцінювати ефективність гібридних практик роботи, коригувати та

вдосконалювати їх, тим самим долаючи виклики гібридного робочого середовища та максимально використовуючи переваги цієї моделі організації праці. Також такі кроки дозволять зберегти справедливість і ефективність у роботі персоналу в умовах гібридного робочого середовища. В цілому застосування окреслених аспектів управління персоналом дозволить бізнес-організації ефективно адаптуватися до вимог гібридного середовища, забезпечити високу продуктивність та задоволеність членів команди та залишатись конкурентоспроможним на ринку.

Література

1. Заславський С. Є. *Гібридні умови роботи як результат цифрової трансформації економічних процесів* // *Ефективна економіка*. – 2024. – № 12 [Електронний ресурс]. – DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.80> (дата звернення: 26.10.2025).
2. Бехтер О. С. *Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом* // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 65 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50> (дата звернення: 26.10.2025).
3. *Інструменти для ефективної командної роботи* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.konicaminolta.ua/uk-ua/rethink-work/tools/instrumenty-dlya-efektyvnoi-roboty-v-komandi> (дата звернення: 26.10.2025).
4. *Як VR змінює корпоративне навчання: приклади та переваги* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://7sky.ua/blog/vr-education/> (дата звернення: 26.10.2025).
5. *Робота віддалено і в офісі – гібридний формат робочого режиму* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/hibrydnyy-format-robochoho-rezhymu> (дата звернення: 26.10.2025).

Олександр ФРАДИНСЬКИЙ

к.е.н., доцент, старший науковий співробітник,
доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОБІГУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ

На початку вересня 2025 року Верховна Рада України прийняла у першому читанні законопроект «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні», який є спробою комплексного законодавчого врегулювання ринку віртуальних активів в нашій державі та створення нової правової архітектури у цій сфері.

Причиною такої законодавчої новації стало те, що нинішнє законодавство не забезпечує достатнього правового врегулювання обігу віртуальних активів, що створює правову невизначеність для учасників ринку, інвесторів та державних інституцій. І це не дивлячись на те, що в Україні у лютому 2022 року було прийнято закон «Про віртуальні активи», який не вступив у дію через недосконалість понятійного апарату, відсутність дієвого механізму оподаткування віртуальних активів, відсутність інституційних умов тощо [1]. На сьогодні, брак чітких правових норм сприяє використанню віртуальних активів у протиправних операціях, зокрема для приховування доходів, відмивання коштів, фінансування тероризму та ухилення від сплати податків.

Тому метою прийняття цього законопроекту полягала у формуванні нормативно-правової бази для регулювання обігу віртуальних активів в Україні, створивши умови для їх оподаткування, легального використання та захисту прав учасників ринку. Основні завдання полягали у наступних заходах: окреслити правовий статус та класифікацію віртуальних

активів; визначити чіткі вимоги до постачальників послуг, пов'язаних з оборотом цього виду активів, у тому числі – обов'язок реєстрації та подання звітності; сформувані механізми оподаткування віртуальних активів, у тому числі, прибутку від їх продажу; забезпечити умови для розвитку ринку активів цього типу, залучення інвестиційних ресурсів та інноваційних технологій; протидіяти використанню віртуальних активів у кримінальній діяльності через посилення механізмів контролю; через прозорість і безпеку операцій з віртуальними активами гарантувати захист прав споживачів та інвесторів.

До складу документу входить дев'ять розділів, кожен із яких присвячений окремим аспектам функціонування ринку віртуальних активів [2]:

–I. Загальні положення – регламентує сферу дії закону, основні терміни та правову базу його застосування.

–II. Правовий режим віртуальних активів – розкриває поняття віртуального активу, його класифікацію та особливості права власності.

–III. Віртуальні активи, які не є токенами з прив'язкою до активів та токенами електронних грошей – регламентує порядок їхньої публічної пропозиції, зокрема вимоги до білої книги (обов'язкового документа, що забезпечуватиме захист прав інвесторів та прозорість операцій з віртуальними активами) та маркетингової інформації.

–IV. Токени з прив'язкою до активів – встановлює правила випуску, обігу та резервування активів, що забезпечують такі токени.

–V. Токени електронних грошей – визначає порядок їх випуску, погашення та правила використання коштів, які були отримані від емісії.

–VI. Постачальники послуг – встановлює вимоги до отримання дозволів і діяльності суб'єктів, які надають послуги у сфері віртуальних активів.

–VII. Ринки віртуальних активів – регламентує функціонування торговельних платформ і передбачає механізми запобігання зловживанням на ринку.

–VIII. Повноваження Регулятора – визначає наглядові функції та інструменти впливу регулятора (Національного банку України або іншого уповноваженого органу).

–IX. Прикінцеві та перехідні положення – встановлює порядок набрання чинності законом і правила перехідного періоду.

Законопроект уточнив вже існуючі терміни «віртуальні активи», «токен», «емітент віртуальних активів», «постачальники послуг, пов'язаних з оборотом віртуальних активів». Також, він розподілив всі віртуальні активи на три основні типи: токени, прив'язані до активів, вартість яких стабілізується за рахунок забезпечення реальними активами (наприклад, валютою чи майном); токени електронних грошей, що мають прив'язку до однієї офіційної валюти; та інші віртуальні активи, які не належать до жодної з попередніх категорій. Передбачено, що саме регулятор визначатиме, які саме активи (окрім токенів із прив'язкою до активів і токенів електронних грошей) відноситимуться до цієї третьої категорії. До функцій регулятора віднесено здійснення нагляду, авторизацію учасників ринку та застосування заходи впливу за порушення законодавства. Серед основних претендентів на роль такого регулятора розглядаються Національний банк України та Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку.

Відбулася легалізація ринку віртуальних активів в Україні, шляхом встановлення механізму оподаткування для фізичних осіб прибутку від операцій з криптовалютами за ставкою 23% (18% – податок на доходи фізичних осіб + 5% – військовий збір) з пільговою ставкою у перший рік в 5%, а також окреслює обов'язки постачальників послуг щодо обліку та звітності. В частині оподаткування прибутку юридичних осіб застосовано нові різниці для коригування фінансового результату (спосіб до оподаткування операцій з віртуальними активами є аналогічним способу, який використовується в Податковому кодексі України щодо оподаткування операцій з цінними паперами). При використанні спрощеної системи оподаткування, платникам єдиного податку заборонено здійснювати операції з віртуальними активами, а постачальники послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів, на спрощеній

системі оподаткування не мають права перебувати. Передбачена можливість легалізації віртуальних активів шляхом їх одноразового декларування таких криптоактивів зі сплатою 5% податку на доходи фізичних осіб та 5% військового збору.

Врегульовано механізми захисту клієнтів та інвесторів, у тому числі, регулювання реклами та протидія шахрайству. Для окремих категорій суб'єктів визначено вимоги щодо проходження авторизації або реєстрації у регуляторі протягом 60 днів з моменту початку діяльності, встановлено обов'язок щорічного подання звітності, а також передбачено відповідальність за порушення у вигляді штрафів. Фінансові санкції за неподання звітності чи порушення інших вимог – штрафи від 0,5 до 100 розмірів мінімальної заробітної плати. Вітчизняну нормативно-правову базу гармонізовано з міжнародними стандартами, зокрема, щодо боротьби з відмиванням коштів та легалізацією доходів, отриманих злочинним шляхом, у сфері віртуальних активів, а сам закон відповідає основним принципам та положенням Регламенту Європейського Союзу про ринки криптоактивів (MiCA).

Реалізація норм цього закону в практичній діяльності забезпечить ліквідацію значної частини правової невизначеності в цій сфері, посилить контроль держави за операціями з віртуальними активами, що, в теорії, створить передумови для зростання довіри наших співгромадян до фінансових активів у віртуальній сфері, зменшенню випадків шахрайства та сприятиме активізації і зростанню економічних операцій із використанням криптовалюти. Усе це має обумовити активізацію fintech-галузі та створення нових робочих місць, дати поштовх фінансовим процесам, обумовити зростання фіскальної віддачі від даного виду операцій та ріст обсягів інвестиційних ресурсів у вітчизняній економіці.

Література:

1. *Про віртуальні активи* : Закон України від 17.02.2022 р. № 2074-IX (не набрав чинності) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2074-20> (дата звернення: 10.10.2025).
2. *Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні»* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [blob:https://itd.rada.gov.ua/fb606391-efd0-4733-badf-85e154d1f430](https://itd.rada.gov.ua/fb606391-efd0-4733-badf-85e154d1f430) (дата звернення: 10.10.2025).

Володимир ЛИСАК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ОДНА З ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах кадрового голоду який виник на ринку праці перед керівниками вітчизняних підприємств постала потреба у застосування дієвих методів мотивації які мали враховувати рівень розвитку виробництва, потреби працівників, релігійні та культурні цінності суспільства.

Перед тим як розробляти систему мотивації праці, керівникам вітчизняних підприємств необхідно враховувати досвід зарубіжних країн, для цього необхідно вивчити суть та особливості різноманітних систем та моделей мотивації праці.

Як зазначає Лещенко Л. О. [1], жодна із існуючих систем менеджменту не може сьогодні існувати без застосування мотивації в управлінні підприємством. А головним завданням кожного керівника є розробка та впровадження тієї моделі стимулювання праці, яка б ґрунтувалася на поєднанні двох головних чинників – задоволення інтересів та потреб працівників та виконання стратегічних завдань організації. Для того, щоб дана концепція була

більш ефективною, варто звернути увагу на такі фактори як: кваліфікація людського капіталу, місце та складність його роботи, а також результативність виконаної ним роботи.

Згідно досліджень Цуканової В. Я. [2], для побудови єдиної системи управління підприємством, його ефективного менеджменту важливим є запровадження актуальних для організації системи стимулювання праці. У процесі їх розроблення та втілення важливим є врахування специфіки діяльності організації та індивідуальних потреб та інтересів як кожного окремо взятого працівника, так і колективу загалом. Тому проблематикою втілення механізму мотивації праці, її дієвістю має займатися насамперед вище керівництво підприємства, із врахуванням низки факторів, а також виходячи із стратегії компанії та їх корпоративної політики.

Подібною думки дотримується і Гончаров В. М. [3], він вважає, що розробка такої системи сприятиме вирішенню такої проблеми як брак людського капіталу високої кваліфікації, а також формуватиме додаткову мотивацію для інших працівників до покращенню їх здібностей та вмінь а також сприятиме їх саморозвитку на користь підприємства. Тобто, мотивація у своїй структурі діє як система із тісними взаємозв'язками із іншими функціями управління та покликана насамперед оптимізувати діяльність людського капіталу підприємства через вплив на поведінку людини.

Методи мотивації праці відіграють важливу роль у формуванні управлінської діяльності на підприємстві. Згідно дослідження Маклакова С. М. [4, с. 62], застосування різноманітних методичних підходів до стимулювання праці повинні базуватися передусім на:

- моніторингу мотивації праці, завдання якого полягає у постійному контролі методів, які використовуються та подальшій їх корекції залежно від впливу на поведінку співробітників;
- необхідності використання та контролю індивідуальних методів мотивації, що спонукає до додаткових затрат ресурсів для стимулювання певних категорій працівників;
- дослідження рівня задоволення об'єктів впливу стимулювання;
- з'ясування впливу мотивації із соціальної та економічної спрямованості на поведінку людини.

Використання вищенаведених мотиваційних методів допоможе керівникам підприємства ефективно впливати на мотивацію людського капіталу, та сприяти покращенню праці як колективу в цілому так і окремого працівника при цьому враховувати дію як внутрішніх так і зовнішніх факторів. Важливо додатково звернути увагу на стимулювання працівників з точки зору економічної та соціальної спрямованості. Адже саме дана складова досить ефективно впливає на зміну поведінки людини через вплив як на індивідуальні потреби та інтереси кожного співробітника, так і на інтереси колективу або певної групи осіб.

Згідно дослідження Зяярної М. Н. [5, с. 370], незалежно від виду заняття, за пріоритетністю матеріальні методи мотивації залишаються на найвищому рівні. Тому навіть при активному застосуванні нематеріальних методів стимулювання не варто повноцінно відмовлятися від матеріального заохочення для формування покращення трудової діяльності працівників у довгостроковому періоді.

Сьогодні не існує єдиної системи класифікації методів мотивації персоналу. Кожний із даних чинників характеризує окрему складову мотивації на діяльність персоналу та охоплює свій рівень впливу на результативність праці.

Так, наприклад, згідно Ярмош В. В. [6, с. 265], методи залежно від впливу на потреби людини можна класифікувати на:

- економічні методи – базуються на матеріальному заохоченню працівника, шляхом виконання поставлених завдань та отримання натомість економічної винагороди. Даний тим мотивації може мати в своїй основі не лише винагороду за досягнення певних результатів, а й застосування різноманітних матеріальних стягнень;
- організаційно-адміністративні методи – зумовлені директивними вказівками, суворим дотриманням законодавчих норм та внутрішніх правил на підприємстві тощо. Формування

владної мотивації покликане створити відповідні взаємовідносини у колективі для досягнення поставлених цілей та контролю за діяльністю працівників. Такі методи напряду впливають на побудову стосунків у колективі та між керівництвом та підлеглими, а також формують атмосферу взаємостосунків серед співробітників;

– соціально-психологічні методи – мають на меті підвищити активність працівника, шляхом залучення її до вирішення різноманітних завдань. Дані методи напряду впливають свідомість людини, його інтереси, потреби, вподобання тощо.

Останнім часом все ширшу популярність набуває застосування нестандартних методів мотивації. Проте, нажаль, переважна більша керівників вітчизняних підприємств в процесі управління людським капіталом застосовують доволі обмежену групу методів мотивації. Як правило, вони зупиняються на традиційних методах так би мовити перевірених до яких відносяться: надбавки до заробітної плати, премії, різноманітні «соціальні пакети». Сучасні тенденції розвитку суспільно-економічних відносин вимагають застосування інноваційних методів мотивації, що допоможуть досягнути конкурентних переваг.

Література

1. Лещенко Л. О. *Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва* // *Ефективна економіка*. – 2016. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.econopmty.nauka.com.ua> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Цуканова В. Я., Петренко Ю. В. *Групування методів мотивації персоналу* // *Бізнес Інформ*. – 2014. – № 9. – С. 341–346 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_9_60 (дата звернення: 09.10.2025).
3. Гончаров Г. О. *Структура мотиваційного механізму трудової діяльності* // *Регіональні перспективи*. – 2000. – № 2–3 (9–10). – С. 128–129.
4. Маклаков С. М. *Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці* : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. – Кропивницький, 2019. – 242 с.
5. Заярна Н. М., Шевчук І. О. *Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його застосування в Україні* // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2011. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubizhniy-dosvid-motivatsiyi-pratsi-ta-dotsilnist-yogo-zastosuvannya-v-ukrayini> (дата звернення: 09.10.2025).
6. Ярмош В. В. *Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу в сфері публічного управління* // *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. – Тернопіль, 2014. – Т. 15, № 3. – С. 263–268.

Микола ЛЮБИМОВ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту

Олег БАДРАН

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

ступеня доктора філософії,

Вадим ШТЕФАН

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

ступеня доктора філософії,

Полтавський університет економіки і торгівлі,

м. Полтава, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ І ІННОВАЦІЙ

Сучасний менеджмент переживає якісні зміни під впливом прискореної цифровізації, поширення штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів та розвитку інновацій.

Традиційні підходи до планування, контролю та мотивації працівників доповнюються та іноді замінюються гнучкими практиками на основі аналізу даних, де ключову роль відіграють швидкість прийняття рішень і здатність підприємства «навчатися».

Підприємства змушені адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, постійної невизначеності на ринках, цифрової революції та трансформації підходів до організації бізнес-процесів. Ці виклики зумовлюють появу нових управлінських концепцій, моделей та стратегій, спрямованих на підвищення гнучкості, інноваційності та стійкості підприємств.

За результатами проведеного дослідження ми виділили основні тренди, що визначають розвиток системи управління підприємством (рис. 1).

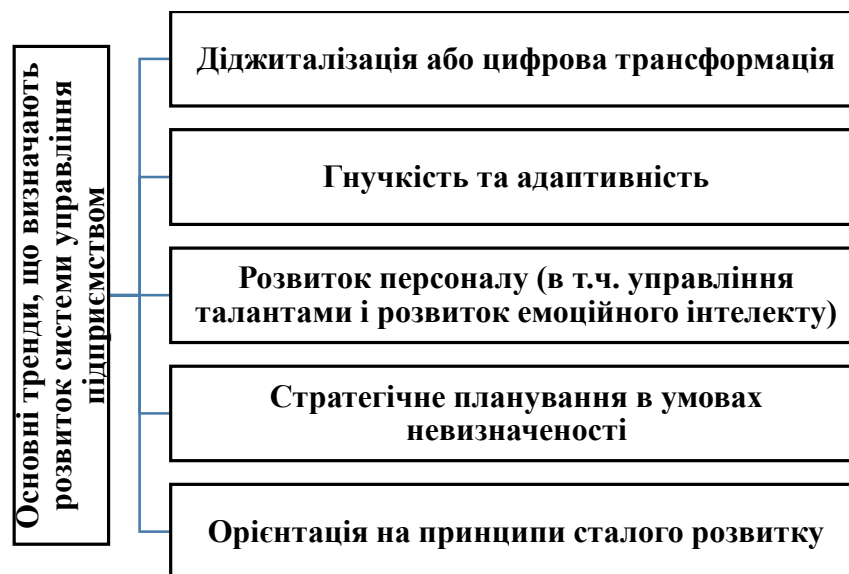


Рисунок 1 – Основні тренди, що визначають розвиток системи управління підприємством
Джерело: розроблено авторами на підставі [1-3]

Однією з найяскравіших тенденцій сучасного управління є цифрова трансформація. Вона охоплює не лише автоматизацію виробничих процесів, а й фундаментальні зміни у бізнес-моделях, системах контролю, аналітиці й прийнятті управлінських рішень. Використання штучного інтелекту, великих даних, хмарних технологій, блокчейну дозволяє підприємствам обробляти великі обсяги інформації, прогнозувати зміни попиту, оптимізувати логістичні та виробничі процеси. Сучасні підприємства все частіше переходять до моделі управління, заснованої на даних (data-driven management), що передбачає застосування цифрових інструментів для планування, моніторингу та оцінки ефективності діяльності. Водночас дослідники наголошують, що технологічне оновлення має супроводжуватися розвитком цифрових компетенцій персоналу та корпоративною культурою інновацій, адже без цього цифровізація втрачає стратегічний зміст.

Організаційні структури підприємств також зазнають суттєвих змін. Жорсткі ієрархічні системи втрачають актуальність, поступаючись місцем децентралізованим, мережевим та гнучким моделям управління. Поширення набувають методології agile (гнучке управління) та lean (ощадливе виробництво), що передбачають оперативність прийняття рішень, адаптивність, автономність команд, готовність до швидкої зміни стратегічних пріоритетів. Такий підхід дозволяє підприємствам оперативно реагувати на ринкові зміни, скорочувати бюрократичні бар'єри та стимулювати інноваційну діяльність. Управлінці зосереджуються не на контролі кожного етапу робочого процесу, а на формуванні стратегічного бачення, мотивації персоналу та створенні умов для креативності й самостійності працівників.

Важливим елементом сучасного управління є розвиток людського капіталу. У сучасній економіці саме знання, компетенції та креативність працівників стають головними факторами успіху підприємства. Зростає значення корпоративних систем навчання, професійного розвитку, менторства та підвищення кваліфікації. Бізнес дедалі частіше використовує гнучкі моделі зайнятості, дистанційні формати роботи та програми підтримки персоналу. Софт-скіли, критичне мислення, емоційний інтелект, здатність працювати в команді та управляти змінами стають ключовими компетентностями сучасного фахівця. Парадигма управління персоналом переходить від адміністративної функції до стратегічного HR-менеджменту, що формує кадровий потенціал відповідно до довгострокових цілей підприємства.

На тлі глобальних економічних і політичних викликів особливої ваги набуває стратегічне управління в умовах невизначеності. Сучасні підприємства повинні оперативно реагувати на коливання ринків, зміни споживчих переваг, технологічні прориви та зовнішні ризики. Стратегічне планування базується на багатоваріантності сценаріїв, системному підході до оцінки ризиків, впровадженні антикризових механізмів, розвитку адаптивних і стійких бізнес-моделей. Управлінці дедалі частіше використовують методи стратегічного прогнозування в умовах невизначеності.

Не менш значущою тенденцією є орієнтація на принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Сучасні підприємства вже не обмежуються виключно фінансовими цілями, а прагнуть враховувати екологічні та соціальні аспекти. Формуються інтегровані моделі управління, що поєднують економічні показники з індикаторами екологічної безпеки, енергозбереження та соціального добробуту. Запровадження ESG-стандартів, підзвітність перед стейкхолдерами, розвиток корпоративних програм підтримки громад та працівників формують довіру до бізнесу й сприяють підвищенню його конкурентоспроможності. Така трансформація відповідає глобальним трендам, визначеним ООН та міжнародними економічними інституціями, та поступово стає необхідною умовою інтеграції підприємства у світовий бізнес-простір.

Отже, сучасне управління підприємством – це складна, інтегрована система, яка поєднує цифрові технології, соціальну відповідальність, інновації, стратегічне мислення та розвиток людського потенціалу. Трансформація управлінських підходів зумовлена необхідністю формування конкурентних переваг в умовах глобальної конкуренції та нестабільності. Підприємства, що спроможні ефективно адаптуватися до нових викликів, забезпечують свою стійкість, економічну ефективність і перспективи довгострокового розвитку.

Література

1. Кузнєцова К. О., Ченуша О. С. *Сучасні тренди менеджменту* // *Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»* – Секція 1. *Тенденції розвитку бізнесу та менеджменту*. – 2025, 11 травня [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329361> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Лосева Е., Дашко І. *Сучасні тенденції розвитку управління персоналом* // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 68 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115> (дата звернення: 06.11.2025).
3. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. *Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств* // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. – 2023. – № 25 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602> (дата звернення: 06.11.2025).

Валентина ПОЛОЗОВА

к.е.н., доцент,

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

Анатолій ГЛАДКИЙ

здобувач вищої освіти,

*Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Праця в економічно розвинутих країнах світу є найвагомішим чинником виробництва. В Україні вона досі залишається, на жаль, малопродуктивною і дешевою. Стан ефективності праці та її резерви у сучасній економічній науці залишаються здебільшого поза увагою. Нехтування трудовим чинником є насамперед у недостатній увазі до проблем матеріального стимулювання. У практиці оплати праці її продуктивність (ефективність), досить часто, не враховується. Розбіжність особистих інтересів працівників та суспільних економічних інтересів держави, – а вони вимагають безумовного врахування рівня продуктивності праці та раціонального використання усіх ресурсів, – є однією з основних причин економічних невдач таких країн як Україна.

Серед понять та категорій, якими характеризують окремі аспекти праці різні науковці та фахівці-практики виділяють наступні: результативність, ефективність, продуктивність, якість та стабільність праці.

Вихідним у цих термінах є праця, що розглядається як доцільна діяльність людей (працівників підприємства), спрямована на досягнення корисного результату (для підприємства – дохід і прибуток, для суспільства – економічні блага у вигляді товарів, робіт та послуг).

У останні роки проблеми ефективності праці досліджувалась у наукових працях таких іноземних вчених як: М. Бейтлі, Г. Гант, П. Друкер, Я. Карнаї, М. Мескон та ін. У 2021 р. лауреат Нобелівської премії з економіки Д. Кард вперше провів дослідження щодо впливу величини заробітної плати, освіти на сучасний ринок праці та ефективність праці загалом. «Якщо порівняти чи відстежити середню зарплату в регіонах, куди їдуть мігранти, то може виявитися, що вона зростає швидше, ніж у тих, де їх немає. Мігранти можуть їхати до тих регіонів, які зростають швидше і в яких легше знайти роботу» [1].

Серед українських науковців з напрямку ефективності праці варто виділити наступних: Д. П. Богиня, В. Ф. Беседін, О. А. Грішнова, В. М. Данюк, Т. А. Заяць, А. М. Колот, Т. М. Кір'ян, Е. М. Лібанова, О. В. Макарова, А. С. Пасека, А. П. Ревенко, М. В. Семикіна, О. С. Шнипко та ін. Розгляд наукових праць показує, що на сьогодні в економічній науковій літературі наявні дослідження змісту та напрямів зростання ефективності праці, специфічних викликів та їх дії в сучасних складних умовах [2].

Досить часто можна побачити, як в економічній теорії і підприємницькій практиці ототожнюються такі поняття як «ефективність праці», «продуктивність праці» та «результативність праці». На нашу думку, поняття ефективності є ширше ніж продуктивність – яка може розглядатись насамперед як ефективність трудової діяльності людей (працівників підприємства). Ефективність та результативність праці досить близькі поняття, але найперше відрізняються саме підходами та критеріями оцінювання (більше зупинимось у наступному параграфі)

Разом з тим, зростання продуктивності праці повинно мати і підвищення її результативності. Тому, продуктивність праці досить часто приймається як науковцями-дослідниками так і підприємцями-практиками головним критерієм оцінювання результативності (ефективності) праці.

Продуктивність праці насамперед характеризує ефективність віддачі людського чинника в матеріальному виробництві і суспільному багатстві. Головна роль продуктивності наявна у національній економіці тому, що:

1) зростання продуктивності праці є головним джерелом збільшення національного доходу і, отже, подальшого стабільного розвитку економіки загалом, а також і підвищення добробуту населення;

2) наявна можливість значної економії саме живої праці, дозволяє забезпечити приріст обсягів виробництва за умов скорочення економічно активного населення і трудових ресурсів у економічно розвинутих країнах;

3) від рівня продуктивності праці дуже залежить ефективність використання матеріально-технологічних та енергетичних ресурсів, окупність витрат окремого виробника та суспільних витрат загалом.

Сутнісні відмінності продуктивності та ефективності праці подано на рисунку 1.

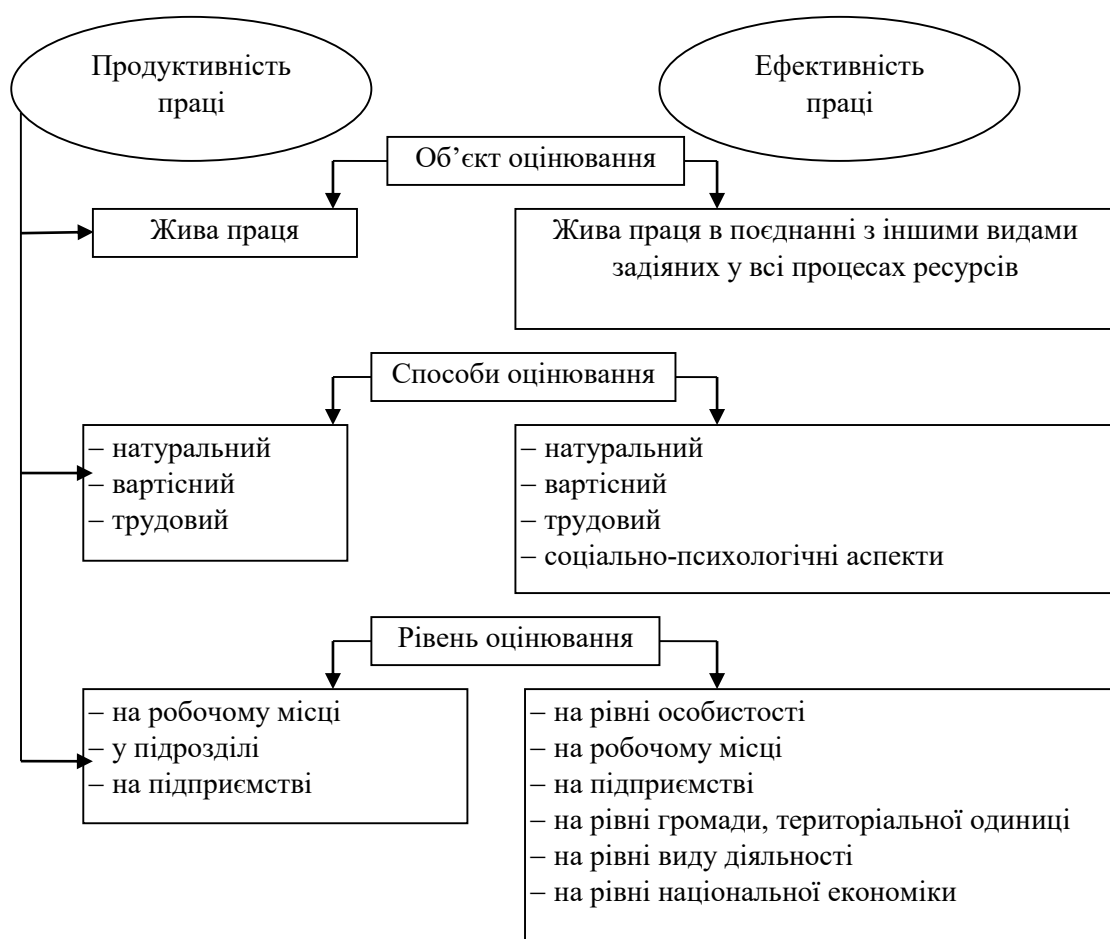


Рисунок 1 – Сутнісні відмінності продуктивності та ефективності праці

Під ефективністю праці варто розглядати соціально-економічну категорію, яка показує певний ступінь досягнення визначеної мети, і співставна із величиною оптимального використання задіяних при цьому матеріально-технологічних та енергетичних ресурсів. Отже, ефективність праці можна подати саме як порівняння понесених витрат і одержаних результатів. В подальшому ефективність праці буде відтворена в економічній оцінці виготовленого і спожитого продукту праці.

Проблема оцінювання продуктивності праці є досить простою на перший погляд, але складною на практиці і пояснюються це тим, що в одному критерію прагнуть врахувати багато важливих характеристик і особливостей. Думка, що продуктивність характеризує ефективність праці, на наш погляд, є абсолютно вірною. Але разом з тим, критерій

ефективності праці повинний найбільш повно враховувати витрати усіх елементів праці, чутливо реагувати на як найменші структурні зміни в економіці, на підприємстві, а також забезпечити співставність від мікро- до макrorівня.

Якщо ефективність насамперед характеризує співвідношення результатів і витрат праці із кількісної сторони, то їх якісна сторона характеризується таким поняттям як «якість праці». Якість праці, як особлива характеристика ефективності, подається з точки зору двох ознак: результативності понесених витрат і економічності спожитих витрат.

Під результативністю витрат будемо розглядати ступінь досягнення заданої мети: в даному конкретному випадку – забезпечення конкурентоспроможності продукції високої якості, виконуваних робіт чи наданих послуг за всім комплексом експлуатаційних властивостей (додатково до тих вимог, які були враховані при оцінюванні продуктивності праці).

Економічність витрат розглядається через інтенсивність праці та продуктивність задіяних матеріально-технологічних та енергетичних ресурсів. Інтенсивність праці – це ступінь її напруженості, яка оцінюється через витрати фізичної та нервової енергії працівника в одиницю часу. Інтенсивність праці насамперед залежить від наявної технології і суб'єктивним відношенням людини до праці. В той же час, цей чинник прямо впливає на оптимальне за певних сучасних умов використання природних, матеріальних, технічних та енергетичних ресурсів.

Поряд з цим розглядається і поняття стабільності праці як ступінь стійкості, непорушності, усталеності організаційних і економічних умов, які повинні забезпечити ефективну роботу персоналу підприємства, використання його потенціалу, а на мікрорівні і як чинник запобігання прихованого безробіття.

На ефективність праці впливають економічні, виробничі та соціальні чинники: умови відтворення робочої сили, рівень і тривалість високої працездатності, якість та привабливість праці, соціально-економічні розбіжності між різними громадами, спеціалізація регіонів тощо. Поняття ефективності праці відноситься не лише до сфери матеріального виробництва, але й інших видів трудової діяльності людей, а от як продуктивність праці прийнято оцінювати тільки у секторах матеріального виробництва. При оцінюванні продуктивності праці є більш вузьким поняттям, ніж ефективність праці. Однак продуктивність праці дуже тісно пов'язана з її ефективністю і значною мірою відображає її.

У практичній діяльності підприємств застосовується термін економічна ефективність праці, який не потрібно ототожнювати з поняттям ефективності праці. Економічна ефективність праці може оцінюватись через суму зниження затрат на одиницю продукції, отриманої в результаті різних управлінських впливів (вдосконалення організації праці, технології виробництва й обслуговування техніки). Оцінювання економічної ефективності праці передбачає не тільки зіставлення результатів праці з витратами робочого часу, а й витратами праці у грошовому вираженні.

Разом з тим, підсумовуючи варто визначити, що під ефективністю праці необхідно розглядати соціально-економічну категорію, яка показує не лише результативність живої праці, а й оцінює окремі соціально-психологічні аспекти праці: корисність, ступінь задоволення попиту, режим робочого часу, моральне задоволення та матеріальну винагороду тощо.

Література

1. *Нобелівська премія по економіці – 2021* // *Econs. online* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://econs.online/articles/ekonomika/nobelevskaya-premiya-po-ekonomike-2021/> (дата звернення: 08.10.2025).
2. Крилова І. Г., Данилов М. В. *Ефективність праці як важливий фактор людського розвитку* // *Modern Economics*. – 2021. – № 30(2021). – С. 109–115 [Електронний ресурс]. – DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-17) (дата звернення: 08.10.2025).

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

Діана КРИВОНЮК

здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

СТРАТЕГІЧНИЙ HR-ІНЖИНІРИНГ – СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах швидких змін на ринку праці та зростаючої конкуренції ефективно управління персоналом стає ключовим чинником успіху підприємства. Традиційні методи роботи з кадрами вже не відповідають вимогам часу, оскільки потребують більшої гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення. У цьому контексті особливого значення набуває стратегічний HR-інжиніринг.

Інжиніринг – це інтелектуальна діяльність, що поєднує наукові знання та практичні інструменти для реалізації проєктів з метою підвищення ефективності використання ресурсів. Його сутність полягає у застосуванні методичних підходів до вирішення управлінських завдань через моделювання, синтез і створення нових або вдосконалених систем. Основними характеристиками інжинірингу є комплексність, масштабність і багаторівневість [1]. У відповідь на цифрову трансформацію виник окремий напрям – HR-інжиніринг. Це системний підхід до управління людськими ресурсами, що базується на інтеграції сучасних управлінських концепцій у бізнес-модель підприємства. Він охоплює формування ефективної організаційної структури, оптимізацію HR-процесів, цифровізацію управління та розвиток корпоративної культури [2].

Впровадження HR-інжинірингу дозволяє інтегрувати HR-бізнес-процеси в загальну систему управління персоналом, що потребує не лише технічної модернізації, а й трансформації корпоративної культури на рівні цінностей. HR-інжиніринг – це не лише інструмент оптимізації кадрових процесів, а стратегічний напрям, який створює основу для сталого розвитку організації в умовах цифрової економіки [3]. У сучасних соціально-економічних і технологічних умовах він виступає платформою для оновлення управлінських процесів, забезпечуючи їхню узгодженість, гнучкість і ефективність.

Ключові принципи HR-інжинірингу, актуальні для нових реалій, наведено на рисунку 1 [2; 4].

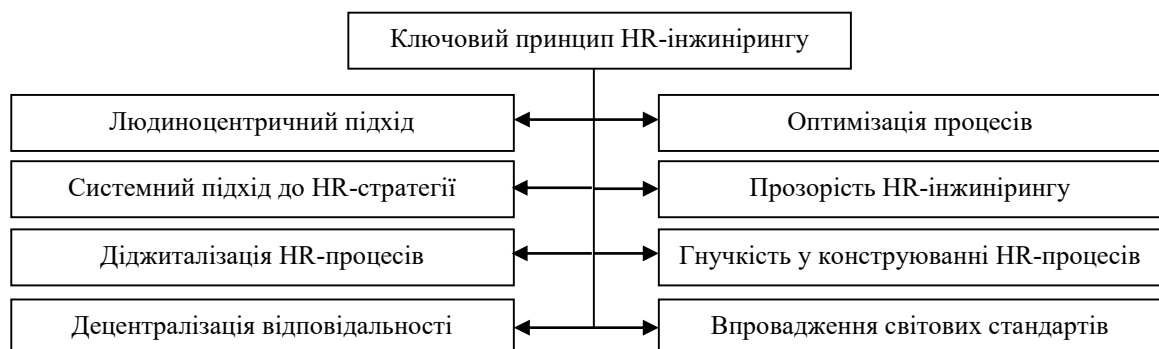


Рисунок 1 – Ключові принципи HR-інжинірингу

Запровадження основних принципів HR-інжинірингу (рисунок 1) сприяє не лише вдосконаленню функціональних процесів, а й формує підґрунтя для реалізації довгострокових стратегічних цілей розвитку підприємства. Такий підхід до побудови HR-системи забезпечує чітке визначення завдань, спрямованих на підвищення ролі людського капіталу, зростання його ефективності та адаптацію до інноваційних викликів сучасної економіки [5].

У цьому контексті важливою складовою є формування системи стратегічних цілей HR-інжинірингу, орієнтованої на підвищення готовності компаній до змін. Практика провідних компаній свідчить, що основними пріоритетами є розвиток лідерських компетенцій, гнучкість персоналу, впровадження HR-аналітики та формування культури залученості. Реалізація цих напрямів сприяє створенню високопродуктивного середовища, у якому працівники стають активними учасниками стратегічних трансформацій.

Система стратегічного HR-інжинірингу базується на концептуальних принципах стратегічного управління підприємством. Основні її цілі наведено на рисунку 2 [6].

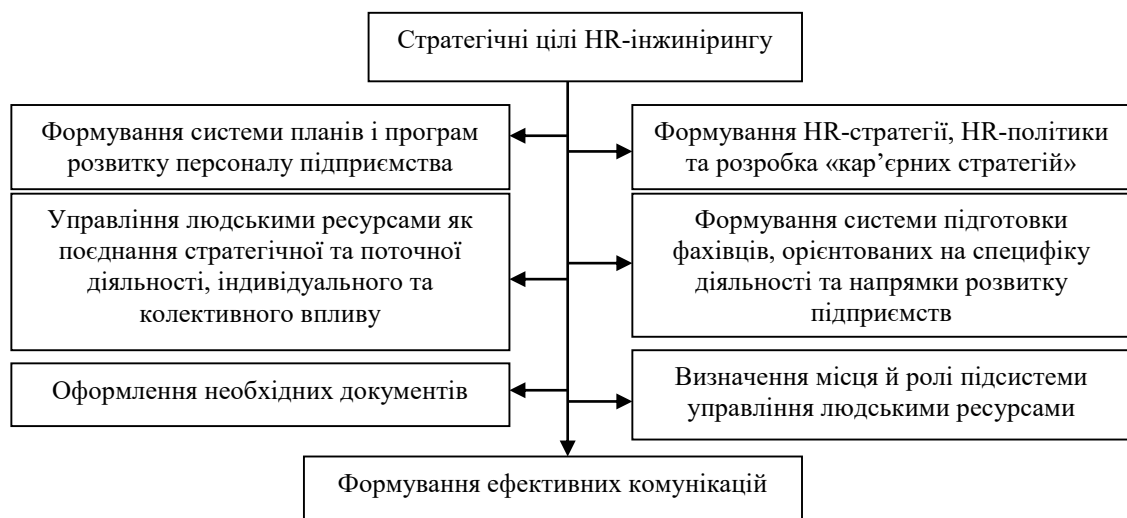


Рисунок 2 – Стратегічні цілі HR-інжинірингу

Стратегічні цілі HR-інжинірингу (рисунок 2) мають узгоджуватися не лише із загальною місією та стратегією підприємства, а й з його конкурентною позицією, адже саме персонал є ключовим джерелом конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та адаптивності в мінливому середовищі. Стратегічні цілі HR-інжинірингу повинні охоплювати не тільки вдосконалення кадрових процесів, а й створення умов для розвитку талантів, підвищення мотивації працівників, запровадження культури безперервного навчання та забезпечення гнучкої реакції на ринкові зміни.

Стратегічне кадрове планування є базовим етапом HR-інжинірингу, оскільки саме тут визначаються довгострокові цілі, формується HR-стратегія та створюється організаційне підґрунтя для її реалізації. Водночас стратегічний HR-інжиніринг передбачає не лише технічні зміни, а й оновлення кадрового потенціалу, що підкреслює зростаюче значення стратегічного підходу в управлінні персоналом [6].

У цьому контексті елементи HR-стратегії – планування кадрових потреб, підбір, оцінювання та навчання персоналу – трансформуються у цілісну систему, спрямовану на реалізацію загальної стратегії розвитку підприємства. Аналіз ролі HR-стратегії в межах HR-інжинірингу (рисунок 3) [6] дає змогу виявити стратегічну спрямованість управління людськими ресурсами, яка формує чіткі напрями HR-політики відповідно до довгострокових цілей компанії.

Стратегічні напрями HR-інжинірингу слугують орієнтирами для побудови цілісної системи управління персоналом, здатної гнучко реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища. Їхня значущість полягає в тому, що вони не лише забезпечують

ефективне впровадження кадрової політики, а й сприяють досягненню загальних стратегічних цілей підприємства шляхом узгодження інтересів організації та її працівників. Визначення пріоритетних напрямів HR-інжинірингу дає можливість раціонально розподіляти ресурси, узгоджувати HR-стратегію з бізнес-стратегією та підвищувати конкурентоспроможність підприємства [3; 6].

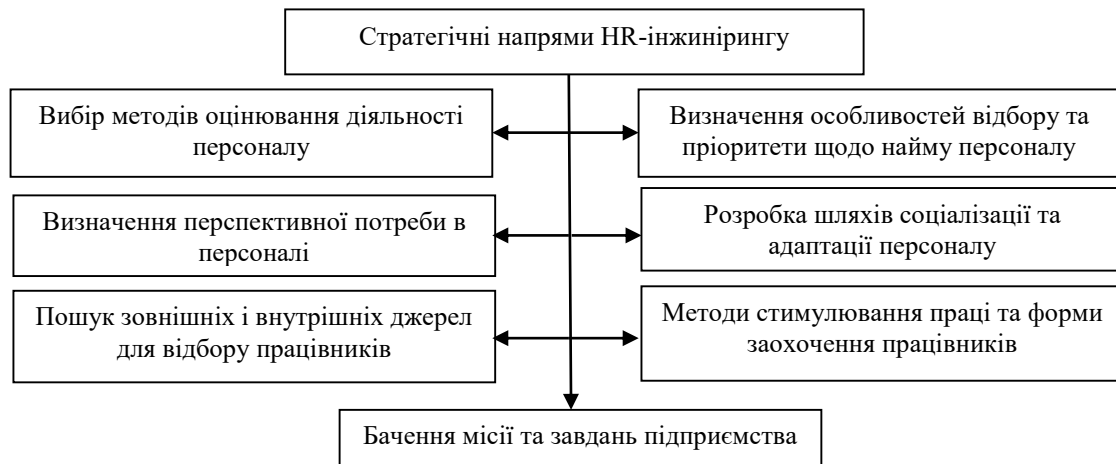


Рисунок 3 – Стратегічні напрями HR-інжинірингу

Реалізація стратегічного HR-інжинірингу спирається на чітко визначену HR-стратегію, яка, подібно до загальної бізнес-стратегії, має враховувати як зовнішні виклики, так і внутрішні трансформації компанії. Вона повинна передбачати можливі сценарії розвитку бізнес-середовища протягом планового періоду. Ефективна система стратегічного HR-інжинірингу базується на гармонійному поєднанні «жорстких» і «м'яких» аспектів управління, що разом забезпечують довгострокову конкурентну перевагу підприємства. Водночас визначальним чинником залишається людський капітал. Саме він формує інноваційність, гнучкість і стійкість організації, тому планування дій підприємства має відбуватися з урахуванням потреб і очікувань персоналу та зацікавлених сторін. Перехід від HR-інжинірингу до стратегічного HR-інжинірингу неминуче актуалізує питання мотивації персоналу як ключового елемента ефективного управління людськими ресурсами. У процесі трансформації HR-систем зростає потреба не лише в удосконаленні процесів найму, розвитку та адаптації працівників, а й у створенні умов, які стимулюють їхню залученість, ініціативність та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей компанії.

Стратегічний HR-інжиніринг є особливо важливим, оскільки охоплює комплексне управління людським потенціалом – від формування кадрової політики та системи мотивації до розвитку корпоративної культури й впровадження інноваційних підходів до організації праці. Він забезпечує узгодженість HR-стратегії з бізнес-цілями підприємства, сприяє підвищенню ефективності персоналу та створює передумови для сталого розвитку організації в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Література

1. Кифяк В. І., Запухляк В. М. *Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями* // *Ефективна економіка*. – 2021. – № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/uciqiu> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Дудко А. Г., Стрельченко О. Г. *HR-інжиніринг в управлінні організаціями та його інструменти* // *Modern science: innovations and prospects. The 8th International scientific and practical conference* (May 1–3, 2022). – SSPG Publish, Stockholm, Sweden, 2022. – С. 439–445 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sci-conf.com.ua/wp->

content/uploads/2022/05/MODERN-SCIENCE-INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-1-3.05.2022.pdf#page=439 (дата звернення: 11.10.2025).

3. Ведерніков М. Д., Сохарук А. С. *Теоретичні основи визначення HR-інжинірингу підприємства // Development Service Industry Management.* – 2023. – № 3. – С. 154–161 [Електронний ресурс]. – DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(24)) (дата звернення: 11.10.2025).

4. Волянська-Савчук Л. В., Дурач Р. *Теоретичні основи системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2023. – № 5. – С. 429–437 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-69> (дата звернення: 11.10.2025).

5. Богуш Л. Г. *HR-інжиніринг: функції, сфери застосування в управлінні підприємством і зайнятістю // Економіка та суспільство.* – 2024. – № 69 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24> (дата звернення: 11.10.2025).

6. Чернушкіна О. О., Радішевська В. В., Руднєва В. Ю., Гуменюк І. О., Вовкотруб К. В. *Побудова системи стратегічного HR-інжинірингу на сучасному підприємстві // Development Service Industry Management.* – 2023. – № 4. – С. 187–200 [Електронний ресурс]. – DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(29)) (дата звернення: 11.10.2025).

Артем ГОНЧАРЕНКО

аспірант

Національний науковий центр

«Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕНЕРГЕТИКИ

Стратегічна візія поступового розвитку зеленої енергетики з відповідною активізацією підприємництва в цій сфері в сучасних умовах набуває все більшої актуальності, адже вона пов'язана не лише із забезпеченням енергетичної безпеки та екологічної стійкості, а й зі створенням умов для соціальної стабільності населення та економічного зростання територіальних громад. Світова практика демонструє, що ефективна реалізація техніко-технологічних механізмів зеленої енергетики можлива лише за умови збалансованого поєднання організаційних, інституційних, регуляторних, екологічних, соціальних та економічних аспектів. Важливим завданням при цьому є розробка методичних положень та методичного інструментарію, що нададуть можливість здійснювати об'єктивну оцінку підприємництва у розвитку «зеленої» енергетики.

Зелена енергетика розглядається як стимулятор розвитку малого підприємництва в сільських територіальних громадах. Обґрунтовується низка теоретико-методичних та практичних засад щодо активізації малого підприємництва в сфері зеленої енергетики на сільських територіях. Поряд із безперечними перевагами зеленої енергетики, розглядається комплекс проблем та викликів, з якими стикається підприємництво в цій сфері, а саме: техніко-технологічні, інфраструктурні, інвестиційні, нормативно-правові та необхідність посилення державної підтримки [1, с. 5]

Надається стратегічне значення фінансовим стимулам, як дієвим інструментам державної та місцевої політики. Практика пільгового кредитування, гарантування повернення кредитів для малого підприємництва та інвестиційні гарантії є дієвими фінансовими стимулами для впровадження проектів зеленої енергетики на сільських територіях.

Акцентується увага на необхідності удосконалення політики державної підтримки розвитку підприємництва у сфері зеленої енергетики, ліквідації існуючих протиріч та розширення практики європейських країн, як драйверів впровадження проектів з використанням ВДЕ на сільських територіях.

Сучасні економічні реалії зумовлюють необхідність розроблення методичних підходів до оцінки рівня розвитку підприємництва в сфері зеленої енергетики, що є важливим етапом для формування ефективної політики енергетичної безпеки не тільки територіальних громад, а й галузевих складових економіки України, особливо її аграрного сектору.

Проте в науковій спільноті переважає дискурс щодо обґрунтування методичних підходів до оцінки рівня розвитку зеленої економіки. Пропонуються методики, що базуються на аналізі індикаторів сталого розвитку, використанні композитних індексів та кластерному аналізі. При цьому зелена енергетика розглядається як одна з структурних складових багатогранної дефініції зеленої економіки.

У дослідженні Чалої В., Глушенка А. запропоновано авторський підхід до оцінки зеленої трансформації економіки України в контексті європейської інтеграції. Методика включає використання кластерного аналізу для позиціонування України серед країн ЄС за критеріями досягнення цілей сталого розвитку. Також розроблено інтегральний індекс сформованості зеленої економіки (GEMI), що базується на чотирьох міжнародних індексах. Відповідно до такого підходу здійснюється оцінка відносної позиції України та визначаються напрями подальших досліджень щодо зеленої трансформації економіки [2].

Кононенко О. та Свиначев С. присвятили своє дослідження розробці методичного підходу оцінки рівня розвитку зеленої економіки з позиції регіональної диференціації. Автори запропонували інструментарій розрахунку інтегрального індексу, що враховує сукупність відповідних індикаторів, головним з яких є рівень розвитку альтернативної енергетики. Розроблений інструментарій дає змогу проводити диференційований моніторинг регіонального розвитку та виявляти наявні структурні диспропорції [3].

Зінчук Т., Паламарчук Т., Усюк Т. акцентували увагу на теоретико-методологічних аспектах формування концепції зеленої економіки. Вони аналізують основні принципи та індикатори, що лежать в основі цієї концепції, та пропонують методологічні засади для її впровадження. Автори підкреслюють важливість розвитку зеленої енергетики, впровадження якої сприятиме мінімізації шкідливого впливу на довкілля та підвищенню якості життя та добробуту населення [4].

Н. Штефан та ін. в своєму дослідженні запропонували амбітну та прагматичну моделі зеленого відновлення України в повоєнний період. В якості пріоритетної складової автори визначають розбудову екологічно-орієнтованої інфраструктури, яка структурно поєднує енергоефективність та розвиток альтернативної відновлюваної енергетики, впровадження систем енергозбереження [5, с.10].

Проаналізовані методичні аспекти дослідження підприємництва в сфері зеленої енергетики мають певні переваги, зокрема можливість міжнародного порівняння, регіональної диференціації, техніко-технологічної ефективності та аналізу екологічного навантаження, проте їх недоліками є обмежене врахування соціально-економічних індикаторів ефективності з точки зору диференціації для розвитку самого підприємництва в галузі зеленої енергетики і для оцінки сукупності соціальних, економічних, екологічних факторів повоєнного розвитку сільських територій та територіальних громад.

Зважаючи на ці недоліки, пропонується удосконалений методичний підхід, що структурно поєднує алгоритм дослідження підприємництва у розвитку «зеленої» енергетики, відповідну оцінку ефективності функціонування даних підприємств та методику індикативного визначення рівня розвитку територіальної громади внаслідок впровадження альтернативних механізмів енергозабезпечення.

Алгоритм дослідження стану та ефективності підприємництва у розвитку «зеленої» енергетики представимо наступним чином (рис. 1).



Рисунок 1 – Алгоритм дослідження стану та ефективності підприємництва у розвитку «зеленої» енергетики територіальних громад

Джерело: систематизовано та узагальнено автором

Загалом зазначимо, що індикатори інноваційності та енергетичної трансформації, що характеризують рівень розвитку екологічно орієнтованих технологій і впровадження відновлюваних джерел енергії мають пріоритетне значення. Так, частка постачання енергії від відновлюваних джерел як ключовий показник переходу до низько вуглецевої економіки та зменшення залежності від викопного палива, характеризуватиме рівень енергетичної незалежності територіальної громади. У свою чергу рівень впровадження енергоефективних технологій, що відображає масштаб використання інноваційних рішень в секторальній економіці, транспорті та житлово-комунальному секторі громади слугуватиме орієнтиром для подальшого розвитку. Зазначені індикатори узагальнено відображатимуть рівень розвитку «зеленої» енергетики, що органічно вбудовується у концепцію сталого розвитку, що передбачає баланс між економічним зростанням, раціональним природокористуванням та зменшенням енергетичної залежності громади.

Вибір саме цих показників обумовлений їхньою інформативністю та відповідністю міжнародним стандартам оцінки сталого розвитку. Вони використовуються у звітах Європейської агенції з довкілля, Програми ООН з навколишнього середовища та Євростату, що забезпечує порівнянність результатів з іншими країнами. Окрім того, такі індикатори враховані в національних стратегічних документах, зокрема в «Енергетичній стратегії України до 2050 року», що підтверджує їхню важливість у державній політиці енергетичного розвитку.

Література

1. Васильців Т. Г., Сарахман В. М., Магас Д. О. *Інструменти політики розвитку малого бізнесу у сфері зеленої енергетики на сільських територіях // Академічні візії.* – 2024. – Вип. 27. – С. 1–7 [Електронний ресурс]. – DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10579148> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Чала В. С., Глушенко А. В. *Оцінка зеленої трансформації економіки України в умовах європейської інтеграції: методичний підхід та позиціонування серед країн ЄС // Економічний простір.* – 2024. – № 195. – С. 223–231 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-223-231-chala.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Кононенко О., Свиначець С. *Оцінка регіональних відмінностей формування «зеленої» економіки в Україні // Економічна та соціальна географія: Збірник наукових праць.* – 2015. – № 71. – С. 62–67.
4. Зінчук Т., Паламарчук Т., Усюк Т. *Діалектика розвитку «зеленої» економіки в умовах глобалізації // Економіка та суспільство.* – 2022. – № 44 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-86> (дата звернення: 09.10.2025).
5. Кудря С. О., Репкін О. О., Рубаненко О. О., Яценко Л. В., Шинкаренко Л. Я. *Етапи розвитку зеленої водневої енергетики України // Відновлювана енергетика.* – 2022. – № 1(68). – С. 5–16.

Раїса КВАСНИЦЬКА

д.е.н., професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку

РЕАЛІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВ З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

Міжнародний досвід показує, що жодна країна не може досягти економічного зростання, залишаючись ізольованою від світової економічної системи. Іншими словами, взаємопроникнення національних економік через механізми іноземних інвестицій і капіталу,

поєднане з утворенням багатонаціональних спільних підприємств, становить основу економічної глобалізації. Без інтеграції із зовнішнім світом і виходу іноземних банків на внутрішні ринки розвиток, вдосконалення та поглиблення банківських операцій виявилися б надзвичайно складними. Сьогодні, банківська система України функціонує в умовах різноманітних викликів не тільки фінансово-кризового характеру, що притаманні світовій фінансовій системі, а й викликів, які спричинені війною, що розпочата росією 24.02.2022 р. шляхом віроломного вторгнення на територію суверенної України [1, с. 115]. Звичайно, в цих умовах функціонування банківської системи держави видозмінюється відповідно до загроз та можливостей, які висуває сьогодення воєнного стану, що діє в Україні. Звичайно, наша внутрішня банківська система вже давно бере участь у прискореному процесі інтеграції шляхом розширення участі іноземного капіталу на фінансовому ринку України. З моменту здобуття Україною незалежності в 1991 році іноземний капітал постійно надходить на фінансовий ринок, зокрема в українську банківську систему. Варто зазначити, що вплив іноземного капіталу на національні банківські системи проявляється у багатогранних і часом навіть суперечливих явищах на міжнародному рівні. Для деяких країн безперечно переваги – збільшення економічних інвестицій, впровадження нових технологій, зниження кредитних ставок та підвищення якості послуг – у певні історичні моменти призвели до втрати економічної суверенітету, зниження економічної безпеки та спричинили фінансові кризи в інших країнах.

Зауважимо, що іноземний банківський капітал є таким самим, як і вітчизняний, тільки трохи ефективніший та цивілізованіший, і проблема лише в його подальшому залученні. В економіці за все потрібно платити. Присутність іноземних банків у банківській системі України відповідає інтересам фінансової системи країни та сприяє залученню іноземних інвестицій і розширенню ресурсної бази для соціально-економічного розвитку. Поряд із цим, стрімке збільшення частки іноземного банківського капіталу тягне за собою серйозні фінансово-економічні ризики, серед яких можлива втрата суверенітету над грошово-кредитною політикою, посилення нестабільності, неочікувані коливання банківської ліквідності, спекулятивні зміни попиту та пропозиції на грошово-кредитному ринку, а також можливий відтік фінансових ресурсів. Відповідно, рішення щодо форми та масштабів експансії іноземного банківського капіталу на ринку банківських послуг мають бути підпорядковані стратегічним цілям соціально-економічного розвитку, зміцненню національної конкурентоспроможності, економічної безпеки та зміцненню грошово-кредитної системи України.

Отже, Законом України «Про банки та банківську діяльність» визначено, що банк, у якому частка капіталу, що належить хоча б одному іноземному інвестору, становить не менше 10 % є банком з іноземним капіталом [2]. Відповідно до основних показників діяльності банківської системи, які виокремлює Національного банку України (НБУ) [3], серед комерційних банків виділять саме банки з іноземним капіталом, кількість яких в Україні була за період з 2022 по 2025 рр., найбільшою на 01.01.223 р (29 банків, що становило 43,28% загальної кількості комерційних банків). За 2022-2024 рр. кількість таких банків в банківській системі України скоротилась на 3 установи (на 10,34%) і на початок 2025 р. становила 26 установ (19 з яких є банками зі 100% іноземним капіталом). Однак, їх частка у за цей період майже не змінилась, а склала 43,33%. За даними НБУ видно, що частка показників діяльності банків іноземних груп (банків із 100% іноземним капіталом), що виокремлюється в загальній величині основних показників функціонування банківської системи України є досить значною (таблиця 1).

Так, дані таблиці 1 дають змогу констатувати, що капітал іноземних груп є досить значними в загальних аналогічних показниках функціонування банківської системи України. При цьому, за динамікою часток відповідних показників банків іноземних груп за 2022-2024 років відмічаються такі тенденції:

Таблиця 1 – Динаміка частки показників діяльності банків іноземних груп в основних показниках функціонування банківській системі України за 2022-2024 рр.

У відсотках

Показники	01.01.23	01.01.24	Відхилення (+,-)		01.01.25	Відхилення (+,-)	
			Абсолютне	Приріс (спад)		Абсолютне	Приріс (спад)
Капітал банку	34,01	30,91	-3,1	-9,1	32,37	+1,46	+4,72
Чисті активи	29,5	36,17	+6,67	+22,61	25,92	-10,25	-28,34
Кошти в інших банків	37,18	30,68	-6,49	-17,46	37,73	+7,05	+22,98
Кошти банків	20,65	12,15	-8,5	-41,17	12,98	+0,83	+6,83
Кошти клієнтів	29,84	25,99	-3,85	-12,89	23,39	-2,6	-10,0
Кошти суб'єктів господарювання та інших небанківський установ	39,44	34,4	-5,05	-12,79	31,28	-3,12	-9,07
Кошти фізичних осіб	21,83	16,4	-5,42	-24,85	12,38	-4,02	-24,51
Кредити та заборгованість юридичних осіб	2,65	3,6	+0,95	+35,85	25,67	+22,07	+613,06
Кредити та заборгованість фізичних осіб	27,89	25,79	-2,1	-7,53	8,36	-17,43	-67,58
Прибуток (збиток) після оподаткування	-1,7	25,92	+27,62	+1622,22	24,74	-1,18	-4,55

Складено автором за даними [4].

– частка капіталу зменшилась у 2023 р. порівняно із 2022 р. від 34,01% до 30,91%, а у 2024 році вона зросла до 32,37%;

– частка чистих активів у 2023 р. порівняно із 2022 р. зросла на 22,61%, а у 2024 році відбулося її різке зменшення до 25,92%, тобто на 28,34%;

– частка коштів банків іноземних груп в інших банках у 2023 р. мала тенденцію до скорочення порівняно із 2022 р., яка дорівнює 17,46%, а у 2024 р. спостерігається зростання цього показника порівняно із 2023 р. на 22,98%;

– частка коштів банків в банках іноземних груп у 2023 р. порівняно із 2022 р. також мала тенденцію до зменшення, яке становило 41,17%, а у 2024 р. відбулося хоч не значне, однак, зростання цього показника порівняно із 2023 р. на 6,83%);

– частка коштів клієнтів в банках іноземних груп у аналізовані роки має тенденцію до зменшення (у 2023 р. порівняно із 2022 р. спад становив 12,89%, а у 2024 р. він склав 10,0%);

– частка кредитів і заборгованості юридичних осіб в банках іноземних груп з року в рік зростає (у 2023 р. порівняно із 2022 р. зростання склало 35,85%, а у 2024 р. воно становило 613,06%);

– частка кредитів і заборгованості фізичних осіб в банках іноземних груп щорічну тенденцію зменшення (у 2023 р. порівняно із 2022 р. зменшення склало 7,53%, а у 2024 р. воно становило 67,58%);

– частка прибутку (збитку) до оподаткування у 2023 р. порівняно із 2022 р. зменшилась на 1622,22%, що пояснюється переходом банків іноземних груп від збиткової до прибуткової

діяльності, у 2024 році ці банки хоча й результували свою діяльність отриманням прибутку, однак відбулося зменшення цього показника порівняно із 2023 р. на 4,55%.

Таким чином, можна відмітити, що діяльність іноземних банків є важливою складовою фінансової системи, оскільки сприяє передачі капіталу, досвіду, технологій та стандартів корпоративного управління ризиками. Банки з іноземним капіталом є інституційною опорою розвитку фінансового ринку України. Вони зміцнюють фінансову стабільність, впроваджують інновації, інтегрують Україну до європейського фінансового простору, при цьому все ж потребують балансування інтересів між глобальними стандартами та національними економічними пріоритетами. Участь іноземного капіталу в банківському секторі посилює модернізацію існуючих банківських механізмів з метою підвищення їх ефективності та збільшення сукупного капіталу комерційних банків. Іноземний капітал у банківській системі країни дозволяє застосовувати сучасні банківські технології, управлінські, адміністративні та маркетингові методи, методи мінімізації банківських ризиків.

Присутність іноземного банківського капіталу на фінансовому ринку України стала невід'ємним фактором розвитку як вітчизняної банківської системи, так і фінансово-економічного сектору загалом. Адже іноземні інвестори не тільки вкладають свій капітал у вітчизняну економіку, а й сприяють використанню іноземного досвіду у проведенні банківських операцій, забезпеченні прозорості банківської діяльності, налагодженню взаємовідносин із зарубіжними країнами, інтеграції вітчизняної банківської системи у світову економіку.

Література

1. Квасницька Р., Гаджук Я. *Місце системно важливих банків в сучасній структурі банківської системи України // Integration mechanisms of management of innovative processes in the economy: collective monograph / Andrushko R., Andrushko O. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2023. – С. 115–123.*
2. *Про банки і банківську діяльність* [Електронний ресурс] : закон : [прийнято Верхов. Радою 07 грудня 2000 р. : станом на 30 липня 2025 р.]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 07.11.2025).
3. *Основні показники діяльності банків України за 2022–2024 рр.* [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 07.11.2025).
4. *Основні показники діяльності банків України (Балансові звіти банків 2022–2024 рр.)* [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 07.11.2025).

Інна СІРА

к.е.н., викладач економічних дисциплін

ВСП «Фаховий економічний коледж КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

м. Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ LEAN КОНЦЕПЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПОТОКАМИ

На сьогодні в існуючий кризовий період впровадження нових технологій управління на основі ощадливого виробництва набуває великої популярності в практиці діяльності закордонних і вітчизняних підприємств. Це обумовлено тим, що методи бережливого виробництва, як правило, не потребують великих капіталовкладень з боку підприємства, але, при цьому дають значні позитивні результати в удосконаленні діяльності підприємств.

Управління потоками в контексті Lean (бережливого виробництва) – це операційна методологія, що зосереджується на створенні максимальної цінності для клієнта, одночасно усуваючи всі види втрат та оптимізуючи ресурси.

Надійне виробництво передбачає залучення до процесу оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача. Дана концепція виникла як інтерпретація американськими дослідниками ідей, закладених в основу виробничої системи компанії Toyota, що підтверджують свою ефективність на протязі десятиріч.

Головна мета керівника та команди під час впровадження основних принципів бережливого виробництва – виявити втрати. Концепція Lean виділяє 8 основних видів втрат:

1. Перевиробництво – виробництво більшої кількості продукції, ніж треба клієнту та раніше, ніж це потрібно.

2. Очікування – коли потрібно чекати на будь-що: обладнання, іншого працівника, деталі, інструкції, затвердження, інформацію, прийняття рішення та інше.

3. Зайве транспортування – переміщення товару, матеріалів, напівфабрикатів, яке не є необхідним у процесі виготовлення.

4. Зайві рухи – рухи, які не необхідними для додавання цінності виробу чи сервісу, пошук будь-чого на роботі, ходіння між робочими місцями.

5. Надмірні запаси – залишок на складі перевищує актуальну потребу клієнтів чи не відповідає Just-in-Time принципу.

6. Зайва обробка – дії, які ми робимо, бо думаємо, що це потрібно, але вони не додають цінності продукції з точки зору споживача.

7. Брак – створення дефектної продукції, переробка бракованої продукції.

8. Нехтування талантами – коли команду не залучають для пошуку рішення чи можливостей оптимізації процесів.

Використання інструментів концепції «бережливого виробництва» (табл. 1) зараз широко застосовується не тільки в автомобілебудуванні, а й в торгівлі, сфері послуг, комунальному господарстві, охороні здоров'я, системі освіти, збройних силах, секторі державного управління і в багатьох інших видах діяльності. Компанії, які застосовують методи бережливого виробництва, без інвестицій, без покупки устаткування та без додаткового найму працівників здатні:

- підвищити продуктивність праці;
- скоротити тривалість циклу виготовлення;
- зменшити кількість браку;
- прискорити виведення на ринок нових товарів та послуг;
- мінімізувати складські запаси;
- знизити простой.

На сьогодні в ощадливому виробництві представлено майже 100% японських компаній, 72% компаній у США, 56% у Великій Британії, 55% у Бразилії, 42% у Мексиці. Зараз цю методологію використовують такі гіганти, як Ford, Amazon, Intel, Nike, John Deere та інші.

В Польщі за даними інституту Lean Enterprise Institute Polska про ефективність впровадження бережливого виробництва свідчить: зростання продуктивності праці в компаніях до 65 %; покращення ефективності використання обладнання майже на 60 %; зменшення запасів у виробництві на 80 %; зменшення площ під виробництво на близько 60 %; скорочення часу переходу від сировини до готового продукту до 70 % [1].

Впровадження «бережливої» концепції свідчить про покращення показників діяльності підприємств різних галузей економіки:

1) електронна промисловість – зменшення кількості етапів виробничого процесу з 31 до 9, скорочення виробничого циклу з 9 до 1 дня, вивільнення 25 % виробничих площ; загальна економія – близько 2 млн. дол. США за півроку;

2) авіаційна промисловість – скорочення термінів виконання замовлень з 16 місяців до 16 тижнів;

Таблиця 1 – Інструменти Lean менеджменту

№	Назва	Характеристика інструменту
1	Картки потоку створення цінності (VSM)	Схеми, що графічно відображають кожен етап руху потоків матеріалів та інформації, потрібних для виконання замовлення споживача й допомагають усвідомити можливості вдосконалення. Використання карт потоку створення цінності дозволяє побачити, систематизувати і розставити пріоритети для майбутніх поліпшень, раціонально використовуючи наявні ресурси.
2	Кайдзен (Kaizen)	Японська система менеджменту, заснована на безперервному вдосконаленні. Вона дозволяє мінімізувати втрати та зробити роботу максимально ефективною. Кайдзен передбачає залучення кожного співробітника до процесу безперервного поліпшення разом із фокусом на повазі до клієнта, продукту, ремесла та людей.
3	Система впорядкування 5s	Правильна організація робочого місця, тобто створення зрозумілого середовища, де визначено місце для кожної речі, всі вони перебувають на своєму місці. Система 5s – це аббревіатура з п'яти с: сортування; слідування за порядком; слідування за чистотою; стандартизація; самодисципліна.
4	Точно-вчасно (Just-in-Time)	ЛІТ – система організації виробництва, за якої доставляються саме ті матеріали та виробляються саме ті вироби, що є необхідними, точно у необхідний термін і точно в потрібній кількості. ЛІТ – це єдиний комплекс заходів для досягнення масштабного виробництва з використанням мінімальних матеріально-товарних запасів деталей, комплектуючих, напівфабрикатів та готової продукції.
5	Канбан (Kanban)	Передбачає управління потоком створення цінності відповідно до запитів споживачів, дає змогу реалізувати принцип витягування шляхом використання основних та додаткових карток Канбан. Це візуалізація, для якої використовують дошку та набір карток. Найпростіша канбан-дошка включає три колонки: «Зробити», «У роботі», «Готово».
6	Дзідока («Jidoka»)	Принцип роботи, при якому робоче обладнання може виявити помилку та негайно зупинити виробничий процес, без втручання оператора. Дає можливість захистити компанію від виробництва продуктів низької якості чи з різними дефектами.
7	Пока-йоке (Poka-yoke)	Японський метод захисту від помилок, який запобігає дефектам, спричиненим людським фактором, шляхом проектування процесів і пристроїв так, щоб помилки були неможливі або легко виявлялися.
8	Візуальний менеджмент (Visual Management)	Система управління підприємством, що використовує візуальні засоби (графіки, індикатори, схеми) для швидкого відображення поточного стану виробництва, статусу завдань, справності обладнання тощо, щоб усі співробітники розуміли, що відбувається і що потрібно робити.
9	Техніка вирішення проблем Five Whys	Інструмент 5 W полягає в тому, що в разі виникнення будь-якої проблеми необхідно п'ять разів поставити запитання «Чому?» («Why?»). Якщо п'ять разів поспіль відповіді на запитання «Чому?» будуть отримані, то причини та методи вирішення проблеми стануть очевидними.
10	Система тотального догляду за устаткуванням (TPM)	Охоплює не лише технічне обслуговування виробничих потужностей у процесі їх експлуатації, але й їх конструювання та виготовлення, а також передбачає активну участь працівників усіх рівнів та всіх служб і підрозділів підприємства в процесі вдосконалення використання обладнання.

3) автомобілебудування – поліпшення якості на 40 %. Серед автомобільних вузлів – вивільнення 20 % виробничих площ, відмова від будівництва нового виробничого корпусу, економія близько 2,5 млн дол. за тиждень;

4) кольорова металургія – збільшення продуктивності на 35 %;

5) фармацевтична промисловість – зменшення відходів з 6 % до 1,2 %, зниження споживання електроенергії на 56 %, економія 200 тис. дол. щорічно;

6) виробництво споживчих товарів – збільшення продуктивності на 55 %, економія близько 135 тис. дол. за тиждень [1].

Японську систему менеджменту успішно практикує й український бізнес. Так, за допомогою Lean-підходу в компанії Arpal, яка є лідером українського ринку з виробництва обладнання для переробки деревних відходів зросли обсяги виготовленої продукції протягом 2020-2022 років. Так, у 2020 році 37 працівників підприємства виготовляли 20 тонн продукції, а на кінець 2022 року 46 працівників обробляли 55 тонн деревини. Тобто продуктивність праці зросла вдвічі. Також скоротився час очікування клієнтів: якщо раніше чекати доводилось у середньому 5-7 тижнів, то після використання інструментів бережливого виробництва 60% замовлень віддають одразу, а ще 40% – через три тижні. Зменшилась кількість браку: якщо ще в 2018-2019 роках траплялось 50–60 бракованих деталей на місяць, то в 2020 році цей показник зменшився до 10 деталей в місяць [2].

Впровадження концепції Lean у виробничу діяльність дозволяє підприємству ефективно вирішити низку ключових проблем, із якими щодня стикаються сучасні компанії. Застосування цього підходу сприяє підвищенню якості продукції за мінімальних витрат, скорочення термінів виготовлення, запобігання надвиробництву та оптимізації процесів постачання. Таким чином, Lean є одним із найважливіших та актуальних сучасних підходів до управління виробництвом на українських підприємствах.

Література

1. Бек О., Петецький І. *Lean – менеджмент як інноваційний підхід до управління виробництвом* // Львівський політехнічний національний університет. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/274ffd28-0528-4b34-9dc1-1dd99c95595/content> (дата звернення: 05.11.2025).

2. Безкоровайна І. *Шлях Toyota. Українські компанії в рази нарощують продуктивність завдяки японській системі постійного вдосконалення Lean. Як вона працює на практиці – кейси Arpal, Progress Group, Harley & Cho* // Журнал Forbes Ukraine. – 11 вересня 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/business/lean-management-v-dii-yak-yaponska-sistema-postiynogo-vdoskonalennya-dopomagae-ukrainskim-virobnitstvam-stavati-efektivnimi-keysi-arpal-progressive-lviv-harleyampcho-08092023-15870> (дата звернення: 05.11.2025).

Валерія ВОЛКОВА

к. е. н., доцент,

доцент кафедри фінансів і банківської справи

Анна ЩЕРБАТА

здобувач вищої освіти,

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

м. Вінниця, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ НАДІЙНОСТІ СТРАХОВИКА В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Фінансова надійність страховика є ключовою передумовою стабільного функціонування страхового ринку та довіри з боку страхувальників. Вона визначає здатність

страхової компанії своєчасно виконувати взяті страхові зобов'язання, зберігаючи належний рівень ліквідності та платоспроможності навіть за умов змін економічного середовища та дії несприятливих внутрішніх і зовнішніх чинників [1]. У сучасних умовах зростаючої конкуренції, посилення регуляторних вимог та підвищення ризиків особливого значення набувають механізми забезпечення фінансової надійності страховика, які поєднують економічні, організаційні та правові інструменти.

На основі узагальнення сучасних наукових підходів до трактування поняття «фінансова надійність страховика» запропоновано власне визначення, відповідно до якого фінансова надійність страхової компанії – це здатність страхової компанії забезпечувати стабільне виконання страхових зобов'язань перед страхувальниками в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків, підтримуючи достатній рівень платоспроможності, ліквідності та ефективності фінансових потоків.

Ознаки фінансової надійності страхових компаній відображають їх здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами та партнерами (рис. 1).

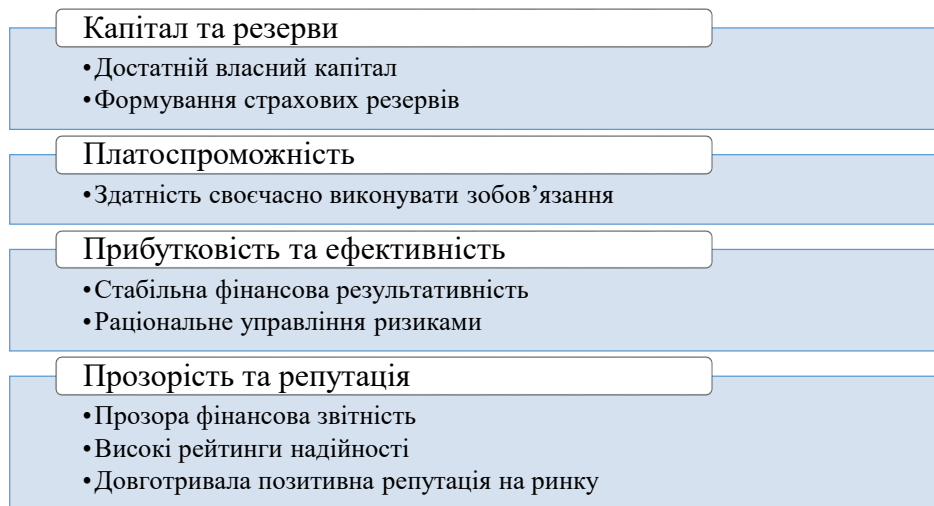


Рисунок 1 – Ознаки фінансової надійності страхових компаній

Джерело: розроблено авторами на основі [2, с. 102]

До основних показників належать стабільний рівень капіталу та резервів, висока платоспроможність, позитивна динаміка прибутковості та ефективне управління ризиками. Також важливими є прозорість фінансової звітності, наявність рейтингів надійності від авторитетних агентств та довготривала репутація на ринку, що свідчить про здатність компанії стабільно виконувати свої зобов'язання навіть у кризові періоди.

З огляду на наведені теоретичні засади, подальше дослідження фінансової надійності страховика доцільно провести на прикладі компанії «Княжа VIG». Це дозволить на практичному рівні оцінити її фінансовий стан, ефективність управління ризиками та ступінь відповідності ключовим критеріям надійності.

Проаналізуємо динаміку активів, власного капіталу, зобов'язань та фінансових результатів страхової компанії «Княжа VIG» для того, щоб оцінити тенденції зміни її фінансового стану та визначити рівень стабільності розвитку (рис. 2).

Аналіз динаміки фінансових показників СК «Княжа VIG» за 2021 – 6 міс. 2025 рр. свідчить про загальну тенденцію до зростання. Активи компанії збільшилися з 1 485,09 млн грн до 2 795,80 млн грн, що відображає розширення діяльності та ефективне управління ресурсами. Зростання власного капіталу з 354,92 млн грн до 602,02 млн грн свідчить про посилення фінансової стійкості. Підвищення зобов'язань, особливо у 2022 році, може бути пов'язане з адаптацією до умов воєнного стану та необхідністю залучення додаткових ресурсів. Фінансовий результат має позитивну динаміку, досягнувши 144,26 млн грн у 2025 році, що підтверджує підвищення ефективності діяльності компанії.

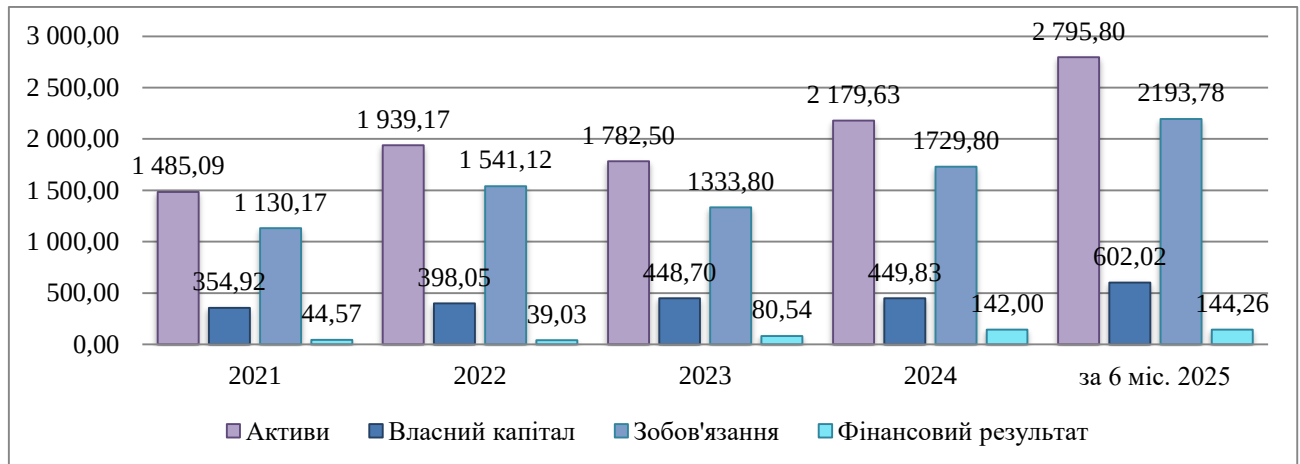


Рисунок 2 – Динаміка активів, власного капіталу, зобов'язань та фінансових результатів СК «Княжа VIG» протягом 2021- 6 міс. 2025 рр., млн грн

Джерело: розроблено авторами на основі даних [3]

Наступним етапом доцільно провести аналіз коефіцієнта фінансової стійкості та коефіцієнта платоспроможності страхової компанії, що дозволить оцінити її здатність виконувати зобов'язання та визначити рівень фінансової стабільності (рис. 3).

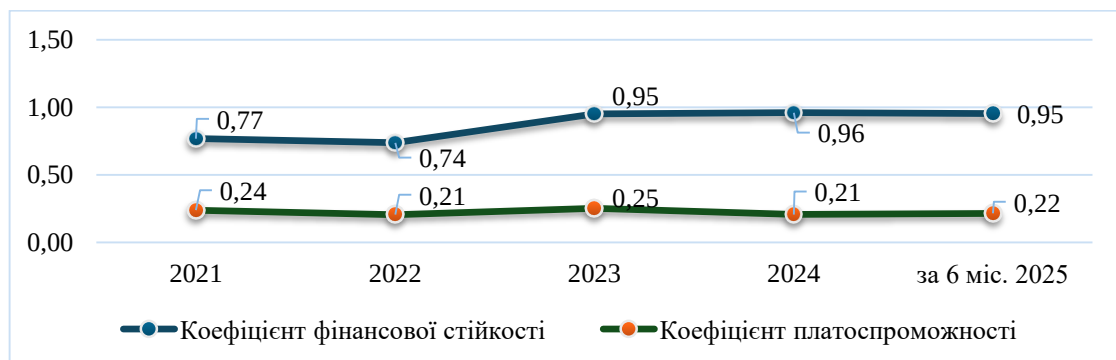


Рисунок 3 – Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності СК «Княжа VIG» протягом 2021 – 6 міс. 2025 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі даних [3]

Аналіз динаміки показників СК «Княжа VIG» за період 2021–перші шість місяців 2025 року свідчить про стабільне покращення фінансової стійкості компанії: коефіцієнт фінансової стійкості зріс з 0,77 у 2021 році до 0,95 у першому півріччі 2025 року, що свідчить про підвищення здатності компанії захищати свої активи та покривати страхові ризики. Водночас коефіцієнт платоспроможності залишався відносно стабільним на низькому рівні (0,21–0,25), що вказує на потребу в подальшому зміцненні резервів для забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань перед страхувальниками.

Варто також проаналізувати динаміку страхових платежів, страхових виплат та страхових резервів, оскільки ці показники відображають реальний фінансовий стан страховика та ефективність його управління ризиками (рис. 4).

Динаміка показників СК «Княжа VIG» за 2021–2024 роки демонструє активне зростання обсягів страхової діяльності: страхові платежі збільшилися з 1 062,82 млн грн у 2021 році до 2 517,02 млн грн у 2024 році, що свідчить про розширення клієнтської бази та підвищення довіри до компанії. Страхові виплати зросли з 424,44 млн грн до 1 005,34 млн грн, однак темпи їх зростання залишаються контрольованими щодо приросту страхових платежів.

Паралельно страхові резерви компанії збільшувалися з 779,94 млн грн до 1 879,36 млн грн, що забезпечує належний рівень фінансової захищеності та здатність виконувати зобов'язання перед страхувальниками.



Рисунок 4 – Динаміка страхових платежів, страхових виплат та страхових резервів СК «Княжа VIG» протягом 2021-2024 рр., млн грн

Джерело: розроблено авторами на основі даних [3]

Проведений аналіз фінансових показників страхової компанії дозволяє оцінити рівень її надійності, виявити сильні сторони діяльності та потенційні ризики, які можуть впливати на стабільність функціонування. Для підвищення фінансової надійності доцільно впроваджувати комплекс заходів: оптимізувати структуру резервів та капіталу, посилювати контроль за ліквідністю, підвищувати ефективність управління активами, а також застосовувати системи прогнозування та моніторингу фінансових ризиків. Реалізація таких заходів сприятиме забезпеченню стабільного розвитку, збереженню платоспроможності та підвищенню довіри страхувальників, що є ключовими умовами зміцнення конкурентоспроможності будь-яких страхових компаній у сучасних економічних умовах.

Література

1. Амонс В. Фінансова надійність страхової компанії та шляхи її підвищення // *Наука онлайн*. – 2021. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nauka-online.com/ru/publications/economy/2021/11/38-2/> (дата звернення: 06.10.2025).
2. Бороніна О. О. Фінансова надійність страхової організації та чинники її забезпечення // *Social Economics*. – 2023. – № 66. – С. 99–108.
3. Фінансова звітність. Княжа Вієнна Іншуранс Груп [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kniazha.ua/about/finansova-informatsiya/finansova-zvitnist> (дата звернення: 06.10.2025).

Оксана ЛАБУНСЬКА

*аспірантка кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності*

Одеський національний економічний університет, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АКСЕЛЕРАТОРІВ

У сучасній економіці знання та людський капітал формують основу сталого розвитку й конкурентоспроможності країн. Вони виступають не лише ресурсом, а й стратегічним активом, що визначає здатність національної економіки до технологічного оновлення,

цифрової трансформації та інституційної інтеграції у світовий ринок інновацій. Для України, яка знаходиться на порозі повоєнного відновлення та прагне до приєднання до Європейського дослідницького простору, питання ефективного використання людського потенціалу є ключовим чинником підвищення інноваційної спроможності.

За даними European Innovation Scoreboard 2025 [1], Україна належить до групи «країн-інноваторів» (Emerging Innovators) і посідає 37-ме місце серед країн ЄС та сусідніх держав, демонструючи інноваційну результативність лише 29,0 % від середнього рівня ЄС. Такий показник майже вдвічі нижчий за середній рівень для цієї групи (46,0 %), що вказує на структурну асиметрію інноваційного розвитку.

Висока концентрація освітнього потенціалу – перевага, яка поки що не забезпечує відповідної економічної віддачі. Людський капітал України характеризується високим рівнем освіченості населення (178 % від середнього ЄС) і суттєвими позиціями за експортом знаннєво-інтенсивних послуг та високотехнологічних товарів. Проте за індикаторами участі дорослого населення в навчанні протягом життя (lifelong learning) та інноваційної активності малих і середніх підприємств (МСП) Україна демонструє стійке відставання.

Таке поєднання високих освітніх досягнень і низької інноваційної віддачі свідчить про недостатню конверсію знань у соціально-економічну цінність. Однією з причин є фрагментарна взаємодія між освітньою, науковою та підприємницькою сферами, що не забезпечує ефективної передачі знань від академічного сектору до бізнесу. Цей розрив проявляється у низьких показниках «Бізнес-інновації» (Business Innovation) на рівні 32 % і «Вплив знань» (Knowledge Impact) на рівні 36 %, які відображають слабку спроможність підприємств використовувати результати наукових досліджень у комерційній діяльності.

Поглиблений аналіз компонентів EIS 2025 свідчить, що потенціал людських ресурсів України (74,1 %) залишається одним із найвищих серед країн-інноваторів, проте наявні тенденції вказують на зниження кількості молодих дослідників (–6 в.п. від 2018 р.) і низьку частку нових PhD-випускників (28 % від середнього рівня ЄС). Водночас позитивними змінами є зростання привабливості дослідницької системи (+9,6 в.п.) та підвищення цитованості публікацій серед 10 % найбільш цитованих у світі (+6,4 в.п.), що свідчить про поступову інтеграцію української науки в європейський дослідницький простір.

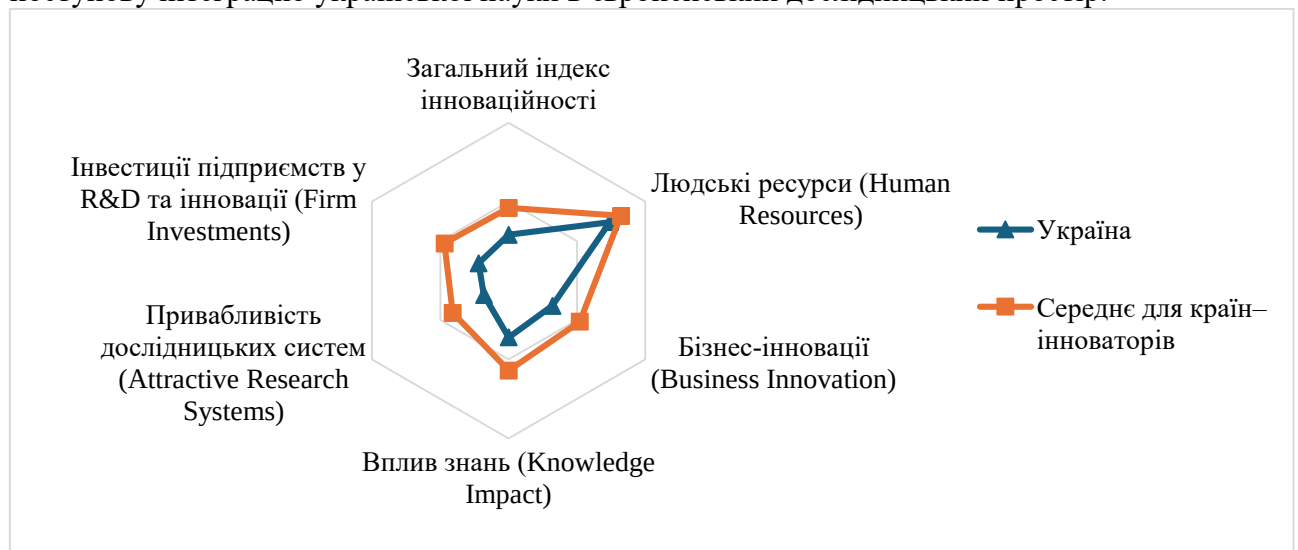


Рисунок 1 – Порівняння індикаторів інноваційної спроможності України (EIS 2025), % від середнього рівня ЄС

Джерело: [1]

Порівняльний аналіз засвідчує, що Україна утримує відносно високі позиції у сфері людського капіталу, але значно відстає за рівнем бізнес-інновацій, інвестицій у R&D та

привабливості дослідницьких систем. Незважаючи на високий рівень формальної освіти, її економічна реалізація залишається обмеженою. EIS 2025 фіксує низькі значення інвестицій підприємств в інновації (Firm Investments) на рівні 22 % і привабливість дослідницьких систем (Attractive Research Systems) 18,2 %, що вказує на слабку участь бізнесу у фінансуванні інновацій і низьку міжнародну видимість українських досліджень.

Ці диспропорції зумовлюють потребу у створенні ефективних структур, які б інтегрували науково-освітній потенціал і підприємницькі ініціативи. Однією з таких структур виступає бізнес-акселератор – спеціалізована інституція, що забезпечує взаємодію між стартапами, інвесторами, університетами та дослідницькими установами. Вони сприяють не лише комерціалізації знань, а й розвитку навичок інноваційного менеджменту, підготовці підприємців нового типу та формуванню культурної моделі постійного навчання [2].

Бізнес-акселератори можуть компенсувати нестачу інноваційної інфраструктури, виконуючи роль каталізатора взаємодії «освіта – наука – бізнес». У межах організаційно-економічного механізму вони поєднують три взаємопов'язані функції:

- освітньо-інкубаційну – розвиток підприємницьких і технологічних компетенцій учасників акселераційних програм;
- інтеграційну – створення партнерських мереж між університетами, бізнесом і державними структурами;
- комерціалізаційну – трансформацію наукових результатів у прикладні інноваційні продукти.

Системне впровадження таких структур може забезпечити ефективну конверсію освітнього потенціалу в інноваційні результати, розширити можливості для молодих дослідників і сприяти підвищенню інвестиційної привабливості української науки. Досвід країн ЄС показує, що саме акселераційні програми та корпоративні інкубатори є одним із головних чинників підвищення інноваційної продуктивності малих і середніх підприємств.

Проведене дослідження підтверджує, що людський капітал України є однією з найсильніших складових інноваційної системи, однак потенціал його економічної реалізації залишається обмеженим. Наявність якісної освітньої бази, високого рівня академічної підготовки та активного експорту знаннево-інтенсивних послуг не супроводжується належною динамікою бізнес-інновацій і корпоративних інвестицій у R&D.

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності необхідно забезпечити інституційне поєднання освіти, науки та бізнесу на основі мережевої співпраці, цифровізації процесів і розвитку підприємницьких компетенцій. У цьому контексті бізнес-акселератори виступають одним із ключових інструментів активізації інноваційного людського капіталу, формування кадрового резерву для високотехнологічних секторів і прискорення трансферу знань у національну економіку.

Розвиток національної мережі акселераторів сприятиме підвищенню інноваційної спроможності України та наближенню її до групи помірних інноваторів (Moderate Innovators) у межах наступного циклу *European Innovation Scoreboard*.

Література

1. European Commission. *European Innovation Scoreboard 2025: Country Profile – Ukraine*. – Brussels : Publications Office of the EU, 2025. – 10 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2025_en.pdf (дата звернення: 11.11.2025).
2. Лабунська О. *Організаційно-економічна модель бізнес-акселератора як підприємницької структури* // *Економіка та суспільство*. – 2025. – Вип. 74 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-32> (дата звернення: 11.11.2025).

Оксана ЧЕРНУШКІНА

канд. екон. наук, доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Богдан РАССКАЗОВ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

МОТИВАЦІЯ ЛІДЕРСТВА ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку суспільства та підвищення вимог до ефективності управлінської діяльності зростає роль лідерства як чинника успішного функціонування організацій. Одним із ключових елементів лідерства є мотивація – процес спонукання особистості до досягнення поставлених цілей. Саме мотивація лідера визначає здатність не лише ефективно виконувати управлінські функції, а й надихати підлеглих, формувати командний дух та створювати умови для професійного розвитку працівників. Як зазначено у працях сучасних дослідників, мотивація лідерства поєднує в собі внутрішнє прагнення до самореалізації та зовнішні стимули, що забезпечують досягнення організаційних результатів [1].

Мотивація у загальному розумінні – це система внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до певної поведінки, діяльності чи прийняття рішень. Вона визначає рівень активності працівника, його ставлення до завдань і готовність до досягнення цілей. У психології та менеджменті мотивацію розглядають як процес формування мотивів, що перетворюють потреби на конкретні дії. Основні види мотивації та їхній вплив на поведінку людини наведені у таблиці 1 [2; 3].

Таблиця 1 – Основні види мотивації та їхній вплив на поведінку людини

Вид мотивації	Джерело	Механізм впливу	Приклад впливу
Внутрішня	Особисті потреби, інтереси, цінності	Стимулює активність через задоволення внутрішніх прагнень	Людина прагне до самореалізації, розвиває професійні навички
Зовнішня	Соціальні стимули, винагороди, покарання	Мотивує поведінку через зовнішні винагороди чи наслідки	Премія за успішне виконання завдання, похвала від керівника
Соціальна	Взаємодія з іншими людьми, визнання	Формує мотивацію через потребу належності та командну підтримку	Участь у командних проектах, отримання визнання від колег
Досягнення	Цілі, амбіції, прагнення перевершити	Спрямовує поведінку на досягнення конкретних результатів	Просування по кар'єрних сходах, реалізація інноваційного проекту
Уникнення	Страх негативних наслідків	Мотивує уникати помилок, негативних ситуацій	Дотримання правил безпеки, уникання штрафів

Мотивація лідерства, своєю чергою, – це сукупність внутрішніх переконань, цінностей і стимулів, які спонукають особу до виконання ролі лідера та впливу на інших задля спільної мети. Вона включає не лише прагнення до влади чи успіху, а й потребу у самореалізації, соціальній значущості, визнанні та розвитку команди.

Як зазначає, лідерська мотивація відрізняється від звичайної трудової тим, що спрямована не лише на виконання функцій, а на створення натхнення для інших. Лідер мотивує колектив через власний приклад, комунікацію, довіру та спільні цінності. Такий тип

мотивації формує високий рівень внутрішньої залученості працівників і сприяє розвитку організаційної культури.

Теоретичне підґрунтя мотивації лідерства формується на основі класичних і сучасних теорій мотивації, які пояснюють поведінку людини в процесі праці та управління. Згідно з контентними теоріями, такими як ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга та теорія потреб Д. МакКлелланда, лідер повинен розуміти структуру потреб своїх підлеглих і враховувати її при формуванні системи стимулювання. Наприклад, згідно з Маслоу, лише після задоволення базових потреб (безпеки, соціальної належності) можна очікувати прагнення працівників до самореалізації, яку й має підтримувати ефективний лідер.

Ф. Герцберг у своїй двофакторній моделі розмежував мотиватори (досягнення, визнання, розвиток) і гігієнічні чинники (зарплата, умови праці, політика компанії). Для лідера важливо не лише усувати фактори незадоволення, а й створювати середовище, де працівники відчують натхнення і сенс у своїй діяльності. Саме мотиватори формують основу лідерської взаємодії, адже вони активізують внутрішні потреби людини, які неможливо стимулювати лише матеріально.

У межах процесуальних теорій акцент робиться на очікуваннях, сприйнятті справедливості та взаємозв'язку між зусиллями, результатами і винагородою. Лідер у цьому контексті виступає модератором цих процесів – він повинен забезпечити прозорість у системі оцінювання, пояснити співробітникам зв'язок між їхнім внеском і досягнутими результатами. Це формує почуття справедливості й підвищує рівень довіри в колективі, що є критично важливим для підтримання мотивації.

Згідно з сучасними підходами, мотивація лідерства тісно пов'язана з емоційним інтелектом. Здатність лідера розуміти власні емоції та емоції інших дозволяє ефективно впливати на команду, знижувати рівень конфліктності та формувати позитивний психологічний клімат. Емоційно зрілий лідер здатен мотивувати не через примус, а через натхнення – створюючи атмосферу довіри, співпраці й взаємопідтримки.

Ще одним сучасним напрямом є теорія мотивувальної мови (Motivating Language Theory), яка підкреслює важливість комунікації як інструменту мотивації. Вона виокремлює три основні типи мовлення лідера: директивне (пояснення завдань), емпатійне (підтримка та розуміння) і смислове (надання сенсу роботі). Лідери, які вміло поєднують ці аспекти, підвищують рівень залученості працівників і сприяють формуванню ціннісної єдності в команді.

Також сучасні дослідження наголошують на важливості самомотивації лідера, тобто його здатності підтримувати внутрішню енергію, ініціативність і стійкість до труднощів. Лідер, який сам не мотивований, не може ефективно надихати інших. Тому самоусвідомлення, рефлексія й розвиток власної системи цінностей – ключові елементи успішної лідерської мотивації.

Мотивуюча функція лідера полягає у здатності впливати на поведінку та ставлення працівників до праці, спрямовуючи їхню енергію на досягнення спільних цілей. Ефективний лідер використовує комплекс інструментів, що поєднують матеріальні стимули, нематеріальні заохочення, емоційний вплив і комунікацію.

Одним із базових інструментів є постановка цілей. Лідер повинен чітко формулювати завдання, забезпечуючи їх конкретність, досяжність і зрозумілість для працівників. Згідно з концепцією «SMART-цілей», саме чіткість очікувань є основою для формування мотивації. Працівник, який розуміє мету, краще усвідомлює власну роль у її досягненні, що підвищує рівень залученості та відповідальності.

Важливу роль відіграє зворотний зв'язок (feedback). Лідер має не лише контролювати, а й підтримувати працівників, визнавати їхні досягнення, обговорювати труднощі та пропонувати шляхи покращення.

Окремим важливим інструментом є емоційна підтримка та формування позитивного психологічного клімату. Лідер, який володіє емоційним інтелектом, здатен відчувати стан команди, вчасно реагувати на втому чи напругу, забезпечувати баланс між вимогливістю і

розумінням Вчені, підкреслюють, що ефективне лідерство передбачає здатність надихати прикладом, створюючи атмосферу довіри, взаємоповаги й натхнення [3].

Теорія мотивувальної мови пояснює, що правильне використання мовних стратегій може суттєво впливати на мотивацію працівників. Лідер, який уміє поєднати директивні, емпатійні та смислові висловлювання, формує в команді розуміння значущості роботи, впевненість у власних силах і відчуття єдності з організацією. Підходи до визначення лідерства з урахуванням впливу на організаційної поведінку та мотивацію персоналу наведені у таблиці 2 [4].

Таблиця 2 – Підходи до визначення лідерства з урахуванням впливу на організаційної поведінку та мотивацію персоналу

Підхід	Основний фокус	Вплив на організаційну поведінку та мотивацію персоналу	Ключовий висновок/Визначення
Особисті якості лідера	Риси характеру	Визначає індивідуальні здібності лідера впливати на поведінку команди, створювати моральну підтримку та довіру	Лідери мають чіткі риси характеру
Поведінковий	Дії/поведінка лідера	Впливає на формування моделей поведінки працівників, стимулює мотивацію через приклад, комунікацію та стиль управління	Лідерство – це те, що роблять лідери.
Ситуаційний	Контекстуальна відповідність	Допомагає адаптувати стилі керівництва під конкретну групу, умови та завдання, що підвищує ефективність мотивації	Стиль керівництва залежить від ситуації
Реляційний/мережевий	Соціальні відносини та взаємодія / процеси, структура мереж та вплив	Сприяє розвитку довіри, взаємної підтримки та командної згуртованості; мотивує через міжособистісні зв'язки / Визначає, як комунікації та позиції у мережі впливають на доступ до ресурсів, знань і мотиваційний потенціал працівників	Лідерство виникає із соціальної взаємодії / Лідерство – результат взаємодії у мережевому середовищі
Формальний/Неформальний	Роль проти емерджентного впливу / Авторитет, харизма, компетенція	Регламентує поведінку підлеглих, забезпечує дисципліну та виконання цілей організації; впливає на мотивацію через систему завдань і винагород / Мотивує через особистий приклад, авторитет і соціальний вплив, сприяє згуртованості колективу	Лідерство може бути офіційним або виникати неформально.
Розподілений	спільне/групове лідерство / колективна відповідальність	Стимулює спільне прийняття рішень, розвиток компетенцій та внутрішню мотивацію через делегування відповідальності	Лідерство – це колективний, розподілений процес

Не менш важливим інструментом є участь у прийнятті рішень. Коли працівники залучені до процесу ухвалення рішень, вони відчують відповідальність за результат, а отже, проявляють ініціативу та креативність. Лідер, який підтримує таку участь, формує відчуття спільної мети та колективного успіху, що є потужним мотиватором у довгостроковій перспективі.

Механізми реалізації мотивуючої функції лідера охоплюють не лише управлінські дії, а й міжособистісні взаємини, культуру взаємоповаги та розвиток потенціалу кожного члена

команди. Вони забезпечують не короткочасну, а стійку мотивацію, засновану на довірі, визнанні та спільних цінностях.

Ефективність мотиваційної діяльності лідера залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають, наскільки успішно він може впливати на команду. Одним із ключових факторів є індивідуальні особливості працівників – їхні потреби, цінності, рівень відповідальності та очікування. Лідер повинен адаптувати свій підхід до різних типів особистостей, поєднуючи раціональні стимули (премії, кар'єрне зростання) із соціально-психологічними (визнання, підтримка, можливість самовираження).

Другим важливим чинником є організаційна культура, яка формує загальну систему цінностей, норм і традицій у колективі. У середовищі, де культивуються відкритість, взаємоповага й партнерство, мотиваційна діяльність лідера набуває більшої ефективності. Навпаки, у закритих або авторитарних структурах навіть сильна індивідуальна мотивація керівника часто нівелюється загальною атмосферою недовіри.

Значну роль відіграють умови зовнішнього середовища – економічна стабільність, політична ситуація, конкуренція на ринку праці. Вони визначають доступність ресурсів для стимулювання персоналу та рівень впевненості працівників у майбутньому. У складних умовах криз чи невизначеності лідер має підтримувати команду не лише матеріально, а й морально, демонструючи впевненість і здатність знаходити вихід із ситуації.

Ще одним фактором є стиль управління лідера. Демократичний стиль, який ґрунтується на довірі та діалозі, значно ефективніший у довгостроковій перспективі, ніж авторитарний. Гнучкий лідер здатен поєднувати різні стилі – бути вимогливим у кризових моментах і водночас емпатійним у ситуаціях, коли команда потребує підтримки. Така адаптивність підвищує рівень мотивації та знижує ризик професійного вигорання працівників.

Важливо також враховувати рівень комунікаційної взаємодії у колективі. Прозорість, чіткість та двосторонній характер комунікацій створюють основу для довіри. Коли працівники мають можливість висловлювати власну думку, отримують пояснення рішень і бачать справедливість у винагороді, вони виявляють більше ініціативи й відданості цілям організації.

Серед додаткових чинників дослідники виокремлюють особистісну зрілість самого лідера – його самоусвідомлення, здатність до саморефлексії, емоційну стійкість і готовність до навчання. Лідер, який постійно розвивається, краще розуміє власні мотиви, що дозволяє йому ефективніше впливати на інших.

Критеріями оцінювання лідера можуть бути визначені:

- здібність підприємця як лідера задавати ділову атмосферу і направляти її у прибуткове поле бізнесу;

- вміння своєчасно і привабливо витримувати свою рольову позицію лідера та мати щодо неї групову підтримку;

- розвинутість готовності проявляти ініціативу і брати на себе відповідальність за досягнення групового успіху, відповідати очікуванням співробітників;

- відповідально ставитися до розвитку емоційного інтелекту на користь підприємницькій справі;

- наявність вмінь і навичок комунікативної підприємницької взаємодії в групі підприємців при досягненні оптимального рівня лідерства;

- розвивати майстерність міжособистісної взаємодії як основу підтримки бізнес-ідеї та способів її реалізації;

- розвивати креативність та винахідницькі вміння. Вони не бояться приймати складні рішення, якщо цього вимагає ситуація;

- надання своєчасної підтримки керівників середньої ланки в розподілі соціально-психологічних та функціональних ролей для забезпечення стабільних прибутків [5].

У результаті, поєднання внутрішніх (особистісних) і зовнішніх (організаційних та соціально-економічних) факторів формує реальний потенціал лідера в мотивуванні команди.

Баланс між цими елементами визначає не лише якість управлінської діяльності, а й довготривалу стабільність і продуктивність організації.

Мотивація лідерства постійно еволюціонує під впливом соціально-економічних змін, технологічного прогресу та трансформації трудових відносин. У XXI столітті на перший план виходять такі тенденції, як цифровізація управління, віддалена робота та зростання значення особистісного розвитку працівників. Сучасний лідер повинен не лише керувати, а й створювати середовище, де працівники відчують цінність власного внеску, гнучкість і підтримку навіть у дистанційних умовах.

Ключовою тенденцією є перехід від зовнішньої до внутрішньої мотивації. Якщо раніше головними стимулами виступали матеріальні винагороди, то сьогодні працівники все більше цінують самореалізацію, розвиток і можливість впливати на рішення організації. Лідер має виступати фасилітатором цих процесів – допомагати виявляти сильні сторони підлеглих, створювати можливості для росту та професійного самовираження.

Важливою сучасною практикою є розвиток емоційно-ціннісного лідерства. Лідер майбутнього повинен не лише володіти управлінськими навичками, а й уміти працювати з емоційним станом команди. Відчуття підтримки, поваги та приналежності стають сильнішими мотиваторами, ніж контроль чи примус. Це формує нову культуру довіри, відкритості й спільної відповідальності.

Лідери дедалі частіше застосовують онлайн-платформи для зворотного зв'язку, гейміфіковані системи винагород, аналітичні інструменти для оцінки залученості працівників. Такі технології дозволяють персоналізувати підхід до мотивації, підвищуючи ефективність управлінських рішень.

У сучасному середовищі дедалі більшого значення набуває етичний аспект лідерства. Лідери, які дотримуються принципів чесності, прозорості та соціальної відповідальності, формують довіру не лише всередині колективу, а й у зовнішніх партнерів. Це створює позитивну репутацію організації та посилює внутрішню мотивацію працівників, які відчують причетність до морально значущої справи.

Перспективи розвитку мотивації лідерства пов'язані також із формуванням коучингового стилю управління. Такий лідер не просто контролює, а допомагає працівникам самостійно знаходити рішення, стимулюючи критичне мислення й ініціативність. Це сприяє переходу від ієрархічної моделі управління до партнерської, де мотивація базується на співпраці, взаємній довірі та усвідомленні спільної мети.

Сучасні тенденції демонструють, що мотивація лідерства стає більш гнучкою, індивідуалізованою та людиноцентричною. У майбутньому саме здатність поєднувати раціональні стимули з емоційним впливом, а технологічні інструменти – з людяністю визначатиме ефективність лідера та успішність організацій у цілому.

Мотивація лідерства виступає ключовим чинником формування ефективної системи управління організацією, оскільки саме вона забезпечує гармонійне поєднання управлінських, психологічних і соціальних аспектів діяльності лідера. Мотивація лідера визначає його здатність надихати команду, підтримувати внутрішню залученість працівників і створювати умови для їхнього професійного розвитку.

Дослідження показують, що ефективна мотивація лідерства ґрунтується на поєднанні класичних теорій мотивації, розвитку емоційного інтелекту, використанні мотивувальної комунікації та врахуванні індивідуальних особливостей членів колективу. Вона потребує балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами, раціональними методами управління і гуманістичним підходом до людини.

Отже, перспективи розвитку мотивації лідерства пов'язані з переходом до людиноцентричної моделі управління, що базується на довірі, співпраці, внутрішній мотивації та особистісному зростанні. Саме такі лідери здатні забезпечити сталий розвиток організацій у мінливих умовах сучасного світу.

Література

1. Рибчук О., Ворошук О. *Мотиваційне лідерство у військових підрозділах* // *Вісник Національного університету оборони України*. – 2024. – № 82 (6). – С. 118–124 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-82-6-118-124> (дата звернення: 07.11.2025).
2. Кісіль З. Р., Швець Д. В. *Психологія управління : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях*. – Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. – 208 с.
3. Середа О. Г., Швець Н. М. *Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану* // *Юридичний науковий електронний журнал*. – 2023. – Вип. 11. – С. 229–232.
4. Телічко Н., Дідур Г., Найда І., Петрів І. *Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки* // *Сталий розвиток економіки*. – 2025. – № 5 (56). – С. 116–123 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-16> (дата звернення: 07.11.2025).
5. Власенко Т. А., Степаненко С. В. *Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах* // *Причорноморські економічні студії*. – 2023. – № 79. – С. 75–79.

Анастасія ДАНІЛКОВА

к.е.н., старший викладач

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ HR-АНАЛІТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ГНУЧКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах нестабільності, високої конкуренції та цифрової революції система управління персоналом зазнає глибоких трансформацій. Одним із ключових напрямів цих змін є розвиток HR-аналітики – інструменту, що поєднує управлінські практики з аналітичними технологіями для прийняття обґрунтованих і своєчасних рішень [2].

HR-аналітика дозволяє перетворювати дані про працівників у стратегічні знання, що сприяють підвищенню ефективності кадрових процесів і забезпечують гнучкість системи управління персоналом. Вона охоплює збір, обробку та інтерпретацію інформації про всі етапи життєвого циклу працівника – від підбору та адаптації до розвитку, оцінювання та утримання. Згідно з підходом Майкла Армстронга, сучасна система управління персоналом повинна ґрунтуватися на доказовості та аналітичному мисленні, що дозволяє HR-фахівцям аргументовано впливати на стратегічні рішення організації [2].

HR-аналітика стає важливим елементом інтегрованої системи управління людськими ресурсами, оскільки допомагає виявляти закономірності у поведінці працівників, прогнозувати кадрові потреби та визначати чинники, що впливають на продуктивність, задоволеність і рівень залученості персоналу. Використання аналітичних підходів у HR сприяє формуванню культури прийняття рішень на основі даних (data-driven culture), де управлінські дії спираються не на інтуїцію, а на конкретні показники ефективності.

Таким чином, HR-аналітика перетворюється на стратегічний інструмент розвитку організації, підвищуючи її конкурентоспроможність і адаптивність у динамічному бізнес-середовищі [2].

Сучасні організації стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін, зокрема у воєнний та післявоєнний періоди, коли бізнес-процеси перебудовуються відповідно до нових економічних реалій. У таких умовах ключовим викликом стає не лише збереження працездатності колективу, а й формування стійкої системи управління людським капіталом, здатної оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

У цьому контексті HR-аналітика стає не лише інструментом збору статистичних даних, а й потужним засобом глибокого розуміння динаміки поведінки працівників, прогнозування ризиків звільнення, оцінки рівня залученості, емоційного вигорання та потенціалу розвитку

персоналу [3]. Вона дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі фактів, а не припущень, і спрямовувати кадрову політику на підтримку життєздатності організації навіть у кризових умовах.

Згідно з аналітичним звітом Deloitte Global Human Capital Trends 2023, у сучасному «світі без кордонів» (boundaryless world) організації дедалі більше покладаються на дані HR-аналітики для управління ризиками, оптимізації структури зайнятості, розвитку дистанційних команд і підтримки продуктивності під час нестабільності [3]. Зокрема, аналітичні системи дозволяють виявляти приховані тенденції у поведінці працівників, визначати ключові фактори плинності кадрів, оцінювати вплив стресових факторів на ефективність і формувати індивідуальні програми розвитку та підтримки.

HR-аналітика також відіграє важливу роль у формуванні стратегії гнучкої адаптації організації до змін ринку праці, технологічних інновацій і соціальних викликів. Вона сприяє створенню культури безперервного навчання, розвитку цифрових компетенцій і зміцненню взаємозв'язку між стратегічними цілями бізнесу та особистими цілями працівників.

Таким чином, у періоди трансформацій, зокрема під час війни чи відновлення економіки, HR-аналітика виступає фундаментом для стабільності організації, дозволяючи забезпечити збалансоване поєднання ефективності, гнучкості та людяності в управлінні персоналом [3].

Трансформація HR-аналітики передбачає інтеграцію таких технологій, як штучний інтелект, машинне навчання, хмарні сервіси, системи Business Intelligence та великі дані (Big Data) [4]. Використання цих інноваційних інструментів дає змогу переходити від описової аналітики до передбачувальної (predictive analytics) та навіть прескриптивної (prescriptive analytics), яка не лише пояснює минулі події, а й пропонує оптимальні рішення для майбутніх управлінських дій.

Штучний інтелект та алгоритми машинного навчання забезпечують глибший аналіз великих обсягів даних про працівників, дозволяють виявляти приховані закономірності, прогнозувати кадрові потреби, визначати ризики плинності кадрів та формувати персоналізовані стратегії розвитку [4]. Такі системи можуть автоматично аналізувати ефективність навчання, рівень залученості та настрої працівників на основі даних з корпоративних комунікацій, опитувань, соціальних мереж і внутрішніх HR-систем.

Хмарні сервіси (cloud-based HR platforms) сприяють централізованому зберіганню та обробці даних, забезпечують гнучкий доступ до аналітичних панелей у режимі реального часу, що особливо важливо для компаній із розподіленими командами або дистанційною формою роботи. Інтеграція систем Business Intelligence (BI) дозволяє HR-підрозділам створювати дашборди, відстежувати ключові показники ефективності (KPI) у динаміці та приймати рішення на основі актуальних даних, а не інтуїтивних припущень.

Застосування технологій Big Data у сфері управління персоналом відкриває нові можливості для виявлення тенденцій на ринку праці, аналізу продуктивності та розроблення стратегій утримання талантів. Зокрема, аналітичні моделі допомагають не лише прогнозувати звільнення, а й виявляти «ризикові» групи працівників, які потребують додаткової уваги або мотиваційної підтримки.

Згідно з аналітичним звітом PwC Future of HR 2024, компанії, що активно впроваджують цифрову аналітику, демонструють вищу організаційну стійкість і здатність до швидкої адаптації у кризових ситуаціях. Вони формують так звану культуру ухвалення рішень на основі даних (data-driven culture), у якій кожен етап роботи з персоналом – від підбору до розвитку – ґрунтується на об'єктивній інформації та глибокому розумінні людських факторів [4].

Крім того, цифрові рішення сприяють зменшенню адміністративного навантаження на HR-відділи, автоматизації рутинних завдань і підвищенню точності кадрових прогнозів. Це дозволяє фахівцям з персоналу зосередитися на стратегічних аспектах управління людським

капіталом, таких як розвиток корпоративної культури, підвищення лояльності працівників і формування довгострокових компетенцій, необхідних для сталого розвитку бізнесу.

Таким чином, цифрова трансформація HR-аналітики стає ключовою умовою підвищення ефективності управління персоналом у цифрову епоху, створюючи передумови для інтелектуального, гнучкого та проактивного управління людськими ресурсами [4].

Окрім того, впровадження HR-аналітики допомагає підвищити якість комунікацій у колективах, покращити зворотний зв'язок і забезпечити прозорість кадрової політики. Завдяки систематичному аналізу даних про взаємодію співробітників, рівень задоволеності та залученості, менеджмент може швидко виявляти «вузькі місця» у внутрішній комунікації, розробляти ефективні інструменти підтримки командної роботи та підвищувати рівень довіри між керівництвом і працівниками [1].

Гнучкість управління персоналом проявляється у здатності організації своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, адаптувати стратегії мотивації, розвитку та залученості працівників до нових умов функціонування. HR-аналітика в цьому контексті виступає не лише засобом обліку чи моніторингу, а й ефективним механізмом прогнозування тенденцій у поведінці персоналу, визначення ризиків плинності кадрів та оцінки результативності управлінських рішень [2].

Під впливом цифрової трансформації зростає роль аналітики у виявленні талантів, побудові кар'єрних траєкторій та оцінці ефективності навчальних і розвитку програм. Сучасні аналітичні платформи дозволяють створювати індивідуальні карти розвитку для кожного працівника, аналізувати динаміку їхніх компетенцій і підбирати оптимальні освітні траєкторії відповідно до потреб бізнесу. Такі підходи формують нову культуру управління людським капіталом, де кожне рішення базується на даних, а не на інтуїції чи суб'єктивній оцінці [3].

Водночас трансформація HR-аналітики вимагає від компаній розвитку цифрових компетенцій працівників усіх рівнів. Застосування інтелектуальних систем обробки даних, алгоритмів машинного навчання та хмарних технологій потребує нових знань у сфері аналітики, IT-безпеки та управління змінами. Особливу увагу слід приділяти забезпеченню кібербезпеки, захисту персональних даних і формуванню культури довіри до використання HR-технологій [4].

Не менш важливою є психологічна підтримка персоналу, зокрема HR-фахівців, які перебувають під значним емоційним навантаженням, особливо в умовах криз чи військових викликів. Розвиток системи підтримки, ментального благополуччя та балансування робочого навантаження сприяє підвищенню організаційної стійкості, зниженню рівня професійного вигорання та збереженню продуктивності команди.

Таким чином, HR-аналітика стає стратегічним елементом системи управління людським капіталом, що забезпечує підвищення гнучкості, інноваційності та ефективності функціонування підприємства. Її розвиток дозволяє організаціям своєчасно адаптувати кадрову політику до соціально-економічних викликів, покращувати процес прийняття управлінських рішень і формувати конкурентні переваги у мінливому середовищі.

Література

1. Грішнова О. А. *Людський капітал: теоретичні та практичні аспекти формування в системі освіти*. – Київ : Знання, 2001. – 254 с.
2. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. – 15th ed. – London : Kogan Page, 2020. – 760 p.
3. Deloitte. *Global Human Capital Trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world*. – Deloitte Insights, 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/insights> (дата звернення: 08.11.2025).
4. PwC. *Future of HR 2024: Building resilience through data-driven HR transformation*. – PwC Report, 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 08.11.2025).

Богдан ПОПЕРЕЧНИЙ

аспірант

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасній економіці знань людський капітал дедалі більше розглядається як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Цифровізація, автоматизація, глобальні виклики та війна в Україні трансформують вимоги до працівників, підвищуючи значення не лише формальної освіти, а й м'яких навичок, мотивації, творчого потенціалу та здатності до адаптації. Метою даної тези є обґрунтування ролі людського капіталу як джерела конкурентних переваг підприємства в умовах цифрової трансформації, з урахуванням сучасних теоретичних підходів, економіко-математичних моделей та українського контексту.

Еволюція концепції людського капіталу охоплює період від класичних уявлень Адама Сміта [11] до сучасних моделей цифрової епохи. У працях представників Чиказької школи – Теодора Шульца [12], Гері Беккера [2], Джейкоба Мінсера [3] – людський капітал розглядається як об'єкт інвестування, що приносить економічну віддачу. Було розроблено математичні моделі, які враховують прямі та альтернативні витрати на освіту, а також розмежування загального та специфічного капіталу. У рамках теорій ендегенного зростання (Р. Лукас [13], П. Ромер [6]) людський капітал інтегрується в макроекономічні моделі, де він виступає ключовим фактором довгострокового розвитку.

Сучасні підходи до розуміння людського капіталу включають соціальний капітал (Дж. Коулман) [7], емоційний інтелект (Д. Гоулман) [9], цифрові компетенції та концепцію навчання протягом життя. Особливу увагу приділяють унікальним властивостям людського капіталу: невідчужуваність, самозростання, синергетичний ефект, контекстуальність. Ці характеристики відрізняють людський капітал від інших ресурсів підприємства та визначають специфіку його управління.

Українські науковці зробили вагомий внесок у розвиток теорії людського капіталу. Зокрема, О.А. Грішнова досліджувала формування людського капіталу в системі освіти [1], І.Й. Плікус – в умовах цифрової економіки [4], З. Галушка – вплив війни на людський капітал та потенціал післявоєнного відновлення [5].

Людський капітал є джерелом конкурентних переваг підприємства завдяки здатності працівників генерувати нові ідеї, адаптуватися до змін, підвищувати продуктивність та якість продукції. Працівники виступають носіями унікальних знань, навичок і досвіду, що не підлягають копіюванню конкурентами. Soft skills, такі як комунікація, критичне мислення, креативність, набувають особливого значення в умовах цифрової трансформації.

Управління людським капіталом передбачає реалізацію комплексної моделі, що включає планування потреб, залучення талантів, розвиток компетенцій, мотивацію та утримання, а також оцінку ефективності. Планування потреб базується на аналізі поточного стану та прогнозуванні майбутніх викликів. Залучення талантів реалізується через формування привабливої пропозиції цінності для працівників. Розвиток компетенцій охоплює навчання, наставництво, створення умов для кар'єрного зростання. Мотивація та утримання забезпечуються справедливою системою винагороди, сприятливим робочим середовищем та балансом між роботою і особистим життям. Оцінка ефективності здійснюється через HR-контролінг, що дозволяє вимірювати віддачу від інвестицій у персонал.

Людський капітал є складовою інтелектуального капіталу підприємства, поряд зі структурним та клієнтським. Модель Н. Бонтіса [10], Т. Стюарта [8], Е. Едвінссона [14] дозволяє вимірювати нематеріальні активи організації, де людський капітал виступає основним елементом.

Для українських підприємств, які функціонують в умовах війни та трансформації, стратегічне управління людським капіталом є критично важливим. Втрата людського капіталу через міграцію, травматизацію, руйнування інфраструктури потребує системного підходу до його відновлення. Перспективним напрямом є впровадження системи безперервного навчання, розвиток менторства, цифрова грамотність та інтеграція економіко-математичних моделей для оцінки ефективності інвестицій у персонал.

У підсумку, людський капітал є не просто ресурсом, а стратегічним активом підприємства. Інвестування в людський капітал – це інвестування в інноваційність, адаптивність і майбутнє організації. Для України, яка перебуває в умовах трансформації та відновлення, стратегічне управління людським капіталом є ключовим чинником сталого розвитку.

Література

1. Грішнова О. А. *Людський капітал: теоретичні та практичні аспекти формування в системі освіти*. – Київ : Товариство «Знання», 2001. – 387 с.
2. Беккер Г. С. *Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз*. – Нью-Йорк : Columbia University Press, 1964. – 412 с.
3. Мінсер Дж. *Емпірична модель доходів* // *Journal of Political Economy*. – 1974. – № 82(1). – С. 34–50.
4. Плікус І. Й. *Людський капітал та інноваційний розвиток в умовах цифрової економіки*. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 276 с.
5. Галушка З. *Вплив війни на людський капітал економіки України* // *Економіка та держава*. – 2023. – № 4. – С. 25–30.
6. Ромер П., Барро Р. *Теорії економічного зростання*. – Київ : Основи, 2003. – 298 с.
7. Коулман Дж. *Концепція соціального капіталу* // *American Journal of Sociology*. – 1988. – № 94. – С. 95–120.
8. Стюарт Т. А. *Інтелектуальний капітал: нове багатство організацій*. – Київ : Академія, 1998. – 320 с.
9. Гоулман Д. *Емоційний інтелект*. – Київ : Видавництво «КМ-Букс», 2018. – 512 с.
10. Бонтіс Н. *Модель вимірювання інтелектуального капіталу* // *Management Decision*. – 1998. – Vol. 36, № 2. – Р. 63–76.
11. Сміт А. *Дослідження про природу і причини багатства народів*. – Лондон, 1776. – 587 с.
12. Шульц Т. *Інвестиції в людський капітал* // *The American Economic Review*. – 1961. – Vol. 51, № 1. – Р. 1–17.
13. Лукас Р. *Модель ендогенного зростання* // *Journal of Monetary Economics*. – 1988. – Vol. 22, № 1. – Р. 3–42.
14. Едвінсон Л., Мелоун М. *Інтелектуальний капітал: визначення істинної вартості компанії*. – Нью-Йорк : Harper Business, 1997. – 225 с.

Руслан ЦЕБЕНЬ

доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування

Анна ПАСКЕВИЧ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ МІКРОПІДПРИЄМСТВ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ АУДИТУ

Фінансова звітність є основним джерелом інформації для оцінки діяльності підприємства, прийняття управлінських рішень, здійснення податкового контролю та проведення аудиту. Особливої уваги набуває методика складання фінансової звітності малих

підприємств, адже саме ця категорія суб'єктів господарювання є чисельно переважаючою в економіці України [1, с. 7].

Згідно з чинним законодавством, мікропідприємства мають право застосовувати спрощену систему бухгалтерського обліку та звітності, використовуючи Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність». Це забезпечує зменшення обсягу звітних форм, але водночас висуває вимоги до якості аналітичної обробки даних та узгодженості показників із податковим обліком [2, с. 9].

Основними завданнями під час складання фінансової звітності мікропідприємства є:

- забезпечення достовірності показників активів, зобов'язань, доходів і витрат;
- дотримання принципів облікової політики та єдиної методики оцінки статей балансу;
- правильне відображення фінансових результатів для подальшого оподаткування

прибутку;

- формування інформаційної бази для внутрішнього й зовнішнього аудиту.

Дослідження методики складання фінансової звітності малого підприємства показало, що використання спрощених форм не зменшує значення бухгалтерського обліку для управління підприємством. Навпаки, за рахунок підвищення прозорості облікових процедур, впровадження автоматизованих систем і чіткого розподілу відповідальності між бухгалтерами підвищується ефективність контролю та достовірність звітності [3, с. 104].

Аудиторські процедури, які проводяться на основі фінансової звітності мікропідприємств, спрямовані на підтвердження правильності відображення господарських операцій, оцінку дотримання податкового законодавства та перевірку реальності фінансових результатів. Саме звітність є вихідною точкою для аудиту: якість і структура її показників безпосередньо впливають на обсяг і глибину перевірки. Взаємозв'язок між фінансовою звітністю, аудитом та оподаткуванням мікропідприємства наведено у рис. 1.



Рисунок 1 – Взаємозв'язок фінансової звітності, аудиту та оподаткування малого мікропідприємства

Отже, методичні підходи до складання фінансової звітності мікропідприємств мають важливе значення для забезпечення достовірності фінансових даних, підвищення ефективності аудиту та оптимізації податкового навантаження. Раціональне поєднання бухгалтерських, аналітичних та контрольних процедур сприяє формуванню реальної картини фінансового стану підприємства та забезпечує інформаційну прозорість бізнесу.

Література

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 р. № 39 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text> (дата звернення: 06.11.2025).
3. Подолян О. М. Методика складання фінансової звітності суб'єктів малого підприємництва // *Економіка та держава*. – 2022. – № 4. – С. 102–106.

Кара КАРАЄВ

*здобувач освіти магістерського рівня
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна*

Марія ЧУЖДАНОВА

*старший викладач кафедри економіки та менеджменту
Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна*

НОВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРАЦІВНИКАМИ ПОКОЛІНЬ Y ТА Z: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний корпоративний ландшафт зазнає значної трансформації, зумовленої входженням на ринок праці представників поколінь Y (міленіали) та Z. Ці групи, будучи цифровими аборигенами, мають унікальну систему цінностей, що суттєво відрізняється від цінностей попередніх поколінь. Класичні ієрархічні моделі управління, засновані на жорсткому контролі та стандартизації, виявляються неефективними. У цьому контексті постає нагальна потреба у впровадженні новітніх технологій управління, які не лише підвищують операційну ефективність, але й відповідають глибинним психологічним та мотиваційним потребам нових поколінь.

Ефективне управління неможливе без розуміння мотиваційного ядра об'єкта. Для поколінь Y та Z характерні наступні ключові детермінанти поведінки:

Прагнення до сенсу, бо робота розглядається не як засіб існування, а як спосіб самореалізації та впливу на світ. Вони потребують чіткого усвідомлення цілей організації та власного внеску в їх досягнення.

Орієнтація на розвиток через постійне навчання, отримання нових навичок та кар'єрний ріст. Це для них є пріоритетнішим, ніж стабільність за місцем роботи.

Цінність автономності та гнучкості. Результат праці цінується вище, ніж відпрацьований час. Віддалена та гнучка робота сприймається як норма.

Потреба в миттєвому фідбеку. Замість щорічних атестацій вони очікують регулярної, конкретної та дієвої оцінки своєї роботи.

Вроджена цифрова компетентність. Технології є природним середовищем існування, що формує вищі вимоги до цифрових інструментів комунікації та роботи.

Еволюція управлінських підходів у відповідь на потреби поколінь Y та Z знаходить своє найбільш конкретне втілення в арсеналі цифрових інструментів та технологій. Аналіз сучасної ринкової пропозиції та управлінських практик дозволяє виокремити низку ключових категорій, які не лише автоматизують окремі процеси, але й фундаментально трансформують характер взаємодії між працівником та організацією. Класифікація цих технологій, представлена нижче, ґрунтується на принципі відповідності конкретним ціннісним орієнтаціям цифрових поколінь. Кожна з категорій спрямована на задоволення певної потреби: від прагнення до спільної роботи та прозорості до потреби в миттєвому розвитку та визнанні. Таким чином, систематизація та подальший аналіз цих інструментів є необхідним кроком для формування цілісної та ефективної моделі управління персоналом в сучасних організаціях.

Відповідно до визначених цінностей, технології управління можна структурувати за такими напрямками:

1. Технології колаборації та комунікації. Різні платформи, які заміщують традиційні електронні листи, імітуючи звичні для поколінь Y та Z соціальні мережі (наприклад: Microsoft Teams, Discord). Відповідно до теорії соціального обміну, ці інструменти знижують транзакційні витрати на комунікацію, підвищують прозорість інформації та формують середовище високої групової динаміки, що сприяє зростанню організаційної прихильності.

2. Технології візуалізації управління проектами. Дані інструменти реалізують принципи гнучких методологій у візуальній та інтуїтивній формі. Візуальне представлення інформації відповідає когнітивним стилям цифрових аборигенів, знижуючи когнітивне навантаження. Канбан-дошки, як один з ключових інструментів, базуються на принципі «pull-системи» (системи витягування), коли працівник самостійно вибирає нове завдання для виконання згідно зі своїми можливостями, на противагу системі нав'язування завдань зверху. Це підвищує автономність працівника та його відповідальність за результат, що узгоджується з теорією самовизначення.

3. Технології неперервного перформанс-менеджменту. Це радикальна відмова від застарілої моделі щорічних оцінок на користь постійного циклу «зворотний зв'язок – коучинг – розвиток». Згідно з дослідженнями в галузі організаційної психології, частотний та специфічний фідбек значно ефективніше впливає на продуктивність, ніж рідкісні формалізовані оцінки. Це забезпечує швидшу корекцію поведінки та підтримує мотивацію через миттєве визнання досягнень.

4. Технології особистісного розвитку та навчання. Сучасні системи навчання реалізують принципи мікронавчання та самоорганізованого навчання. Дані підходи базуються на концепції «довічного навчання» та відповідають вимогам швидкої адаптації до мінливого ринку праці. Персоналізація траєкторій розвитку забезпечує вищу залученість та ефективність навчальних процесів.

5. HR-аналітика, що базується на використанні Big Data та методів прогностичної аналітики для прийняття обґрунтованих кадрових рішень. HR-аналітика дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до керованих даними. Наприклад, побудова моделей для прогнозування плинності кадрів на основі аналізу моделей поведінки дозволяє вчасно вживати профілактичних заходів, знижуючи витрати на найм та адаптацію.

Впровадження окремих інструментів без зміни філософії управління неефективно. Ключовим результатом має стати трансформація ролі керівника. Сутність змін полягає у фундаментальному переорієнтуванні ролі керівника з адміністративно-контролюючої на роль помічника та натхненника. Сучасний лідер більше не є керівником, який диктує умови та жорстко контролює процес. Натомість, він виступає як:

1. Організатор робочого середовища (фасілітатор), який створює умови для ефективної роботи, надаючи ресурси та усуваючи перешкоди.

2. Каталізатор розвитку (ментор), який інвестує у ріст команди через наставництво, коучинг та постійний розвиток.

3. Архітектор корпоративної культури (лідер спільноти), який формує спільне бачення, будує довіру та відкритість, об'єднуючи команду навколо спільної мети.

Таким чином, нова парадигма управління будується не на владі та контролі, а на служінні команді, її розкритті та об'єднанні.

Сучасний етап розвитку корпоративного управління характеризується глибинною трансформацією, зумовленою появою на ринку праці поколінь Y та Z. Ці цифрові аборигени, з їхньою унікальною системою цінностей, що включає прагнення до сенсу, автономії, розвитку та миттєвого зворотного зв'язку, роблять класичні ієрархічні моделі неефективними.

Відповіддю на цей виклик стає впровадження цілого спектру новітніх технологій, які трансформують саму природу взаємодії з працівником. Інструменти колаборації, візуалізації управління проектами, неперервного перформанс-менеджменту, особистісного розвитку та HR-аналітики не лише автоматизують процеси, але й безпосередньо відповідають на глибинні мотиваційні потреби нових поколінь, підвищуючи їхню залученість та продуктивність.

Однак, ключовим фактором успіху є не механічне впровадження окремих інструментів, а радикальна зміна філософії управління в цілому. Це вимагає фундаментального переосмислення ролі керівника, який із контролера та адміністратора має перетворитися на організатора робочого середовища, ментора та архітектора корпоративної культури. Нова парадигма управління будується на принципах служіння команді, довіри, співпраці та спільного зростання.

Отже, трансформація парадигми управління в умовах цифрової економіки є комплексним процесом, що поєднує адаптацію передових технологій до психологічних потреб поколінь Y та Z із гуманізацією стилю лідерства, що в результаті забезпечує стійку конкурентну перевагу організації завдяки розкриттю потенціалу її найціннішого ресурсу – людського капіталу.

Література

1. Котеловець Д. О. *Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* – 2022. – № 5 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.48182/10.2022.5.1. – Режим доступу: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/145> (дата звернення: 08.11.2025).

2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. *Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* – 2024. – № 8 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.48182/10.2024.8.3. – Режим доступу: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/289> (дата звернення: 08.11.2025).

3. *Цифрова економіка : підручник* / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський [та ін.] ; за заг. ред. Т. І. Олешко. – Київ : НАУ, 2022. – 312 с. – ISBN 978-966-932-123-4.

4. Ткаченко В. В., Климчук М. М. *Імперативи цифрової економіки в розвитку методології управління підприємством // Економіка та суспільство.* – 2023. – № 45 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32782/2524-0072/2023-45-12. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2891> (дата звернення: 08.11.2025).

5. Вишневський О. С. *Цифрова платформізація стратегічного управління економікою України // Економіка промисловості.* – 2021. – № 3 (95). – С. 5–25 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.15407/econindustry2021.03.005. – Режим доступу: <http://epi.ukrintei.ua/article/view/123456> (дата звернення: 08.11.2025).

Анастасія ДАНИЛКОВА

к.е.н., старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Володимир ЯБЛОНСЬКИЙ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ У КОНСАЛТИНГУ: ЯК КОНСУЛЬТАНТИ ВПЛИВАЮТЬ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Психологічний аспект у консалтингу є одним із ключових чинників ефективності управлінських рішень, адже взаємодія консультанта з керівництвом організації виходить далеко за межі раціонального аналізу чи технічних рекомендацій. Це насамперед тонкий психологічний процес, у якому консультант виступає каталізатором змін, стимулом нового мислення та партнером у формуванні усвідомлених рішень. Вплив консультанта реалізується через роботу з довірою, емоціями, мотивацією, самооцінкою та внутрішніми переконаннями керівника, що створює умови для глибоких внутрішніх трансформацій і формування більш зрілої управлінської культури [1].

Консультант, який розуміє психологічні механізми взаємодії, допомагає керівнику побачити нові перспективи, подолати страхи, сумніви чи опір змінам. Такий фахівець діє не як наставник, що нав'язує позицію, а як партнер, який створює простір для самостійного усвідомлення. Завдяки цьому управлінське рішення не є механічним виконанням рекомендацій, а стає результатом внутрішнього осмислення та психологічної готовності діяти [1].

Важливою умовою ефективної консультативної взаємодії є довіра. Коли керівник відчуває безпеку у спілкуванні, він відкрито ділиться своїми страхами, невпевненістю, внутрішніми конфліктами. Це дозволяє консультанту впливати не лише на раціональний, а й на емоційний рівень прийняття рішень, підтримувати керівника у стані психологічної рівноваги та допомагати подолати напруження [2].

Другий важливий аспект психологічного впливу полягає у формуванні мотиваційного стану керівника. Консультант не лише радить, але й пробуджує внутрішню готовність діяти, надихає, підтримує віру у власні сили, знімає напругу та невизначеність. У цьому процесі він проявляє емоційний інтелект, спостерігаючи за невербальними сигналами клієнта – інтонацією, позою, мімікою – та адаптує комунікацію, щоб допомогти керівнику залишатися у конструктивному стані [2].

Психологічно грамотна взаємодія консультанта з керівником впливає не лише на окреме рішення, а й на управлінську культуру організації загалом. Якщо лідер починає приймати рішення усвідомлено, демонструє відкритість, визнає людський фактор і допускає можливість помилки як частину розвитку, то ці зміни поступово передаються колективу. Внаслідок цього покращується емоційний клімат, підвищується рівень довіри та згуртованості.

Крім того, психологічний вплив консультанта має післяефект – тобто тривалу дію навіть після завершення співпраці. Керівник, який пройшов через процес рефлексії, зберігає нові моделі мислення, реагування та прийняття рішень. Консультант, який володіє психологічною гнучкістю, створює середовище, де клієнт не боїться експериментувати з власними ідеями, аналізувати помилки та досліджувати власні емоційні реакції [2].

Психологічна компетентність консультанта виступає основою його професійної ефективності. Вона включає не лише знання про поведінку особистості, групову динаміку та емоційні процеси, але й здатність до емпатії, активного слухання, рефлексії, етичної чутливості та самоконтролю. Саме це дозволяє консультанту не просто діагностувати проблеми, а створювати довірливі відносини, підтримувати конструктивний діалог і сприяти прийняттю обґрунтованих, але водночас емоційно зрілих управлінських рішень.

У добу цифровізації, коли бізнес-консалтинг дедалі частіше переходить у формат онлайн, психологічна компетентність консультанта набуває нових форм. Вона виявляється у здатності підтримувати емоційний контакт без фізичної присутності, розпізнавати настрій співрозмовника за невербальними ознаками у відеозустрічах, формувати атмосферу довіри у віртуальному середовищі. Це вимагає високого рівня емоційного інтелекту, саморефлексії та адаптивності.

Таким чином, психологічний аспект консалтингу не є допоміжним – він формує ядро процесу впливу на управлінські рішення. Консультант виступає не лише аналітиком чи стратегом, а й тонким психологом, який допомагає керівнику пізнати себе, свої емоції та глибинні мотиви. Через довіру, діалог і рефлексію консультант створює простір, у якому народжуються не просто ефективні, а усвідомлені, емоційно зважені та стійкі рішення, що мають довготривалий позитивний ефект для розвитку організації.

Література

1. Greiner L. E. *The Psychodynamics of Consulting: Managing Emotional Dynamics in the Consulting Process* // *Management Consulting Journal*. – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sciendо.com/article/10.2478/mcj-2022-0005> (дата звернення: 07.11.2025).
2. Greiner J. *Psychological Factors in Management Consulting: Motivation and Trust in Leadership Decisions* // *Journal of Organizational Psychology*. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.na-businesspress.com/JOP/JOP23-GreinerJ.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).

Єва БОГДАНОВА

*к.е.н., старший викладач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

Віталій ДРУЖИНІН

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

ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ БІЗНЕСУ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де бізнес постійно стикається з новими викликами та можливостями, стратегічне планування є ключовою передумовою для досягнення довгострокового успіху та конкурентних переваг. Стратегічне планування є ключовим елементом ефективного управління підприємством, оскільки воно забезпечує системне бачення майбутнього розвитку бізнесу, узгоджує довгострокові цілі з наявними ресурсами та зовнішніми умовами середовища. Завдяки стратегічному плануванню підприємство здатне своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, визначати пріоритетні напрями діяльності, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність функціонування у довгостроковій перспективі. Воно виступає основою для формування управлінських рішень, спрямованих на досягнення сталого зростання, оптимізацію використання ресурсів і підвищення ефективності бізнес-процесів. Серед різноманітних інструментів, що використовуються в цьому процесі, SWOT-аналіз займає особливе місце як один із найпростіших, але водночас найефективніших методів.

М. Helms та J. Nixon у своїй роботі детально розглядають академічні дослідження SWOT-аналізу за останнє десятиліття, вказуючи на важливість методу у стратегічному менеджменті, але вони також звертають увагу на необхідність його подальшої модифікації та удосконалення в умовах змінюваного бізнес-середовища [1].

SWOT-аналіз (скорочено від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є систематичною оцінкою внутрішнього та зовнішнього середовища організації з метою виявлення її сильних і слабких сторін бізнесу, а також можливостей і загроз, тобто ґрунтується на чотирьох основних категоріях, які формують його матрицю. Він почав застосовуватися ще

у 60-х роках, але і сьогодні він широко використовується для оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на підприємництво [2].

Перші дві категорії – сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони – належать до внутрішнього середовища організації. Сильні сторони включають унікальні компетенції, ресурси, технології, кваліфікований персонал, репутацію бренду, що дають компанії перевагу над конкурентами у бізнесі. Сюди варто віднести сильну фінансову позицію, інноваційні продукти або ефективну систему дистрибуції. Слабкі сторони, навпаки, є внутрішніми недоліками або обмеженнями, які можуть перешкоджати досягненню стратегічних цілей. Це може бути застаріле обладнання, неефективна організаційна структура або недостатній рівень кваліфікації співробітників.

Дві інші категорії – можливості (Opportunities) та загрози (Threats) – стосуються зовнішнього середовища. Можливості – це сприятливі фактори та тенденції, що існують поза межами організації, які вона може використати для власного розвитку. Прикладами є вихід на нові ринки, зміна споживчих уподобань, що відповідає пропозиції компанії, або технологічні інновації, які можна інтегрувати у виробництво. Загрози, навпаки, – це несприятливі зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії. До них відносяться дії конкурентів, зміни в законодавстві, економічна нестабільність або поява нових технологій, що можуть зробити поточну продукцію застарілою [3, с.85].

Якщо конкретизувати вплив SWOT-аналізу на податкову політику, то у процесі формування стратегії оподаткування підприємств цей аналіз займає важливе місце, адже дозволяє всебічно оцінити внутрішні та зовнішні чинники. Поряд з тим, його виконання доцільно здійснювати поетапно.

На першому етапі визначаються основні цілі SWOT-аналізу. Важливо, щоб вони відповідали місії підприємства та були узгоджені із загальною стратегією його розвитку, адже саме це забезпечує практичну цінність отриманих результатів. На цьому етапі аналітику варто тісно співпрацювати з власником бізнесу, щоб усвідомити стратегію майбутнього розвитку і встановити вірні орієнтири.

Другий етап ґрунтується на результатах попереднього вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. На цьому етапі використовують статистичні, нормативні та розрахункові показники, які характеризують рівень податкового навантаження. До аналізу варто залучати експертів, результати анкетувань працівників, партнерів чи клієнтів, що дає змогу об'єктивніше оцінити позиції підприємства на ринку та позбутися однобічності в оцінках.

На третьому етапі аналітик здійснює визначення сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання. Ці чинники належать до внутрішнього середовища й відображають конкурентоспроможність підприємства, його організаційний потенціал та ефективність управлінських рішень.

Четвертий етап спрямований на виявлення зовнішніх можливостей і загроз. Саме вони визначають перспективи розвитку підприємства, ступінь податкового ризику та рівень стабільності зовнішнього середовища. На цьому етапі аналізуються правові, економічні та інші чинники, які можуть вплинути на податкову політику підприємства.

Далі, на п'ятому етапі, відбувається зіставлення сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами. Зокрема, поєднання сильних сторін і можливостей дає змогу максимально використати конкурентні переваги підприємства; поєднання сильних сторін і загроз – знайти способи мінімізації негативного впливу зовнішніх факторів; співвідношення слабких сторін і можливостей допомагає послабити внутрішні недоліки завдяки використанню сприятливих умов ринку; а аналіз слабких сторін і загроз – дає розуміння потенційних ризиків, яких варто уникати у подальшій стратегії.

На завершальному, шостому етапі, аналітик оцінює та ранжує визначені чинники за ступенем їхнього впливу на діяльність підприємства. Для цього доцільно застосовувати бальну систему оцінювання за важливістю: 3 бали – сильний вплив, 2 – помірний, 1 – слабкий,

0 – відсутній. Такий підхід дозволяє визначити пріоритети у формуванні стратегії оподаткування, підвищуючи її обґрунтованість і результативність [4, 5].

Здійснивши усі етапи SWOT-аналіз сприяє формуванню адаптивної та збалансованої податкової політики, що підвищує фінансову стійкість і стратегічну гнучкість підприємства. Таким чином, він стає основою для формування конкретних стратегічних рішень подальшого розвитку бізнесу: від розробки нових продуктів до зміни організаційної структури. Основною перевагою SWOT-аналізу є його універсальність і простота. Він може бути застосований до будь-якої організації, незалежно від її розміру чи галузі, і навіть до окремих проєктів. Крім того, аналіз сприяє формуванню цілісного бачення, допомагаючи керівництву усвідомити взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами та зовнішніми чинниками, стимулюючи командну роботу та обмін думками серед співробітників.

Однак, на нашу думку, SWOT-аналіз має певні обмеження. Він є статичним інструментом, тобто аналітик фіксує ситуацію на певний момент часу і аналіз може швидко втратити свою актуальність у мінливому середовищі. Аналіз залежить від якості та об'єктивності зібраної інформації, а суб'єктивність учасників може призвести до некоректних висновків.

Також, він не надає чітких пріоритетів, і керівництву потрібно додатково оцінювати важливість кожного фактора у довгостроковій перспективі, встановлювати власні оцінки за важливістю, які вплинуть на сумарний бал оцінки. Це означає, що SWOT-аналіз, в цьому випадку, є лише відправною точкою, яку виконує аналітик для подальшого розвитку бізнесу, а не є кінцевим рішенням стратегічного планування.

Ще одним недоліком SWOT-аналізу є його обмеженість у прогнозуванні майбутніх тенденцій. Він не враховує швидкість технологічних змін, нестабільність ринків і соціально-економічних процесів, що є критично важливими у сучасному бізнес-середовищі. Обраний метод не показує взаємозв'язків між окремими факторами та не дозволяє оцінити їхню відносну вагу, тому часто поєднується разом з іншими інструментами стратегічного аналізу, такими як PEST або аналіз п'яти сил Портера. Крім того, SWOT не дає конкретних рекомендацій щодо дій, їх надає аналітик в процесі аналізу. Таким чином, хоча SWOT-аналіз і залишається зручним стартовим інструментом для стратегічного планування, його ефективність значною мірою залежить від глибини, з якою керівництво підходить до інтерпретації отриманих результатів, та від здатності комбінувати цей метод із сучаснішими підходами стратегічного планування.

Узагальнюючи, SWOT-аналіз є стратегічно-орієнтованим, інтегрованим та незамінним інструментом, що допомагає організаціям ідентифікувати свої внутрішні ресурси з можливостями зовнішнього середовища. Попри певні обмеження викладені вище, його цінність полягає в здатності систематизувати великі обсяги інформації та стати відправною точкою для розробки ефективних майбутніх стратегій від аналітика до керівника. SWOT-аналіз не є самодостатнім рішенням, але в поєднанні з іншими інструментами, такими як PEST-аналіз або аналіз п'яти сил Портера, він створить ґрунтовну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Удосконалення SWOT-аналізу є важливим чинником підвищення ефективності стратегічного управління бізнесом, оскільки дозволяє отримати більш точну, глибоку та релевантну інформацію для прийняття управлінських рішень. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, тому традиційний SWOT-аналіз потребує доповнення кількісними методами оцінки, використання цифрових інструментів та аналітичних технологій. Це сприяє більш об'єктивному визначенню сильних і слабких сторін підприємства, а також реалістичній оцінці можливостей і загроз. Удосконалений SWOT-аналіз забезпечує інтеграцію стратегічного бачення з поточними бізнес-процесами, підвищує точність прогнозування та дозволяє формувати гнучкі стратегії розвитку, що відповідають умовам конкурентного середовища та тенденціям ринку. Таким чином, грамотне використання SWOT-аналізу є ключовим фактором, що визначає здатність компанії адаптуватися до змін і успішно конкурувати на сучасному ринку.

Література

1. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу // *Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 61 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-146 (дата звернення: 09.11.2025).
2. Фучеджи В. І. SWOT-аналіз як інструмент антикризового фінансового управління // *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. – 2013. – Вип. 9(2). – С. 156–161 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9\(2\)___31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9(2)___31) (дата звернення: 09.11.2025).
3. Коваленко Ж. С., Будякова О. Ю. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом // *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Наука, розвиток, освіта, виробництво: монографічні дослідження»*. – Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, NRMSE 2019. – Вип. 3. – С. 85–86.
4. Назаренко І. М. Функціональна місія SWOT-аналізу в процесі моделювання стратегії оподаткування підприємства // *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 49 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-56 (дата звернення: 09.11.2025).
5. Аблєєва І. Ю., Пляцук Л. Д. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем : навчальний посібник. – Суми : Сумський державний університет, 2022. – С. 23–24.

Ірина АНДРЕЙЦЕВА

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Кам'янець-Подільський національний
університет імені Івана Огієнка,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ: ПОНЯТТЯ ТА МЕТОДИКА ОБЛІКУ

В умовах сучасної економіки знань людські ресурси є визначальним чинником успіху та конкурентоспроможності підприємств. Глобалізація економічних процесів, цифрова трансформація бізнесу та посилення конкуренції на ринках зумовлюють необхідність переосмислення ролі персоналу в діяльності організацій. Проте методика обліку людських ресурсів залишається недостатньо розробленою у теоретичному та практичному аспектах. Традиційна система бухгалтерського обліку розглядає витрати на персонал лише як поточні витрати, що не відображає їхньої дійсної економічної природи, а саме, як інвестицій у важливий актив підприємства. Це призводить до неповної та спотвореної інформації про реальну вартість людських ресурсів, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Актуальність дослідження посилюється необхідністю адаптації міжнародних стандартів обліку до особливостей вітчизняних підприємств та розробки методичного інструментарію для оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу.

У науковій літературі існують різноманітні підходи до трактування сутності людських ресурсів, які відображають еволюцію поглядів на роль людини в економічних процесах.

Основоположник теорії людського капіталу, американський економіст та нобелівський лауреат Г. Беккер розглядає людські ресурси як «сукупність вроджених здібностей, знань, навичок та досвіду, що формують продуктивний капітал організації» [1]. Він наголошує на інвестиційному характері витрат на освіту, професійну підготовку та охорону здоров'я працівників.

Британський дослідник М. Армстронг трактує людські ресурси як «стратегічний актив підприємства, який потребує систематичних інвестицій, професійного управління та ефективного розвитку для досягнення конкурентних переваг» [2].

Згідно з підходом Г. Десслера «людські ресурси – це сукупність знань, навичок, здібностей і мотивацій працівників, які можуть бути використані для досягнення цілей організації» [3].

Дослідник І. Гнибіденко підкреслює соціально-економічну природу людських ресурсів, які є не лише трудовим, а й інтелектуальним капіталом суспільства [4].

Український науковець О.А. Грішнова визначає людські ресурси як «наявні та потенційні трудові можливості працівників, їх здатність виконувати професійні функції відповідно до фізичних та інтелектуальних здібностей» [5]. Вона підкреслює важливість якісних характеристик робочої сили, що формуються через систему освіти та професійної підготовки.

Учений А.М. Колот характеризує людські ресурси через призму соціально-трудова відносин між роботодавцем та працівниками, акцентуючи увагу на мотиваційних аспектах використання трудового потенціалу [6].

Дослідник Т.В. Шрам розглядає людські ресурси як «об'єкт бухгалтерського обліку, який потребує оцінки як з позиції витрат на їх формування, так і з точки зору економічної вигоди від їх використання» [7].

Узагальнюючи різні підходи, можна виділити три основні концепції трактування людських ресурсів:

- витратна концепція, яка розглядає персонал як джерело витрат;
- ресурсна концепція, яка визначає працівників як цінний ресурс підприємства;
- капітальна концепція, що трактує людські ресурси як форму капіталу, здатного приносити економічну віддачу.

Облік людських ресурсів – це система систематичного збирання, реєстрації, обробки та аналізу інформації про кількісні та якісні характеристики персоналу, витрати на його утримання та розвиток.

Основними методами обліку людських ресурсів є облік за елементами витрат, який передбачає деталізацію витрат на заробітну плату, обов'язкові соціальні внески, витрати на навчання та підвищення кваліфікації, витрати на охорону праці та соціальне забезпечення працівників. Облік за функціональними підрозділами дозволяє визначити структуру та динаміку витрат на персонал у розрізі окремих відділів підприємства. Облік інвестицій у людський капітал передбачає відокремлення капітальних витрат на розвиток персоналу від поточних витрат на утримання.

Сучасна методика обліку включає основні напрями:

- кадровий облік, який відображає чисельність, структуру та рух персоналу;
- облік робочого часу, що фіксує використання трудових ресурсів;
- облік оплати праці та розрахунків з персоналом;
- облік витрат на персонал у системі управлінського обліку;
- оцінка вартості людських ресурсів як специфічного активу підприємства.

Важливим елементом методики є розробка системи аналітичних показників, які характеризують ефективність використання людських ресурсів: продуктивність праці, рентабельність персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, віддача від інвестицій у навчання працівників.

Аналіз вітчизняної практики обліку людських ресурсів виявив низку суттєвих проблем.

По-перше, чинна система бухгалтерського обліку згідно з Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку розглядає всі витрати на персонал виключно як поточні витрати періоду, які списуються на собівартість продукції або адміністративні витрати. Це не відображає інвестиційний характер значної частини інвестицій у людські ресурси, зокрема витрат на навчання, розвиток компетенцій, формування корпоративної культури.

По-друге, відсутність єдиної методології оцінки вартості людського капіталу ускладнює порівняння показників між підприємствами та не дозволяє адекватно відобразити цей важливий актив у фінансовій звітності.

По-третє, недостатньо розвинена система нефінансових показників оцінки людських ресурсів, яка знижує інформативність управлінської звітності.

По-четверте, відсутній зв'язок між обліковою інформацією про персонал та стратегічними цілями підприємства, що обмежує можливості стратегічного управління людськими ресурсами.

Для підвищення ефективності обліку людських ресурсів доцільно запровадити систему удосконалень. Насамперед, необхідно розробити методику окремого обліку інвестицій у розвиток персоналу з можливістю відображення їх як нематеріальних активів підприємства, які амортизуються впродовж очікуваного періоду отримання економічних вигід. Це дозволить більш точно визначати економічну сутність витрат на навчання, підвищення кваліфікації та розвиток ключових компетенцій працівників.

Важливим напрямом є створення інтегрованої системи обліку людських ресурсів, яка поєднує фінансовий, управлінський та кадровий облік. Така система має включати показники чисельності та структури персоналу, витрат на утримання та розвиток, продуктивності праці, якості людського капіталу. Доцільно запровадити збалансовану систему показників для оцінки ефективності управління персоналом, яка включатиме фінансові показники (витрати на персонал, рентабельність людських ресурсів), клієнтські показники (задоволеність працівників, утримання ключових фахівців), показники внутрішніх процесів (продуктивність, якість виконання робіт) та показники навчання і розвитку (інвестиції в навчання, розвиток компетенцій).

Доцільно розробити методику оцінки вартості людського капіталу підприємства на основі витратного, дохідного та порівняльного підходів.

Витратний підхід передбачає оцінку на основі історичних або відновлювальних витрат на формування людських ресурсів.

Дохідний підхід базується на дисконтуванні майбутніх економічних вигід від використання персоналу.

Порівняльний підхід використовує ринкові аналоги вартості людських ресурсів аналогічної кваліфікації.

Удосконалення методики обліку людських ресурсів є актуальним завданням сучасної економічної науки та практики. Комплексний підхід до обліку, який поєднує фінансові та нефінансові показники, дозволить підприємствам отримувати повну та достовірну інформацію про стан і ефективність використання людських ресурсів. Впровадження запропонованих методичних рекомендацій сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку персоналу, оптимізації структури витрат на людські ресурси та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах економіки знань.

Література

1. Becker G. S. *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. – Chicago : The University of Chicago Press, 1993. – 390 p.
2. Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. – London : Kogan Page, 2023. – 760 p.
3. Dessler G. *Human Resource Management*. – Pearson Education, 2004. – 688 p.
4. Гнибіденко І. Ф., Колот А. М., Новікова О. Ф. та ін. *Соціальна безпека: теорія та українська практика : монографія* / за ред. І. Ф. Гнибіденка, А. М. Колота, В. В. Рогового. – Київ : КНЕУ, 2006. – 292 с.
5. Грішнова О. А. *Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки*. – Київ : Знання, 2001. – 254 с.
6. Колот А. М. *Мотивація персоналу : підручник*. – Київ : КНЕУ, 2002. – 337 с.
7. Шрам Т. В., Пінчук Т. А., Бородіна М. В. *Відображення людського капіталу в обліковому процесі підприємства // Економіка і суспільство*. – 2023. – № 48.
8. Бутинець Ф. Ф. *Бухгалтерський облік : навчальний посібник*. – Житомир : ЖІТІ, 2005. – 672 с.

9. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. *Фінансово-економічний словник*. – Київ : Знання, 2007. – 1072 с.
10. Каплан Р. С., Нортон Д. П. *Збалансована система показників. Від стратегії до дій* / пер. з англ. – Гарвардський бізнес-оглядовий прес, 1996. – 322 с.
11. Сопко В. В. *Бухгалтерський облік : навчальний посібник*. – Київ : КНЕУ, 2000. – 578 с.

Людмила СОКОЛЕНКО

д.е.н., доцент,

професор кафедри економіки, фінансів та обліку

Владислав ІЕРУСАЛИМОВ

здобувач вищої освіти третього рівня

ПВНЗ «Європейський університет»

м. Київ, Україна

ГЕНДЕРНА ЧУТЛИВІСТЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Гендерна чутливість бухгалтерського обліку – це концепція, яка передбачає врахування гендерного виміру під час формування, подання та аналізу облікової інформації з метою забезпечення ефективного управління ресурсами, соціальної справедливості та рівних можливостей. У сучасних умовах переходу до моделі сталого розвитку, бухгалтерський облік перестає бути тільки інструментом фіксації господарських операцій, він стає ключовим елементом управлінської системи, яка формує інформаційну основу для прийняття стратегічних рішень. Саме тому важливим елементом реалізації принципів сталого розвитку є включення гендерної перспективи, зокрема цілей №5 «Гендерна рівність» та №8 «Гідна праця і економічне зростання», а гендерна чутливість бухгалтерського обліку є важливим чинником підвищення прозорості, соціальної відповідальності та економічної ефективності.

У сучасних умовах реалізації принципів сталого розвитку бухгалтерський облік має виходити за межі традиційного відображення фінансових результатів діяльності підприємства. Його завданням стає також надання аналітичної інформації про соціальні аспекти функціонування організації, зокрема про становище жінок і чоловіків у трудових відносинах. Поєднання економічного та соціального виміру облікової системи забезпечує можливість всебічного оцінювання ефективності діяльності суб'єкта господарювання, аналізу справедливості розподілу доходів, ресурсів і можливостей, а також формування політики корпоративного управління, заснованої на принципах рівності та недискримінації.

Управлінські рішення як у державному, так і в корпоративному секторах дедалі частіше ґрунтуються на комплексних аналітичних даних, що відображають не лише прибутковість чи продуктивність, а й рівень гендерного балансу. У цьому контексті бухгалтерський облік трансформується з технічного процесу збору інформації у важливий інструмент стратегічного управління, який дозволяє враховувати потреби різних соціальних груп, сприяє підвищенню соціальної справедливості та згуртованості в колективі.

Особливого значення набуває створення системи гендерно орієнтованих індикаторів у межах бухгалтерських інформаційних систем, що виступають основою управлінської аналітики. Такі системи не лише забезпечують накопичення й обробку даних, а й дозволяють автоматизувати оцінювання соціально-економічних показників, пов'язаних із гендерною рівністю. Сучасні інформаційні технології відкривають можливість інтегрувати у структуру управлінського обліку спеціальні модулі, які відстежують участь жінок і чоловіків у виробничих процесах, їхній внесок у створення доданої вартості, рівень оплати праці, представництво у керівних органах та динаміку професійного розвитку.

Система гендерних індикаторів у бухгалтерських інформаційних системах може охоплювати кілька рівнів.

На кадровому рівні доцільно відображати структуру персоналу за статтю, рівень професійної кваліфікації, розподіл управлінських посад, динаміку прийому, звільнення та кар'єрного просування працівників.

На фінансово-економічному рівні – середній рівень заробітної плати жінок і чоловіків, диференціацію бонусів, участь у програмах преміювання, відношення гендерного паритету в оплаті праці.

На соціально-управлінському рівні важливими є показники участі обох статей у процесах прийняття рішень, представництва у колегіальних органах управління, рівня задоволеності умовами праці, можливостей професійного розвитку. Крім того, індикатори соціальної відповідальності можуть включати дані про наявність корпоративних політик рівних можливостей, обсяги інвестицій у програми підтримки гендерної рівності, участь підприємства у міжнародних ініціативах, таких як Women Empowerment Principles або звіти за стандартами GRI (Global Reporting Initiative).

Інтеграція таких індикаторів у бухгалтерські системи дозволяє автоматизувати збір даних, створювати дашборди для моніторингу динаміки показників і формувати звітність у форматі, що відповідає вимогам ESG-звітності. Це підвищує прозорість управління та забезпечує ефективний аудит гендерної рівності на рівні організації.

Практичне значення та управлінська користь:

- удосконалення кадрової політики та зменшення гендерних диспропорцій;
- виявлення ризиків дискримінації та їх запобігання;
- підвищення ефективності соціальних і корпоративних програм на основі аналітики;
- інтеграція даних у ESG-репортинг та підвищення довіри інвесторів і громадськості.

Для наочності наведено приклад інтеграції гендерної чутливості у різні підсистеми бухгалтерського обліку.

Таблиця 1 – Інтеграція гендерної чутливості в бухгалтерський облік

Напрямок обліку	Традиційний підхід	Гендерно чутливий підхід	Управлінське значення
Облік оплати праці	Фіксується лише розмір заробітної плати без аналізу гендерних аспектів.	Аналіз структури заробітної плати за статтю, рівнем посади, досвідом, умовами праці; виявлення гендерних розривів.	Дає змогу ухвалювати рішення щодо усунення дискримінаційних практик, формувати справедливую систему винагород.
Фінансова звітність	Відображення фінансових результатів діяльності підприємства.	Додаткове розкриття інформації про соціальні показники, гендерний баланс персоналу, участь у керівництві.	Підвищує довіру інвесторів і суспільства, зміцнює репутацію організації.
Управлінський облік	Фокус на собівартості, прибутковості, продуктивності.	Аналіз ефективності управлінських рішень із позиції рівного впливу на жінок і чоловіків, оцінка соціальної результативності.	Забезпечує комплексність управлінських рішень, сприяє сталому розвитку.
Облік у ЗСУ	Орієнтація на уніфіковані норми забезпечення особового складу.	Відображення витрат на гендерно специфічні потреби (жіноче екіпірування, гігієнічні засоби, соціальні гарантії для жінок-військових).	Підвищує ефективність ресурсного забезпечення, підтримує моральний стан особового складу.
Аудит і контроль	Перевірка правильності відображення операцій і фінансової звітності.	Проведення гендерного аудиту – аналіз впливу фінансування на становище жінок і чоловіків, виявлення нерівностей.	Дає змогу удосконалити політики управління, посилити підзвітність і прозорість.

Отже, гендерно чутливий бухгалтерський облік – це не просто модна концепція, а фундаментальний підхід до управління ресурсами в контексті сталого розвитку. Формування системи гендерних індикаторів у бухгалтерських інформаційних системах є одним із ключових напрямів розвитку сучасного обліку, який поєднує технологічні інновації, соціальну відповідальність і стратегічне управління. Такий підхід забезпечує інтеграцію гендерної рівності у практику корпоративного та державного управління, підвищує ефективність прийняття рішень, сприяє формуванню рівноправного суспільства та досягненню цілей сталого розвитку на національному рівні.

Література

1. Mehnaz L., Yang C. *Women in accounting research: a review of gender diversity, equity and inclusion* // *Meditari Accountancy Research*. – 2025. – Vol. 33, Issue 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-2025-0005/full/html> (дата звернення: 10.10.2025).
2. *Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір : колективна монографія* / за ред. В. А. Омеляненка. – Суми : Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2022. – 280 с.
3. Соколенко Л. Ф. *CHAT GPT в бухгалтерському обліку* // *The 12th International scientific and practical conference «Actual issues of the development of science and ensuring the quality of education»* (March 28–31, 2023). – Florence, Italy : International Science Group, 2023. – Р. 72–74.
4. Соколенко Л. Ф., Балла І. В., Борковська В. В. *Роль штучного інтелекту та автоматизації в сучасному бухгалтерському обліку* // *Наукові перспективи*. – 2024. – № 9 (51). – С. 788–798.

Ганна ДОРОШЕНКО

д.е.н, професор

Директор інституту економіки та менеджменту

Харківський національний університет мвського господарства ім. О.М. Бекетова

м. Харків, Україна

Кирило КЛИМОВСЬКИЙ

Здобувач вищої освіти

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

м. Харків, Україна

СУТНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Формування ефективної системи управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без глибокого розуміння сутності та природи конкурентоспроможності. У сучасному світі, де економічні процеси характеризуються динамічністю, глобалізацією та технологічними змінами, саме здатність підприємства зберігати й розвивати свою конкурентну перевагу визначає його життєздатність, стабільність і перспективи розвитку.

Конкурентоспроможність – це одна з фундаментальних економічних категорій, що відображає ефективність діяльності підприємства. Вона є інтегральною характеристикою, яка відображає можливість і здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж його конкуренти, при одночасному забезпеченні стабільного прибутку. Конкурентоспроможність пов'язана з раціональним використанням ресурсів, ефективною організацією виробництва, здатністю адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інновації.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення конкурентоспроможності. Зокрема, Бугай В.З. і Сидоренко В.О. [1] розглядають конкурентоспроможність як здатність підприємства пристосовуватись до змін кон'юнктури ринку, утримувати лідируючі позиції та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі. Шульга М.О. [2] під конкурентоспроможністю розуміє здатність об'єкта задовольняти конкретну потребу в порівнянні з аналогічними об'єктами, присутніми на цьому ринку, а відомий американський економіст М. Портер [3] визначає її як здатність підприємства досягати вищої продуктивності, що проявляється у зниженні витрат або у створенні унікальної споживчої цінності.

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є відносною, динамічною та багатовимірною категорією, що характеризує ефективність його функціонування в певному ринковому середовищі порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Вона відображає економічну силу підприємства, його потенціал і здатність забезпечувати стабільне функціонування як у коротко- так і у довгостроковому періодах.

З економічної точки зору, конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії трьох основних складових: внутрішнього потенціалу, зовнішнього середовища та управлінського впливу [4, с. 47].

Внутрішній потенціал охоплює ресурси, якими володіє підприємство: матеріальні (основні фонди, технологічне обладнання, сировина), фінансові (капітал, прибуток, інвестиції), трудові (кваліфікація персоналу, корпоративна культура), інформаційні (маркетингові дані, ноу-хау, інтелектуальні активи) та організаційні (структура управління, система мотивації, процеси прийняття рішень).

Зовнішнє середовище включає фактори макро- та мікрорівня: стан економіки, рівень конкуренції, споживчий попит, політичну стабільність, правове регулювання, соціальні тенденції, технологічні інновації. Вони визначають межі діяльності підприємства та умови формування його конкурентних переваг.

Управлінський вплив полягає у здатності керівництва ефективно поєднувати внутрішній потенціал із викликами зовнішнього середовища, формуючи стратегії, що забезпечують гнучкість, стабільність і розвиток. Зокрема можна виділити таке поняття як ланцюжок створення вартості. За Портером «Конкурентна перевага буде на боці тієї компанії, яка впроваджуватиме стратегічні види діяльності з меншими витратами і якісніше за конкурентів.» [4, с. 55].

Таким чином, економічна природа конкурентоспроможності полягає у поєднанні внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами його функціонування. Це співвідношення визначає здатність підприємства досягати економічних результатів, які перевищують результати конкурентів.

Конкурентоспроможність має низку характеристик, що відображають її сутність:

1. Відносність – рівень конкурентоспроможності визначається лише шляхом порівняння з іншими підприємствами, які діють у тій самій галузі або на аналогічному ринку.
2. Інтегральність – вона є результатом впливу багатьох чинників: виробничих, фінансових, маркетингових, управлінських, інноваційних, екологічних тощо.
3. Динамічність – конкурентоспроможність не є сталою величиною, вона змінюється під впливом як внутрішніх процесів на підприємстві, так і зовнішніх умов середовища.
4. Складність – визначення рівня конкурентоспроможності потребує оцінювання системи взаємопов'язаних показників, які не можна аналізувати ізольовано.
5. Релевантність – її оцінка має сенс лише у контексті певного часу, ринку та умов діяльності.

Таким чином, конкурентоспроможність слід розглядати як відносну, динамічну та інтегральну категорію, що поєднує в собі економічні, організаційні та соціальні аспекти розвитку підприємства.

У теорії економіки виділяють кілька підходів до визначення сутності конкурентоспроможності:

1. Ресурсний підхід, за яким конкурентоспроможність визначається унікальністю ресурсів і компетенцій, що дозволяють підприємству створювати вищу цінність для споживачів.

2. Ринковий підхід, згідно з яким головним критерієм конкурентоспроможності є здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, і завойовувати ринкову частку.

3. Інноваційний підхід, що акцентує увагу на спроможності підприємства впроваджувати нові технології, продукти та управлінські рішення, які створюють додаткову цінність.

4. Системний підхід, який розглядає конкурентоспроможність як результат узгодженої взаємодії всіх елементів підприємства – виробництва, фінансів, маркетингу, управління, персоналу та організаційної культури.

Усі ці підходи не суперечать один одному, а взаємодоповнюють, утворюючи цілісну концепцію розуміння конкурентоспроможності підприємства як складної економічної системи.

З позиції економічної науки конкурентоспроможність виступає як форма прояву ефективності діяльності підприємства. Її рівень безпосередньо залежить від продуктивності праці, структури витрат, собівартості продукції, інноваційної активності, якості товарів, організації управління та гнучкості реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Важливою особливістю конкурентоспроможності є те, що вона одночасно виступає як результат (поточний стан підприємства на ринку) і як процес (постійне формування і підтримка переваг). У цьому контексті конкурентоспроможність можна розглядати як здатність підприємства постійно відтворювати власні конкурентні переваги в умовах змін середовища.

Сутність конкурентоспроможності виявляється у взаємозв'язку таких складових, як якість продукції, рівень цін, сервісне обслуговування, інноваційність, імідж підприємства, ефективність управління, доступ до ресурсів. Саме поєднання цих елементів формує комплексну спроможність підприємства до успішного конкурування.

На рівень конкурентоспроможності впливають численні чинники, які умовно поділяються на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх належать такі чинники як: якість і собівартість продукції, технічний рівень виробництва, кваліфікація персоналу, ефективність системи управління, фінансова стійкість, маркетингова політика, інноваційна діяльність, корпоративна культура та імідж підприємства.

До зовнішніх чинників відносять: стан національної економіки, рівень конкуренції на ринку, державне регулювання, політичну стабільність, валютну політику та рівень інфляції, розвиток технологій і суміжних галузей, поведінку споживачів та партнерів.

Саме взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників формує реальний рівень конкурентоспроможності підприємства, визначаючи його місце в ринковій структурі.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це багатогранне економічне явище, яке поєднує у собі ресурсні, організаційні, управлінські, інноваційні та ринкові аспекти. Вона є відносною, інтегральною та динамічною характеристикою, що визначає здатність підприємства забезпечувати ефективну діяльність, створювати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати власний розвиток у мінливому ринковому середовищі.

Література

1. Бугай В. З., Сидоренко В. О. *Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства* // *Modern Economics*. – 2019. – № 14. – С. 33–38 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua> (дата звернення: 05.10.2025).
2. Шульга М. О. *Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства* // *Підприємництво та інновації*. – 2020. – Вип. 12. – С. 135–141 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.innovations-journal.com> (дата звернення: 05.10.2025).
3. Портер М. *Стратегія конкуренції* / пер. з англ. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.
4. Портер М. *Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість* / пер. з англ. – Київ : Основи, 2005. – 560 с.

Руслан ВОЗНЮК

здобувач вищої освіти (третього рівня),
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ HR-ПРОФАЙЛІНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ І НЕГАТИВНИХ ЕКСТЕРНАЛІЙ СВІТОВОЇ І ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІК

У періоди нестабільності, зумовлені економічними кризами, соціальними потрясіннями або військовими конфліктами, підприємства нерідко зіштовхуються зі збільшенням кількості внутрішніх конфліктів та порушень в корпоративній культурі. Така ситуація виникає через високий рівень стресу серед працівників, невизначеність щодо майбутнього та складні трансформації в організаційній структурі та системі HR-інжинірингу компаній. Ефективним інструментом для запобігання конфліктам між співробітниками та підтримки стандартів організаційної культури є технології HR-профайлінгу. Вони дають змогу глибше аналізувати особистісні характеристики і поведінку працівників, впливаючи на них у позитивному ключі. Застосування таких методів сприяє поліпшенню управління персоналом, зниженню кількості конфліктних ситуацій та зміцненню корпоративної культури та системи HR-інжинірингу підприємства.

Термін «профайлінг» стосується використання різних методів оцінювання, спрямованих на розуміння поведінки людей через аналіз сукупності ознак, характеристик як вербальної, так і невербальної комунікації, а також особливостей зовнішнього вигляду. З точки зору HR (Human Resources – управління людськими ресурсами), створення профілю людини дозволяє ідентифікувати кандидата, схильного до обману, шахрайства чи навіть крадіжок. Сучасний HR-профайлінг не лише допомагає робити припущення, але й підтверджувати їх та пропонувати практичні підходи до застосування. В його основі лежать методи оперативної психодіагностики й аналізу поведінки, які використовуються при складанні оцінок для визначення необхідних особистісних рис [1].

Завдяки серії питань можна дізнатися, чи є людина спокійною чи агресивною, її ставлення до складних завдань, як вона знижує стрес, рівень довіри до інших, а також готовність працювати у команді. Це дозволяє визначити тип особистості та спосіб мислення. Важливим є питання про бачення кандидатом свого місця в організації через рік, три чи п'ять років, адже відповідь допоможе зрозуміти його кар'єрні орієнтири [2].

HR-профайлінг найчастіше використовується для [3, с. 79-80]:

- а) пошуку найкращих кандидатів, а також сприяння залученню і утриманню перспективних співробітників;
- б) підвищення професійного рівня і покращення комунікації в колективі;

- в) визначення чинників, що мотивують і демотивують команду;
- г) оптимізації продуктивності співробітників на робочому місці;
- д) формування та підтримання сильних і згуртованих команд.

Особливо варто зазначити, що найбільша увага практиків HR спрямовується на бізнес-та HR-профайлінг, адже володіння цими навичками допомагає значно підвищити ефективність роботи з персоналом в системі HR-інжинірингу (рис. 1).

Технології HR-профайлінгу надають керівникам, менеджерам та співробітникам відділів кадрових служб підприємств можливість оперативно проводити оцінку психологічного профілю індивіда [4]. Це включає визначення та аналіз ієрархічної структури його цінностей, мотиваційних спрямувань, звичок, життєвих установок, переконань, цілей, а також характерних моделей поведінки в системі HR-інжинірингу.



Рисунок 1 – Технологія HR-профайлінгу як інноваційного підходу удосконалення корпоративної культури в системі HR-інжинірингу

Для спеціалістів з підбору та оцінки персоналу навички HR-профайлінгу є надзвичайно важливими, адже вони дозволяють не лише визначати та залучати до роботи найбільш компетентних кандидатів, але й сприяють формуванню гармонійних і тривалих стосунків у межах компанії. Це забезпечує високу лояльність поточних співробітників та їхню зацікавленість у розвитку й успіху організації загалом.

HR-профайлінг або ж профілювання включає не лише перевірку достовірності й щирості наданої кандидатом інформації. Він спрямований на виявлення індивідуальних характерологічних особливостей, домінуючого психотипу з базовими емоціями, а також особистісної мотивації в системі HR-інжинірингу.

Найбільш практичним є набір персоналу в системі HR-інжинірингу через HR-профайлінг, його переваги [5]:

1. Аналіз особистісних якостей та компетенцій.
2. Відповідність корпоративній культурі.
3. Підвищення точності та скорочення часу найму.
4. Прогнозування успіху на посаді.
5. Розвиток та навчання співробітників.
6. Зменшення плинності персоналу.

HR-профайлінг набуває дедалі більшої значущості як інструмент у процесі підбору персоналу, надаючи можливість фахівцям з управління людськими ресурсами та менеджерам із найму здійснювати більш точну ідентифікацію кандидатів, які відповідають вимогам позиції, а також сприяти ефективному формуванню робочих команд. Розглянемо ключові аспекти застосування HR-профайлінгу в контексті рекрутингу.

1. Аналіз особистісних характеристик і професійних компетентностей.

HR-профайлінг дозволяє проводити глибоку оцінку особистісних характеристик, професійних навичок і компетенцій кандидатів в системі HR-інжинірингу. Завдяки впровадженню таких методів оцінювання як психологічні тестування й аналіз поведінкових проявів, роботодавці здобувають цілісне уявлення про характеристики потенційного співробітника в системі HR-інжинірингу.

2. Адаптація до корпоративної культури.

Знання корпоративної культури та цінностей організації є фундаментальним компонентом у забезпеченні ефективного набору персоналу. HR-профайлінг дає змогу оцінити рівень відповідності кандидатів існуючим принципам корпоративної культури і прогнозувати їхній внесок у подальший розвиток організаційних цінностей в системі HR-інжинірингу.

3. Оптимізація процесу найму та скорочення часу відбору.

Інтеграція HR-профайлінгу у процес рекрутингу сприяє його прискоренню та підвищенню точності. Методологія дозволяє ефективно відсіювати кандидатів, які не відповідають вимогам, і зосереджувати ресурси на тих, хто демонструє найбільший потенціал для успішного виконання завдань в системі HR-інжинірингу.

4. Прогнозування продуктивності на посаді.

HR-профайлінг сприяє прогнозуванню ефективності виконання посадових обов'язків кандидатами. Аналіз досягнень, поведінкових тенденцій і притаманних характеристик дозволяє роботодавцям формувати обґрунтовані припущення щодо працездатності та перспектив розвитку особи на обраній посаді в системі HR-інжинірингу.

5. Індивідуалізація навчання та розвитку.

Результати HR-профайлінгу відкривають можливості для створення персоналізованих програм професійного зростання. Такий підхід позитивно впливає на мотивацію працівників, рівень їхньої задоволеності роботою і загальну продуктивність в системі HR-інжинірингу.

6. Мінімізація плинності кадрів.

Застосування HR-профайлінгових стратегій допомагає значно зменшити рівень плинності кадрів. Завдяки ретельному підбору працівників, які гармонійно інтегруються у середовище компанії та відповідають посадовим вимогам, забезпечується довгострокове утримання персоналу в організації в системі HR-інжинірингу.

Ефективне впровадження HR-профайлінгових підходів потребує особливо уважного і етичного підходу. Використання надійних методів оцінки, дотримання норм конфіденційності та захист прав кандидатів відіграють ключову роль у забезпеченні легітимності процесу. При правильному застосуванні HR-профайлінг виявляється важливим інструментом для формування міцної та продуктивної команди співробітників в системі HR-інжинірингу.

Література

1. Zachek O., Dmytryk Y. *Application of profiling to combat cyber crime* // *Social Legal Studios*. – 2020. – Т. 10, № 4. – С. 94–100 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-4-94-100> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Антуневич В. *Як війна змінила організаційну культуру та цінності компаній* // *Онлайн медіа про технології, підприємництво та новини IT*. – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnukulturutacinnosti-kompanii-plqmxv> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Варіс І. О. *HR профайлінг: інноваційний підхід до управління персоналом* // *Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17–18 квіт. 2024 р.)* / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2024. – С. 77–81 [Електронний ресурс].

4. Профайлінг – основні поняття та принципи // Profiling Club [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://profiling.club/profayling-osnovni-ponyattya-ta-principi> (дата звернення: 09.10.2025).

5. Смутчак З. В. *Кадровий профайлінг як технологія управління персоналом* // Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. – 2021. – Вип. 17. – С. 103–116 [Електронний ресурс]. – DOI: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17\(46\)-103-116](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17(46)-103-116) (дата звернення: 09.10.2025).

Дмитро КОБЕЦЬ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ЮВЕЛІРНИХ ВИРОБІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ювелірний ринок України також зазнав значних трансформацій під впливом цифровізаційних процесів. Такі тенденції мали суттєві прояви вже з 2013 року. Це відобразилося у поступовій зростаючій ролі електронної комерції, виході ювелірних брендів на електронні майданчики з реалізації товарів, зокрема просування каталогів виробів у соціальних мережах [9]. Варто відмітити, що стрибок у напрямі цифровізації в ювелірній галузі, як і у багатьох інших, припав на період світової пандемії 2019 року. Це суттєво прискорило перехід ювелірного ринку в онлайн режим. У цей період набули поширення відео-консультації, персоналізовані онлайн-замовлення, віртуальні примірки. Також ювелірні бренди пропонували цільовим аудиторіям індивідуальний підбір прикрас тощо.

Наприклад, Бренд «Guzema Fine Jewelry» має здобутки у розвитку e-commerce, зокрема компанія пропонує своїм цільовим аудиторіям інтернет-магазин із адаптивним дизайном, можливістю міжнародної доставки та інтеграцію з платіжними системами. Свої вироби «Guzema» активно просуває в Instagram, Facebook і YouTube [3]. Активним входженням у цифровий простір характеризується і бренд «Oberig Jewelry», який пропонує цільовим аудиторіям сайт із 3D-візуалізацією прикрас, інтернет-магазин, просуває свою ювелірну продукцію у Facebook, Instagram і на українських маркетплейсах [6]. Ювелірна компанія «ZARINA» використовує e-commerce-платформи, мобільні додатки, онлайн-примірки прикрас через AR-технології. Також «ZARINA» використовує TikTok, Instagram, YouTube для презентування колекцій ювелірних виробів [10].

Цифровізація бренду «SOVA» реалізується через вебсайт, на якому публікуються персоналізовані рекомендації, чат-боти для консультацій, надається можливість інтеграції з CRM-системами. Також ця ювелірна компанія активно комунікує у TikTok і Instagram, зокрема з інфлюенсерами, презентує віртуальні шоуруми у форматі 360° [7].

Родинний ювелірний бренд «Kochut» завдяки активному упровадженню цифрових інновацій пропонує на розгляд цільових сегментів власний сайт із 3D-візуалізацією, YouTube-канал із відео про ручне виготовлення прикрас та Instagram. Також бренд використовує онлайн-замовлення, відео-сторітелінг, виходить на міжнародний ринок через онлайн-продажі [4].

Негативні впливи на виробництво, логістику й попит на ювелірні вироби на початку повномасштабного вторгнення не спричинили деструктивних зрушень у ювелірній галузі. Адже ювелірні компанії у цей період не відмовилися від провадження реалізації товарів у диджитал-форматах, а просто переорієнтувалися на нові цінності соціуму й запити конкретних цільових сегментів. Ювелірні бренди упровадили благодійні колекції, кампанії підтримки

армії, креативні соцініціативи, навіть активізували експортні онлайн-продажі та міжнародні PR-кампанії задля збереження бізнесу у складних умовах.

Варто відмітити, що переорієнтація стосувалася як відомих брендів, так і окремих дизайнерів-ювелірів. Наприклад, Станіслав Дрокін, відомий харківський ювелір, дизайнер і гемолог, член Національної спілки художників України, який тривалий час експериментував з новими формами та кольоровими комбінаціями дорогоцінного каміння, під час дії воєнного стану став волонтером, але при цьому створив брошку зі сталевого уламка російського снаряда, інкрустовану дев'ятьма синіми квітками з титану (незабудками). Цей виріб було експоновано на аукціоні Sotheby's, щоб зібрати кошти для українського реабілітаційного центру Superhumans [8].

Про здатність переорієнтовуватися, яка характерна українським ювелірним брендам і окремим майстрам-дизайнерам, свідчать і такі факти: Oberig (Тетяна Кондратюк) під час війни започаткував і реалізував благодійний проєкт – обручки для військових, які одружуються під час війни; бренд «Guzema» (Валерія Гузема) підтримує ЗСУ через Guzema Foundation, випустив на ринок колекції Be Brave like Ukraine (символом хоробрості), Spadok (прикраси у національній символіці). Також CDD Jewelry (Дар'я Чернишова), незважаючи на втрату майстерні через військові дії, продовжує продажі онлайн. Drutis (Олена та Дана Другіс) створили кулон Ukrainian Hope, що символізує прагнення миру [8].

Можна констатувати, що вітчизняні ювелірні бренди зуміли в умовах тотальної цифровізації швидко налагодити e-commerce та вийти на маркетплейси, забезпечити швидке зростання онлайн-магазинів, інтегруватися з платіжними сервісами й мобільними гаманцями. Ключовими каналами просування вітчизняних ювелірних брендів є соціальні мережі й інфлюєнс-маркетинг, зокрема Instagram, TikTok. Саме у соціальних мережах працюють і майстри-ювеліри за індивідуальними замовленнями клієнтів, які виконують онлайн-замовлення. Прикладом є Litkovska [5], що серед інших видів товарів пропонує клієнтам і ювелірні прикраси.

Функціонування вітчизняного ювелірного ринку залежить від перспектив його подальшого розвитку. Зокрема, прогнозується на період до 2030 року [1] подальше зростання ринку, що зумовлюватиметься стабілізацією економіки, зростанням доходів населення, інтеграцією України до глобальних ринків, розширенням міжнародної співпраці, появою нових можливостей для експорту українських ювелірних виробів, підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних ювелірних компаній, упровадження нових технологій у виробництво ювелірної продукції з подальшим зростанням її привабливості на внутрішньому і зовнішніх ринках, розширенням каналів збуту ювелірних виробів й збільшення потенційних цільових аудиторій через розвиток електронної комерції та цифрових платформ; подальшою трансформацією споживчих уподобань, що проявлятиметься у зростанні попиту на унікальні, кастомізовані та авторські ювелірні вироби; появою нових конкурентних переваг через використання етичних та екологічно чистих матеріалів для виробництва ювелірної продукції.

Одним із напрямів прогнозування розвитку ювелірного ринку є зростання цін на золото. Підвищенню ціни на золото на вітчизняному й світовому ринках сприяє розгляд його як інвестиційного інструменту, збільшення попиту на золото, країн, що розвиваються, державних резервів. За прогнозами до 2030 року [2] вартість золота може зрости до 5000-7000 доларів США за тройську унцію в середньостроковій перспективі.

Поряд із визначеними вище перспективами розвитку українського ювелірного ринку, варто відмітити, що вплив на його функціонування матимуть і ряд викликів, зокрема зміна собівартості і ціни виробів через коливання цін на дорогоцінні метали на світових ринках, посилення конкуренції з боку іноземних виробників.

Література

1. *Прогноз цін на золото* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://maanimo.com/prognoz/140470-prognoz-cen-na-zoloto> (дата звернення: 21.10.2025).
2. *Прогноз цін на золото: 2025–2050 роки* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fxclub.org/uk/markets-data/reviews/prohnoz-tsin-na-zoloto> (дата звернення: 21.10.2025).
3. *Guzema* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://guzema.ua/foundations/> (дата звернення: 21.10.2025).
4. *KOCHUT* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://jewellery.kochut.org/shop> (дата звернення: 21.10.2025).
5. *LITKOVSKA* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://litkovska.com/collections/jewellery> (дата звернення: 21.10.2025).
6. *OBERIG* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://oberig.jewelry/> (дата звернення: 21.10.2025).
7. *SOVA* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sovajewels.com/ua/> (дата звернення: 21.10.2025).
8. *Ukrainian jewellers unite to help their country at war* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/article/ukrainian-jewellers-unite-help-their-country-win-war-against-russia> (дата звернення: 21.10.2025).
9. Voloshyna S., Provolotska O., Lazaryshyna I., Nieizviestna O., Skliar N. *Analytical assessment of the jewellery market in Ukraine // Economic Annals-XXI*. – 2019. – Vol. 176(3–4). – P. 65–79 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-07> (дата звернення: 21.10.2025).
10. *ZARINA* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zarina.ua/istoriya-brendy> (дата звернення: 21.10.2025).

Андрій ЧОРНОБАЄВ

аспірант 3 року навчання,

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

м. Вінниця, Україна

ІНКЛЮЗИВНА ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ В ПРОМИСЛОВИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ

Сучасний стан української економіки характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності, спричиненими воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, проблемами енергетичної інфраструктури та зростанням потреби у фінансовій підтримці промислового сектору. В умовах тривалої війни саме промисловість залишається базою економічної стійкості держави, однак водночас стикається з обмеженим доступом до ресурсів розвитку. Проблема полягає не лише у браку коштів, а й у нерівності умов участі підприємств різних форм власності у державних програмах фінансування, кредитування та грантової підтримки.

Питання залучення іноземного капіталу до розвитку української промисловості не є новим, проте зараз, коли гостро постає потреба в підвищенні енергоефективності, автоматизації виробничих процесів через дефіцит кадрів і підтриманні економічної спроможності країни, що воює, воно набуває нового, більш стратегічного змісту. Іноземні інвестори, які не лише зберегли, а подекуди й наростили свою присутність в Україні, фактично стали каталізаторами модернізації виробництва, іноді з його релокацією в більш безпечні регіони, впровадження технологій і збереження робочих місць.

Саме тому створення сприятливих умов для таких компаній – не просто питання інвестиційного клімату, а елемент антикризової економічної політики, що визначає здатність держави підтримувати відновлення економіки в умовах війни.

За даними Національного банку України, у 2023 році приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ) становив 4,25 млрд доларів США, що у 7,6 раза більше, ніж у 2022 році, проте на 42% менше, ніж у 2021-му. Накопичений обсяг ПІІ на початок 2024 року сягнув 55,2 млрд доларів США, що на 6,3% більше, ніж роком раніше, але все ще на 16,5% нижче довоєнного рівня [1, с. 9]. Водночас, за оновленими даними початок 2025 року спільної Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4), оприлюдненої Урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та Організацією Об'єднаних Націй, загальна вартість відбудови України оцінюється у 524 млрд доларів США – тобто майже втричі більше, ніж її номінальний ВВП [2]. Тож, очевидно, що бюджетних ресурсів буде недостатньо, тому приватний і зовнішній капітал мають стати одним із головних рушіїв відновлення промисловості та інфраструктури.

У цьому контексті у 2022 році держава започаткувала інвестиційну ініціативу Advantage Ukraine, яка об'єднує понад 500 інвестиційних проєктів у десяти стратегічних галузях – від енергетики й оборонної промисловості до ІТ та фармацевтики, із сукупним інвестиційним потенціалом, що оцінюється у понад 400 млрд доларів США та курується Міністерством економіки України [3].

Ця платформа демонструє готовність України працювати з міжнародними інвесторами та формує позитивний сигнал для світових ринків. Однак, на тлі відкритості до зовнішніх інвестицій, на рівні національного законодавства зберігаються норми, які обмежують участь підприємств із часткою іноземного капіталу у державних програмах підтримки. Такі обмеження створюють дисбаланс у конкурентному середовищі та суперечать задекларованим принципам економічної інклюзії. Іншими словами, попри задекларований державою курс на залучення інвестицій та створення сприятливого бізнес-клімату, підприємства з іноземною участю залишаються обмеженими у доступі до фінансових інструментів підтримки, а саме пільгового кредитування та грантового фінансування з боку держави.

Відповідно до статті 13 Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва», державна допомога може надаватися лише тим суб'єктам господарювання, які відповідають установленим критеріям і не підпадають під обмеження, визначені цим законом, зокрема пунктом 1.2, що забороняє надання підтримки суб'єктам, які є нерезидентами України, за винятком випадків, передбачених міжнародними договорами [4].

На практиці цю норму тлумачать таким чином, що підприємства, у структурі власності яких присутні іноземні резиденти, не можуть брати участь у програмах державної підтримки, навіть якщо вони повністю локалізовані на території України й сплачують податки до державного бюджету.

Цю позицію підтверджують і підзаконні акти так, що згідно з Порядком надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва (постанова КМУ №28 від 24.01.2020 р., у редакції від 14.03.2023 р. №229), учасниками програм можуть бути лише суб'єкти мікро-, малого та середнього підприємництва (ММСП), кінцеві бенефіціарні власники яких є фізичними особами – резидентами України [5].

Аналогічну вимогу містить і постанова КМУ №739 від 24.06.2022 р. «Деякі питання надання грантів для виробництв переробної промисловості», де право участі мають лише ММСП, що відповідають критеріям резидентності [6].

Попри це, зазначені програми довели свою ефективність для українських виробників, що лише підкреслює потенційні втрати від недопущення до них підприємств із часткою іноземного капіталу.

За даними Міністерства економіки, у межах програми «Доступні кредити 5-7-9%» лише за перший тиждень листопада 2025 року підприємці оформили 965 нових кредитів на понад 3 млрд грн, а з початку року – 23,8 тис. кредитів на суму 69,8 млрд грн. Від початку дії програми (з лютого 2020 року) бізнес залучив понад 128,2 тис. кредитів на суму 435,9 млрд грн, із них 93,4 тис. кредитів на 346,3 млрд грн – уже в період воєнного стану. Найбільші обсяги

кредитування припадають на аграрний сектор, гуртову та роздрібну торгівлю, а також переробну промисловість, особливо в регіонах із високим воєнним ризиком.

З 2024 року акценти програми зміщено на інвестиційні проекти, що створюють робочі місця, сприяють модернізації виробництва та відбудові зруйнованих війною об'єктів [7].

Не менш ефективною є програма «Гранти для переробних підприємств», за якою за три роки дії понад 1000 українських компаній отримали понад 5,1 млрд грн державної підтримки. Вона реалізується в межах політики «Зроблено в Україні» та дозволяє отримати до 8 млн грн на розвиток або до 16 млн грн на відновлення виробництва, пошкодженого війною.

У 2025 році програму було розширено: запроваджено напрям «Зроблено для Перемоги» (гранти для виробників комплектуючих до військової техніки), підвищено частку державного співфінансування для підприємств, що купують обладнання українського виробництва, і дозволено повторну участь у програмі після виконання попереднього договору [8].

Ці інструменти справді стимулюють інвестиційну активність та розвиток національного виробництва, однак чинні обмеження фактично виключають компанії з іноземною часткою власності 10% і більше. Як наслідок, формується економічна дискримінація – підприємства, які ведуть аналогічну діяльність попри повну локалізацію виробництва в Україні та вагомий внесок у регіональну економіку, мають різний рівень доступу до державних ресурсів, що в результаті може впливати на процеси технологічної модернізації, знижувати конкурентоспроможність галузей і стримувати інвестиції у високотехнологічні та енергоефективні рішення.

У зв'язку з цим постає питання перегляду принципів надання державної підтримки, на основі інклюзивного підходу, який би оцінював не походження капіталу, а фактичну участь підприємства у розвитку економіки, зайнятості та розвитку локальних громад.

Пропонується запровадити диференційовану систему критеріїв відбору для заявників державних програм, що враховуватиме:

- повну локалізацію виробництва в Україні;
- рівень податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів;
- частку українських працівників у штаті;
- участь у розвитку місцевої інфраструктури;
- рівень технологічної модернізації підприємства.

Окрім того, доцільно надати право на участь у державних програмах підтримки підприємствам, у яких частка іноземної власності не перевищує 50 %, за умови повної локалізації їх діяльності в Україні.

Таким чином, розроблення інклюзивної фінансової політики, заснованої на принципах рівності доступу до державних програм, може стати значимою умовою економічного відновлення України і покращить інвестиційний клімат держави. Такий підхід, що передбачає перехід від формального критерію резидентності до оцінки реального економічного внеску підприємства, дозволить залучати приватний і змішаний капітал до відновлення промисловості, підвищить ефективність державних інструментів стимулювання бізнесу та зменшить структурну нерівність, зокрема у промисловому секторі. Це, у свою чергу, сприятиме модернізації виробництва, оптимізації трудових ресурсів зі створенням якісніших умов праці, посиленню партнерства між державою, бізнесом і міжнародними інвесторами та забезпечить підтримку економіки країни в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Література

1. Савченко М. В., Степанюк В. Л. *Залучення іноземних інвестицій в економіку України: тенденції, проблеми та перспективи повоєнного відновлення // Актуальні проблеми економіки.* – 2024. – № 6(276). – С. 6–15 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-6-15. – Режим доступу: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Maryna-V.-Savchenko-Viacheslav-L.-Stepaniuk-6-15.pdf (дата звернення: 02.11.2025).

2. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. – Press Release. – Washington, DC : The World Bank, 25.02.2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 02.11.2025).

3. Advantage Ukraine – Invest in the Future of Ukraine. – Офіційний сайт державної ініціативи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://advantageukraine.com/ua/> (дата звернення: 02.11.2025).

4. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» № 4618-VI від 22 березня 2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 06.10.2025).

5. Постанова Кабінету Міністрів України № 28 від 24 січня 2020 р. Про надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.10.2025).

6. Постанова Кабінету Міністрів України № 739 від 24 червня 2022 р. Деякі питання надання грантів для виробництв переробної промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.10.2025).

7. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. «Доступні кредити 5-7-9%»: за минулий тиждень підприємці оформили 965 кредитів на понад 3 млрд грн. – 05.11.2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-za-mynulyi-tyzhden-pidpriyemtsi-oformyly-965-novykh-kredytiv-na-sumu-ponad-3-mlrd-hrn> (дата звернення: 06.11.2025).

8. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Мінекономіки: 5,1 млрд грн державної підтримки для понад тисячі підприємств – результат трьох років роботи грантів для переробної промисловості. – 28.07.2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-51-mlrd-hrn-derzhavnoi-pidtrymky-dlia-ponad-tysiachi-pidpriyemstv-rezultat-trokh-rokiv-roboty-hrantiv-dlia-pererobnoi-promyslovosti> (дата звернення: 06.11.2025).

Оксана ЗАХАРОВА

д.е.н., професор,

професор кафедри економіки та управління,

Черкаський державний технологічний університет,

м. Черкаси, Україна

КОУЧИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ РОЗКРИТТЯ ВНУТРІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОСЛІДНИКА

За сучасних темпів прискореного науково-технічного прогресу та зростання вимог до професійної самореалізації особистості, незалежно від її базової професійної спеціалізації, особливого значення набуває розвиток її внутрішнього потенціалу дослідника, так як дозволяє висвітлити спроможність конкретного професіонала до різних аспектів інноваційної діяльності. Традиційні методи професійної підготовки часто не забезпечують достатнього рівня мотивації, саморефлексії та особистісного зростання й посилення навичок до наукової діяльності і тому потрібно залучати нові інструменти. Коучинг як інноваційна технологія особистісного і професійного розвитку сприяє формуванню усвідомленості, відповідальності та здатності до самостійного прийняття рішень. Застосування коучингових методів у дослідницькій діяльності дозволяє підвищити ефективність роботи з генерування та оприлюднення нового й інноваційного контенту, стимулювати фахівців до творчості та критичного мислення. Найбільшої актуальності застосування даного методу набуває у галузі

освіти і науки, які сьогодні проходять складний етап реформування, а тому суттєво зростає потреба у гнучких, ініціативних і психологічно стійких фахівцях, які чітко володіють інструментарієм, який дозволяє дати відповідь на питання щодо того, яким чином розвивати свої потенційні можливості та досягати успіху не лише на рівні рідного університету або країни, а й на світовому рівні. Саме у цьому контексті використання коучингових технологій має допомогти створити середовище, у якому дослідник розкриває власний потенціал і розвиває навички самоменеджменту. Отже, вивчення коучингу як інструменту розкриття внутрішнього потенціалу дослідника є важливим напрямом підвищення рівня значущості досліджень представників української наукової школи [1].

При цьому слід пам'ятати, що реалізація процедур коучингу здійснюється через постановку коучем цілої системи питань, відповіді на які має надати безпосередньо клієнт (окрема особа, родина, трудовий колектив або суб'єкт господарювання в цілому). Саме чесні відповіді самому собі дозволяють побачити той шлях, який потрібно пройти для досягнення омріяного та бажаного результату. Роль коуча полягає лише у вірній постановці питань, які необхідно поставити саме даному клієнту у конкретній ситуації.

Одним з дієвих та перевірених на практиці у великому бізнесі інструментів коучингу є бізнес-модель Остервальдера-Пінь'є [2], який, на наш погляд, має стати універсальним інструментом і для візуалізації процесу самооцінювання кожним науковцем ступеня використання власного потенціалу та пошуку тих прихованих або явних важелів, які дозволять досягти бажаного успіху у професійній сфері вже в найближчий час.

Бізнес-модель Остервальдера-Пінь'є містить дев'ять взаємопов'язаних сегментів, кожен з яких висвітлює певні аспекти функціонування бізнес-середовища. Діагностика діяльності конкретного бізнесу за даною моделлю дозволяє встановити «болючі точки» та «вузькі місця» у виробничо-господарській та комерційній сфері суб'єкта господарювання і вчасно розробити план оздоровлення бізнесу. Новизною нашого ж дослідження є інтерпретація кожного сегменту моделі відносно до професійної діяльності науковця, незалежно від того – він тільки починає свою професійну діяльність або вже є досить потужним і результативним дослідником. Отже, назвемо кожен з блоків та надамо коротку його інтерпретацію щодо сфери наукових досліджень.

1. Сегмент клієнта – спрямований на чітке визначення «портрету» споживача продукту компанії. Наукова інтерпретація даного сегменту полягає у визначенні аудиторії, для якої будуть мати цінність результати дослідження науковця, що апріорі підвищить рівень їх цитованості та значущості.

2. Ціннісна пропозиція – сегмент спрямований на встановлення того, чи може компанія надати те, що потрібно споживачу. Наукова інтерпретація даного сегменту полягає у стратегічному підході до вибору тематики досліджень та завчасному плануванні ступеня унікальності результатів дослідження.

3. Канали спілкування – сегмент спрямований на визначення ореолу перебування найбільшої кількості споживачів продукту компанії та деталізації каналів зв'язку з ними. Наукова інтерпретація даного сегменту полягає у пошуку інструментів поширення інформації про дослідження науковця.

4. Відносини з клієнтами – сегмент спрямований на визначення рівня довгостроковості взаємодії зі споживачами компанії. Наукова інтерпретація даного сегменту полягає у з'ясуванні питання взаємодії з іншими науковцями в даній або суміжній тематичі досліджень задля масштабування результату.

5. Доходи – сегмент спрямований на визначення реальної та бажаної вартості продукту. Наукова інтерпретація даного сегменту полягає у об'єктивному встановленні рейтингу науковця за різними критеріями, системами, індикаторами і показниками.

6. Ресурси – сегмент спрямований на визначення ступеня доступності компанії до всіх видів ресурсів (людських, матеріальних, інтелектуальних, часових тощо). Наукова інтерпретація даного сегменту полягає у оцінюванні ступеня доступу дослідника до ресурсів

(команди науковців, можливості підвищення кваліфікації, публікацій у високоцитованих виданнях) задля власного розвитку.

7. Діяльність – сегмент спрямований на деталізацію всіх аспектів створення та просування компанією продукту на ринок. Наукова інтерпретація даного сегменту полягає у оцінюванні кількості видів реалізації наукової діяльності дослідником.

8. Ключові партнерства – сегмент спрямований на пошук односторонніх та партнерів, співпраця з якими дозволить краще задовольнити потреби споживачів продукту компанії. Наукова інтерпретація даного сегменту полягає у аналізі зусиль, які докладає дослідник для того, щоб розширити мережу власного наукового партнерства.

9. Ключові витрати – сегмент спрямований на характеристику спрямованості компанії на професійний розвиток власного персоналу, нагромадження людського капіталу. Наукова інтерпретація даного сегменту полягає у реальному оцінюванні результативності того часу, який дослідник виділяє для власного професійного розвитку.

Порушувати описану послідовність аналізу сегментів не рекомендується, так як саме така черговість дозволить поступово розкривати логіку побудови бізнес-моделі та взаємозв'язок між усіма її складовими у контексті наукової діяльності. Така послідовність аналізу дає змогу досліднику усвідомити власну професійну траєкторію, визначити сильні та слабкі сторони у своїй роботі. Вона також допомагає сформулювати стратегічне бачення розвитку наукової кар'єри дослідника, орієнтоване на результативність, ефективну комунікацію та підвищення наукового іміджу науковця в країні та за її межами. Зрештою, застосування моделі Остервальдера-Піньє у сфері науки сприяє системному підходу до управління власним потенціалом дослідника як самостійного суб'єкта професійного зростання та інноватора.

Література

1. Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника : навчально-методичний посібник з дисципліни для здобувачів освітньо-наукового ступеня «доктор філософії» спеціальності 051 «Економіка» усіх форм навчання / [упоряд. О. В. Захарова] ; М-во освіти і науки України ; Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2020. – 59 с.

2. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. – Wiley, 2010. – 288 p.

Світлана ЛУЧИК

д.е.н., професор,
професор кафедри інформаційних систем та технологій
Харківський національний університет внутрішніх справ
м. Кам'янець-Подільський, Україна

РИНОК ПРАЦІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗШИРЕННЯ

Сучасний ринок праці в Україні перебуває у стані глибокої трансформації. Це зумовлено тривалою війною в країні, яка супроводжується колосальними демографічними втратами населення, масштабними міграційними процесами, насамперед молоді, структурними змінами якості людського капіталу, руйнуванням інфраструктури тощо. Попри такі негативні процеси економіка країни поступово відновлюється та її відновлення відбувається з широким використанням новітніх технологій, зокрема цифрових, штучного інтелекту, «зеленого курсу розвитку» тощо. Проаналізуємо стан ринку праці в Україні станом на кінець 2025 року, його основні тенденції та вектори розвитку.

Ринок праці в Україні у 2025 році характеризується стабільним дефіцитом кадрів. Понад 60% роботодавців стикаються з кадровою кризою, яка особливо гостро відчувається на Сході та Півдні країни. На ринку праці України триває зниження рівня офіційної зайнятості

населення. Ця тенденція мала місце всі попередні роки. За даними Пенсійного фонду України (табл. 1) чисельність застрахованих осіб, які сплачують єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за 2021-2024 роки зменшилась на 1530,7 тис. осіб, або на 11,9%, з них найманих працівників – на 11,4%. Кількість найманих працівників, яких прийнято на роботу, скоротилась на 673,2 тис. осіб, або на 17,9%. Зменшилась також чисельність найманих працівників, з якими припинено трудові відносини. Це 673,2 тис. осіб, або на 15,5%.

Таблиця 1 – Показники зайнятості населення України (дані Пенсійного фонду України)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. до 2021 р.	
					+,-	%
Чисельність застрахованих осіб, які сплачують єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, тис. осіб	12 816,6	12 081,6	11 420,6	11 285,9	-1 530,7	-11,9
з них, наймані працівники, тис. осіб	11 754,8	11 096,3	10 476,7	10 409,3	-1 345,5	-11,4
Кількість найманих працівників, яких прийнято на роботу, тис. осіб	3 751,4	2 942,5	3 039,7	3 078,2	-673,2	-17,9
Чисельність найманих працівників, з якими припинено трудові відносини, тис. осіб	3 714,0	3 353,4	3 079,9	3 140,0	-574,0	-15,5

Джерело: [1].

У 2025 році (січні-серпні) чисельність застрахованих осіб в Державному реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування становила майже 10 млн осіб, що на 857 тис. менше, ніж у відповідному періоді минулого року (рис. 1). Чисельність прийнятих на роботу працівників у січні-серпні 2025 року практично відповідала чисельності звільнених та становила 1,8 млн осіб. Це можна вважати позитивним трендом, адже у січні-серпні 2024 року чисельність звільнених працівників перевищила чисельність прийнятих на 131 тис. осіб.

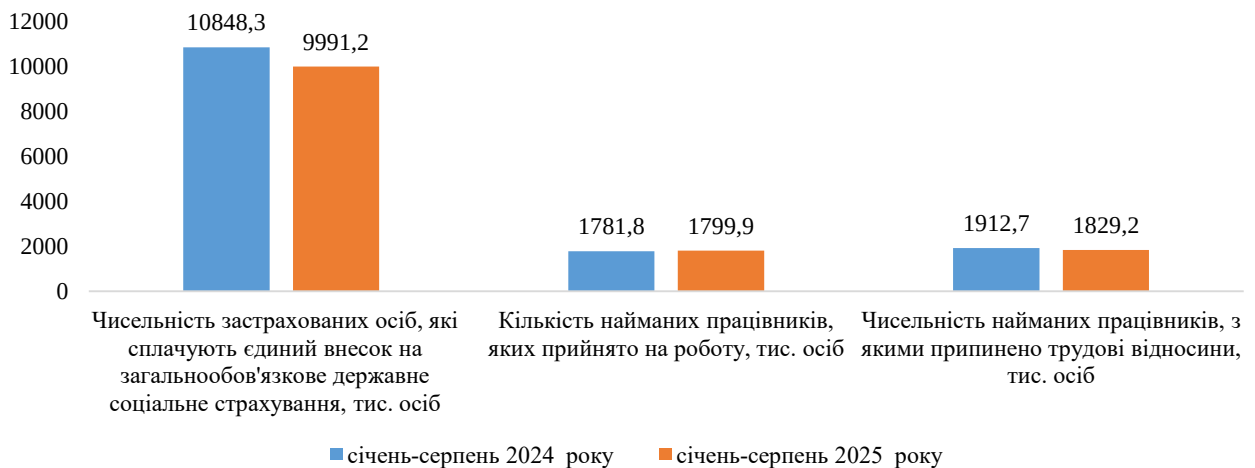


Рисунок 1 – Показники офіційного ринку праці за 2024-2025 рр. (січень-серпень)

Джерело: [1].

За даними Державної служби зайнятості станом на 01.01.2025 року порівняно з минулим роком найбільше скорочення чисельності штатних працівників відбулось в Донецькій (на 24,9%), Херсонській (5,1%), Запорізькій (4,6%), Сумській (3,4%), Одеській (2,6%), Дніпропетровській (2,4%) областях. Позитивні тенденції щодо збільшення чисельності штатних працівників відмічені в Закарпатській (на 1,7%), Львівській (1,5%), Тернопільській (1,4%) областях. Навпаки, у Хмельницькій, Київській, Полтавській областях та м. Києві збільшення показника штатних працівників склали до 1%.

У галузевому розрізі дефіцит кадрів найбільш помітний у робітничих та інженерно-технічних спеціальностях. Найгостріше кадрову кризу відчувають промисловість, транспорт, будівництво, енергетика. По штатних працівниках особливо значне скорочення відмічене у добувній промисловості та розробленні кар'єрів (-12,9%); транспорті, складському господарстві, поштовій та кур'єрській діяльності (-3,9%); державному управлінні і обороні, обов'язкове соціальне страхування (-3,1%). Однак відмічається незначне збільшення штату працівників на підприємствах інформації та телекомунікації (3,5%); оптової і роздрібною торгівлі, ремонту автотранспорту та мотоциклів (1,9%). 80,5% учасників сучасного ринку праці в Україні – це люди віком від 25 до 60 років. Молодь до 25 років становить лише 6,4%. До найбільш затребуваних професій у 2025 році слід віднести професію тракториста, слюсаря-ремонтника, електрогазозварника, електромонтера, медсестри, слюсаря з ремонту рухомого складу, водія, швачки та інших

Станом на 1 жовтня 2025 року за допомогою Державної служби зайнятості шукали роботу 142 тис. шукачів роботи, зокрема 93 тис. осіб мали статус зареєстрованого безробітного (табл. 2). В цілому у січні-вересні 2025 року послуги Державної служби зайнятості отримували 506 тис. шукачів роботи, що на 4% більше, ніж у відповідному періоді минулого року. Зросла частка учасників бойових дій (до 3,0%) та людей з інвалідністю (до 6,1%).

Таблиця 2 – Показники безробіття та працевлаштування на ринку праці 2024-2025 рр.

Показник	січень- вересень 2024 року	січень- вересень 2025 року	2025 р. до 2024 р.	
			+, -	%
Отримували послуги, тис. осіб	485,7	506,4	20,7	4,3
з них, мали статус безробітного, тис. осіб	322,3	293,8	-28,5	-8,8
Забезпечено зайнятість, тис. осіб	250,5	285,0	34,5	13,8
Працевлаштовано, тис. осіб	188,1	223,3	35,2	18,7
з них, безробітних з наданням компенсацій роботодавцям витрат єдиного внеску та оплати праці, тис. осіб	12,1	14,3	2,2	18,2

Також на Єдиному порталі вакансій Державної служби станом на 1 жовтня 2025 року налічувалося 237 тис. пропозицій роботи, що на 10% менше, ніж станом на відповідну дату минулого року. Отже, в середньому по країні для одного шукача роботи налічувалося майже дві пропозиції роботи. Однак, при цьому наявні суттєві регіональні диспропорції. Найбільший дефіцит кадрів спостерігається у м. Києві (3 тис. шукачів роботи та 72 тис. вакансій) та Львівській області (8 тис. шукачів роботи та 25 тис. вакансій). Водночас, в Донецькій та Херсонській областях чисельність шукачів роботи перевищує кількість вакансій у 10 та 3 рази відповідно.

Слід відмітити, що в Україні поглибилось структурне безробіття, спричиненою диспропорціями між пропозицією та попитом на робочу силу, а також наслідками війни, у

вигляді скорочення пропозиції кваліфікованих кадрів та проблем з адаптацією демобілізованих працівників. Якщо до початку війни у структурі безробітних жінки становили 55%, то сьогодні частка жінок зросла до 80%.

Зменшення масштабів структурного безробіття є актуальною проблемою для країни. І держава намагається вирішувати її через програми професійного навчання та перенавчання працівників. Так, за сприяння Державної служби зайнятості у січні – липні 2025 р. проходили професійне навчання 32,1 тис. осіб (близько 13 % офіційно зареєстрованих безробітних). Ваучери на навчання, що доступні для вимушено переміщених осіб (ВПО), людей з інвалідністю, учасників бойових дій (УБД), людей, старших 45 років, демобілізованих, людей, які пережили полон, поранених УБД, у цей період отримали 14,9 тис. осіб (близько 6 % шукачів роботи). Однак тривале збереження освітньо-професійної невідповідності попиту і пропозиції на ринку праці свідчить про недостатність таких заходів.

За сприяння Державної служби зайнятості у січні-вересні 2025 року забезпечено зайнятість 285 тис. осіб, що на 14% більше, ніж у відповідному періоді минулого року. Працевлаштовано 14 тис. безробітних з компенсацією єдиного внеску або витрат на оплату праці (+18%). При цьому роботодавці отримали компенсацію витрат за працевлаштування майже 12 тис. внутрішньо переміщених осіб (+9%), за облаштування робочих місць 1,9 тис. працевлаштованих людей з інвалідністю (+68%).

Середня заробітна плата на ринку праці продовжує зростати, але однак темпи її зростання уповільнюються і навіть знижується. Якщо у січні 2025 року середня заробітна плата становила 18660,32 грн, у червні – 22336, 81 грн, то у серпні цього ж року – 19813,71 грн.

Отже, тривала війна в Україні, значне скорочення населення, зростання обсягів міграції поглибили структурний дисбаланс між потребами економіки та наявними трудовими ресурсами. Спостерігається надлишок людей з вищою освітою, зокрема жінок, які втратили роботу у сферах, що суттєво постраждали від війни, і водночас гостра нестача працівників на технічних, інженерних посадах, будівництві, освіті та медицині. Така структура безробіття свідчить про глибоку невідповідність між системою підготовки кадрів і реальними потребами економіки у кадрах з сформованими цифровими навичками, навичками роботи з штучним інтелектом, аналітичного і системного мислення, кібергігієни та кібербезпеки. При цьому слід відмітити зміщення ринку праці у бік більшої інклюзивності, підприємства та компанії стають більш відкритими до найму жінок, демобілізованих чоловіків, людей з інвалідністю та осіб пенсійного віку.

Література

1. *Основні тренди ринку праці в Україні у 2025 році (січень–вересень)* // Державна служба зайнятості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend> (дата звернення: 08.11.2025).

Вікторія ЛАКІЗА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва

Мар'яна МЕЛЬНИК

здобувач вищої освіти

Національний університет «Львівська політехніка»

м. Львів, Україна

ESG-ТРАНСФОРМАЦІЯ У B2B-МАРКЕТИНГУ: СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ СТАЛОСТІ В БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ ТА КОМУНІКАЦІЯХ

B2B (Business-to-Business) – маркетинг, або маркетинг між підприємствами – це модель взаємодії компаній на ринку, що включає стратегії та тактики, які використовуються для просування продуктів чи послуг від одного бізнесу до іншого, зосереджуючись на побудові

довгострокових відносин та задоволенні конкретних потреб бізнесу (продаж продуктів або послуг бізнес-суб'єктам для використання у своїх операціях або для перепродажу кінцевим клієнтам) [1]. Спосіб роботи B2B-бізнесу часто передбачає складні переговори щодо контрактів, та орієнтований на великі обсяги транзакцій [2].

ESG (Environmental, Social, Governance) – термін, що стосується екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління, а також того, як компанія керує своєю діяльністю, пов'язаною зі сталими та етичними практиками.

1) «Е» (Environmental – екологічний) – зосереджується на впливі компаній на довкілля, та передбачає оцінювання викидів парникових газів організації, управління природними ресурсами, споживанням енергії, циркулярну економіку тощо;

2) «S» (Social – соціальний) – спрямований на оцінювання взаємодії компаній із зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів та громад, в яких вони функціонують. У внутрішній сфері це включає показники управління людським капіталом, ініціативи щодо різноманітності та інклюзії, задоволеність клієнтів тощо. ESG також потребує врахування компаніями інших ключових аспектів їхнього бізнесу (наприклад, етичного управління ланцюгами поставок тощо).

3) «G» (Governance – управлінський) – стосується того, як компанії дотримуються правил щодо забезпечення прозорості, підзвітності та толерантності бізнесу. Очікується, що компанії матимуть етичну політику для управління ініціативами, скерованими на стале масштабування бізнесу. Під час розгляду питань управління можна оцінити склад керівництва компанії, винагороду для керівників, податкову стратегію, політичне лобіювання та програми інформування про порушення на робочих місцях тощо [3].

ESG – додатковий інструмент, який можна використовувати для вимірювання та просування ідей у сфері сталого розвитку, які запроваджує бізнес задля [4]:

- вимірювання власного впливу поза межами фінансових показників;
- планування та оцінювання управління ризиками та можливостями, пов'язаними з ESG-факторами;
- інформування стейкхолдерів.

Якщо клієнти віддають перевагу принципам ESG, то партнери, які дотримуються сталої екологічної політики, є пріоритетними для довгострокової співпраці. У контексті трансформації взаємодії між підприємствами змінюється характер комунікацій та з'являються нові форми «зеленого» маркетингу, які потребують більш детального розгляду [5].

На тлі глобальних вимог до сталого розвитку, B2B-компанії більше не можуть покладатися на ефективність та ціну, як єдині аргументи на користь продажу. Натомість, інтеграція цінностей ESG стала стратегічним елементом у встановленні довгострокових ділових відносин. На момент сьогодні компанії-контрагенти починають оцінювати власних ділових партнерів на основі їхнього досвіду в галузі сталого розвитку, соціальної відповідальності та дотримання принципів належного корпоративного управління.

Компанії з сильними практиками ESG, як правило, мають вищий рівень утримання клієнтів та сильнішу конкурентоспроможність у глобальній B2B-екосистемі. Це пов'язано зі зростаючим тиском зі сторони інвесторів і кінцевих споживачів на прозорі та екологічно чисті ланцюги поставок.

Деякі поширені ESG-ініціативи у B2B включають [2]:

- цифровізацію звітів про викиди вуглецю та аудитів ланцюгів поставок;
- вибір місцевих постачальників для зменшення логістичного сліду;
- використання відновлюваної енергії у виробничих операціях;
- інклюзивну та етичну практику найму тощо.

У XXI ст. екологічні аспекти «зеленої» економіки дедалі більше інтегруються в маркетингову діяльність компаній, як на ринках B2C (бізнес-споживач або Business-to-Consumer), так і B2B. У компаніях B2B основними рушійними силами є стратегічна

узгодженість, операційна ефективність, дотримання вимог сталого розвитку та екологічних норм у постачанні. Пропозиції щодо «зеленої» цінності часто розглядаються в рамках формальної співпраці між компаніями, де екологічні вимоги клієнтів або регуляторних органів є ключовими умовами для договірної співпраці.

У середовищі B2B, де рішення часто ґрунтуються на оцінюванні репутаційних ризиків та довгострокових стратегічних цілей, екологічний імідж партнера є важливим фактором диференціації ринку. У взаємодії B2B екологічна репутація компаній безпосередньо впливає на їх здатність залучати ділових партнерів, брати участь у відповідальних ланцюгах поставок та отримувати тендери, гранти та інвестиції.

Екологічний імідж у B2B базується на наявності у компаній таких елементів [5]:

- сертифікатів відповідності екологічним стандартам (ISO 14001, EMAS, CCOP, DSTU);
- прозорої політики сталого розвитку та звітності ESG відповідно до міжнародних стандартів;
- участі в міжнародних екологічних ініціативах, таких як CDP, RE100, Science-Based Targets);
- комунікації екологічної місії через спеціалізовані бізнес-платформи (LinkedIn, тематичні виставки, B2B-форуми).

У табл. 1 порівнюються традиційні та сучасні підходи до B2B-комунікацій, враховуючи зростаючу роль сталого розвитку та критеріїв ESG [5]. У класичній моделі взаємодія між компаніями зосереджена на ціні, технічних параметрах та короткострокових угодах. А сучасний підхід передбачає довгострокові партнерства, спільну екологічну відповідальність та прозорість. Важливими є не лише фінансові, але й нефінансові аспекти, зокрема екологічна ефективність та зелена сертифікація. Ця трансформація змінює як характер маркетингових комунікацій, так і критерії вибору контрагентів.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційних і сучасних підходів у B2B-комунікаціях (з урахуванням ESG-факторів)

№ з/п	Критерії	Традиційний підхід B2B	Сучасний ESG-орієнтований підхід
1.	Фокус	Договір, ціна, технічні умови	Сталий розвиток, відповідальність
2.	Відносини	Разові транзакції	Довгострокове партнерство
3.	Роль екологічності	Вторинні	Значущий
4.	Звітність	Фінансові	ESG-звітність, оцінка впливу
5	Інструментарій маркетингу	Каталоги, тендери	Зелений брендинг, еко-контент

Примітки: сформовано на основі [5]

У сучасних умовах сфера B2B поступово змінюється під впливом інтеграції екологічних, соціальних і управлінських принципів у бізнес-моделі компаній. Такі зміни сприяють покращенню фінансового стану організацій, формуванню довгострокових відносин, підвищенню лояльності клієнтів та утримувannya позицій на світових ринках. Як було визначено під час дослідження, саме прозора екологічна політика, відкриті для громадськості звіти на основі міжнародних стандартів, удосконалення методів найму працівників тощо стають сильними конкурентними перевагами в сучасному турбулентному середовищі, і вони ж таки впливають на репутацію компаній на глобальному ринку.

Суттєво зростає значення участі компаній у глобальних ініціативах екологічної відповідальності та інтеграції світових стандартів сталого розвитку у їх внутрішню політику за рахунок реалізації проєктів з енергоефективності, моніторингу викидів, впровадження «зелених» стандартів у виробництві та закупівлях, підтримки інклюзивності в середовищі бізнесу тощо.

Було визначено, що сучасні практики поступово витісняють короткострокові взаємовідносини, натомість замовники надають велику перевагу тим партнерам, які мають можливість забезпечити не лише виробництво якісного продукту чи надати послугу, але й відповідати сучасним стандартам ведення відповідального бізнесу в довгостроковій перспективі.

Література

1. *What is B2B marketing?* // Salesforce [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.salesforce.com/marketing/b2b-automation/b2b-marketing-guide/> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Nur A. *B2B Business Model: Strategies and Opportunities in the Digital Era* // SSRN. – 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5249011 (дата звернення: 06.11.2025).
3. Health S. *What is an ESG strategy for B2B companies?* // Bol. Agency. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bol-agency.com/blog/what-is-an-esg-strategy-for-b2b-companies> (дата звернення: 07.11.2025).
4. *Use environmental, social and governance (ESG) practices in your business* // Australian Government Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.gov.au/environmental-management/use-environmental-social-and-governance-esg-practices-in-your-business> (дата звернення: 07.11.2025).
5. Illiashenko A., Puhach O., Barlit O. *From Compliance to Competitiveness: The Role of Green Marketing and ESG in B2B Relations* // eSSUIR. – 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/e50514dd-7f65-458b-8f2a-69b334f0d012> (дата звернення: 09.11.2025).

Сергій МОРОЗ

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

Діагностика ділової активності бізнесу в умовах війни зумовлена глибокими трансформаціями, через які проходить економіка України, внаслідок воєнних дій, руйнування інфраструктури, втрати ринків збуту, зміни логістичних маршрутів і структури споживчого попиту. За таких умов ефективне управління підприємством неможливе без системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу, який дозволяє виявити реальні загрози, оцінити адаптаційний потенціал і визначити стратегії виживання та розвитку.

Діагностика бізнес-середовища в умовах війни – це не лише аналітичний інструмент оцінювання поточного стану економіки, а й невід’ємна складова стратегічного управління, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень, підвищення стійкості підприємств та формування нових моделей розвитку в кризових і посткризових умовах. Її актуальність обумовлена потребою в адаптивному управлінні, швидкому реагуванні на зміни, мінімізації ризиків і створенні передумов для сталого економічного відновлення України.

У сучасних умовах трансформаційної економіки та високої невизначеності, пов’язаної з воєнними діями, коливаннями світових ринків і структурними змінами у виробничих ланцюгах, Україна потребує гнучких і чутливих інструментів моніторингу ділової активності. Саме тому в останні роки спостерігається активна адаптація міжнародних методик – індексу активності бізнесу (UBI), індексу очікувань ділової активності (ЮДА), індексу відновлення ділової активності (ІВДА), індексу ділової впевненості (BCI) та методів короткострокового прогнозування Nowcasting – до українських реалій.

Оцінка ділової активності спирається на дві взаємопов'язані групи підходів:

– показники поточної діяльності (реальні макро- та мікроекономічні величини – обсяги виробництва, виручка, зайнятість, запаси, інвестиції);

– індекси настроїв/очікувань (опитування, штучні агрегати індикаторів настрою).

У країнах з мінливою зовнішньо- та внутрішньоекономічною кон'юктурою – як Україна – комбінований підхід є найбільш інформативним: реальні дані фіксують ефект, що уже настав, а індекси очікувань дають превентивну інформацію про тренди.

Індекс активності бізнесу – агрегований індикатор, що поєднує декілька ключових змінних: динаміку виручки/обсягу продажу, зайнятість, інвестиційну активність, рівень запасів та показники фінансової стійкості. Методично UBI часто будують як зважену суму нормалізованих компонентів або як індекс проміжного типу (РСА/компонентний аналіз). Перевага – комплексність; недолік – потребує якісної статистичної бази та коригування вагових значень у відповідність до національних особливостей.

Індекс очікувань ділової активності базується на результатах опитувань (менеджери, підприємці) щодо очікуваних змін ключових показників (виручка, замовлення, зайнятість) на протязі від 3 до 12 місяців. Показник чітко відображає психологію ринку й спроможний передбачати повороти циклу. Його слабкість – суб'єктивність відповідей, залежність від репрезентативності вибірки та формулювання запитань.

Індекс відновлення ділової активності вимірює співвідношення часток респондентів, які вважають, що їхня ділова активність краща, гірша або без змін в порівнянні з відповідним періодом минулого року або попереднім місяцем; часто нормалізується в інтервалі [-1; +1]. Індекс відновлення ділової активності корисний для моніторингу процесів відновлення після криз (шоки, війна, локдаун) та для оцінки швидкості адаптації бізнесу. Він менш інформативний щодо величини змін (не дає абсолютних обсягів), але дуже хороший як ранній індикатор тенденцій.

Вищенаведені індикатори доцільно поєднувати з: індексом ділової впевненості (BCI), інвестиційним індексом, індексом зайнятості та індексом запасів/оборотних коштів. Також ефективні синтетичні індикатори на основі економетричних моделей (VAR, Nowcasting), які комбінують високо- та низькочастотні дані.

Індекс очікувань ділової активності та Індекс відновлення ділової активності варто трактувати як *leading indicators*, Індекс активності бізнесу – як *coincident/synthetic indicator*. Для прийняття управлінських рішень краще використовувати мультиіндикаторну панель, яка базується на довірчих інтервалах та сценарному аналізі.

Індекс активності бізнесу в Україні використовується як інтегральний показник поточного стану економічної активності. Його розрахунок здійснюється на основі комбінації статистичних і опитувальних даних за ключовими галузями – промисловістю, будівництвом, торгівлею, транспортом. UBI дозволяє оцінити динаміку відновлення економіки в реальному часі, що особливо важливо у посткризові періоди. Основна складність полягає у забезпеченні регулярності збору первинної інформації та її репрезентативності.

Індекс очікувань ділової активності формується за результатами щомісячних опитувань керівників підприємств, які оцінюють очікування щодо зміни обсягів виробництва, нових замовлень, зайнятості та інвестицій. Його перевага – прогностичний характер, що дає змогу виявляти майбутні тенденції ділового циклу. Проте через значну психологічну складову ІЮДА потребує стабільної вибірки респондентів і уніфікованих методичних підходів до формулювання запитань.

Індекс відновлення ділової активності у вітчизняній практиці набув особливого значення після 2022 року. Він відображає темпи відновлення економічної активності після шоків, фіксуючи частку підприємств, які повідомляють про покращення або погіршення ситуації. ІВДА забезпечує оперативний зворотний зв'язок між бізнесом і державними структурами, дозволяючи оцінити ефективність антикризових заходів.

Таблиця 1 – Порівняльна таблиця індексів оцінки ділової активності*

Параметр	УВІ (Індекс активності бізнесу)	ІОДА (Індекс очікувань)	ІВДА (Індекс відновлення)	BCI, Nowcasting
Природа	Синтетичний агрегат реальних та опитувальних даних	Опитувальний індекс очікувань	Опитувальний індекс відносних змін	Різні (економетричні моделі, інвестиційні індекси)
Джерело даних	Балансовані статистичні серії та опитування	Опитування підприємств	Опитування (питання «краще/гірше/без змін»)	Статистика, опитування та моделі
Частота	Щомісячно або щоквартально	Щомісячно	Щомісячно	Від щоденної (nowcasting) до квартальної
Шкала/інтерпретація	Абсолютні значення або індекс із базою 100	Частка/баланс (позитивні–негативні)	Нормований інтервал (-1; +1)	Залежить від індексу
Сильні сторони	Комплексний; відображає реальний стан	Ранній сигнал; відображає очікування	Виявляє тренд відновлення/спаду після шоку	Гнучкість моделей; nowcasting – швидкі оцінки
Обмеження	Потребує якісних даних; ваги суб'єктивні	Суб'єктивність; залежність від вибірки	Не дає абсолютних величин; чутливий до формулювання	Складність реалізації; потребують високої частоти даних
Використання в Україні	Моніторинг загальнонаціональної активності з галузевою деталізацією	Моніторинг настроїв бізнесу під час реформ або криз	Оцінка темпів відновлення після шоків (війна, пандемія)	Nowcasting ВВП, сценарне планування, політика підтримки

* сформовано та узагальнено автором

Індекс ділової впевненості слугує барометром настроїв підприємств. Його застосування в Україні зосереджене на галузевому рівні (зокрема у промисловості та сфері послуг), що дає змогу диференціювати реакцію бізнесу на зміни податкової, монетарної чи регуляторної політики.

Nowcasting-моделі – це сучасний інструмент оперативного прогнозування макропоказників (зокрема ВВП), який ґрунтується на статистичному об'єднанні високочастотних даних – від енергоспоживання та імпорту до фінансових ринків. Їхня адаптація в Україні активно розвивається завдяки НБУ та провідним аналітичним центрам. Nowcasting дозволяє отримати оцінку поточного економічного стану з мінімальним лагом, що суттєво підвищує ефективність державного регулювання.

Підвищення ефективності оцінки ділової активності бізнесу в Україні потребує удосконалення методології застосування індексів УВІ, ІОДА, ІВДА, BCI та моделей Nowcasting. Насамперед доцільно забезпечити єдину систему збору, верифікації та інтеграції даних між Держстатом, НБУ та галузевими асоціаціями. Це сприятиме підвищенню репрезентативності та регулярності інформації, що використовується для розрахунку індексів. Розширення секторального охоплення ІОДА та ІВДА дозволить отримати більш точну картину очікувань бізнесу на регіональному рівні. Для індексу УВІ варто впровадити вагові коефіцієнти залежно від внеску галузей у ВВП, що підвищить аналітичну точність показника. Моделі Nowcasting потребують розширення набору високочастотних даних, зокрема щодо логістики, споживчої активності та цифрових платежів. Інтеграція всіх зазначених інструментів у єдину аналітичну панель дозволить формувати оперативні та достовірні оцінки поточного стану ділової активності, сприяючи прийняттю обґрунтованих економічних рішень.

Висновок. Інтеграція індексів UBI, ІОДА, ІВДА, BCI та моделей Nowcasting у систему економічного аналізу України створює підґрунтя для формування сучасної інформаційно-аналітичної бази, що забезпечує своєчасне реагування на виклики макроекономічного середовища та підвищує якість управлінських рішень на всіх рівнях.

Для адекватної оцінки ділової активності в сучасних умовах України доцільно використовувати комбінований підхід: поєднання UBI як основного синтетичного індикатора, ІОДА та ІВДА як leading indicators та економетричних nowcasting-інструментів для швидкої оцінки поточних змін. Така мультипараметрична панель дозволяє знизити ризики помилок, отримати ранні сигнали та сформувані обґрунтовані рекомендації щодо політики підтримки бізнесу та оперативного управління на рівні підприємств і органів влади.

Література

1. *Індекс активності українського бізнесу* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/ochikuvannja-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrajini-ponad-40-otsinjujut-svij-stan-jak-nezadovilnij-abo-pohanj.html> (дата звернення: 07.11.2025).
2. *Індекс очікувань ділової активності підприємств* // Веб-сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 07.11.2025).
3. Кащенко Н. Б., Горошанська Т. В., Польова Т. В. *Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія*. – Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2016. – 196 с.
4. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. *Фінансовий аналіз : навчальний посібник*. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – 450 с.
5. *Результати дослідження стану бізнесу в Україні в березні 2025 року* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> (дата звернення: 07.11.2025).
6. *Щомісячні опитування підприємств України* // Департамент статистики та звітності НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 07.11.2025).

Ангеліна СОТНИК

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»*

ЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ПЛАНУВАННІ ПРОЦЕСІВ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах стрімкої цифровізації економіки та зростання конкуренції ефективно управління процесом ціноутворення стає стратегічним чинником забезпечення стабільності, прибутковості та адаптивності підприємства. Традиційні підходи, що базуються виключно на витратних методах, поступово втрачають свою актуальність, оскільки не враховують змін в очікуваннях споживачів, моделях їх поведінки і тенденцій розвитку зовнішнього середовища.

Зростання значення маркетингових досліджень у стратегічному менеджменті визначає необхідність їх інтеграції з фінансовими розрахунками та управлінським плануванням. Завдяки цьому формується нова аналітична основа для ухвалення цінових рішень, яка поєднує аналіз попиту, конкурентного середовища, еластичності цін і прогнозування поведінки споживачів.

Сучасна цифрова трансформація бізнесу передбачає впровадження систем Business Intelligence (BI), CRM, ERP, технологій Big Data, що відкривають можливості для створення інтегрованих моделей управління, де маркетингова аналітика поєднується з фінансовим плануванням. Це потребує розроблення науково обґрунтованого механізму, здатного поєднати маркетингові та економічні параметри у єдиній системі управління ціноутворенням.

У світовій науковій практиці простежується активне зближення маркетингових і фінансових підходів до ціноутворення. Зарубіжні дослідники такі як Т. Герпотт, Й. Берендс доводять, що конкурентні цінові стратегії на цифрових ринках вимагають міждисциплінарного підходу, який враховує швидкоплинність онлайн-середовища [6]. А. Еделінг та співавтори пропонують інтеграційну концепцію оцінки бізнес-результатів на основі аналітичних даних [7]. У напрямі цифрового маркетингу науковці Х. Шахін [10], Н. Лайла [5] підкреслюють вагомість технологій Big Data, VR/AR та соціальних медіа у формуванні споживацької поведінки. Водночас дослідження А. Маттоса [8] підтверджують ефективність клієнтоорієнтованих цінових стратегій, а у публікаціях К. Ліндгрена відзначається позитивний вплив цифрових платформ порівняння цін на фінансові результати підприємств [9].

Українські вчені акцентують на поєднанні маркетингової, управлінської та облікової аналітики задля підвищення адаптивності бізнесу в кризових умовах. Зокрема, С. Маркова [3] доводить важливість синергії між маркетингом і фінансами, а О. Лега обґрунтовує необхідність інтеграції ESG-факторів у цінову політику [2]. У дослідженнях А. Старецького та І. Ціхановської підкреслюється роль комплексного маркетингу як системоутворюючого елементу сучасного управління [1, 4].

Попри активний розвиток теорії, залишається відкритим питання ефективного поєднання маркетингових досліджень з фінансовими моделями оцінки результативності діяльності підприємства. Потребує уточнення механізм інтеграції ESG-критеріїв, поведінкових змін споживачів та алгоритмічного управління цінами у рамках аналітичної моделі планування.

Маркетингові дослідження є інформаційною базою для стратегічного ціноутворення, оскільки дозволяють перетворювати ринкові дані на управлінські рішення. Вони зменшують ризик невизначеності, сприяють прогнозуванню попиту, допомагають адаптувати цінову політику до кон'юнктурних змін та поведінкових тенденцій споживачів. Основними напрямками таких досліджень є:

- дослідження ринку – визначення місткості, бар'єрів входу, динаміки попиту;
- аналіз споживачів – вивчення мотивів купівлі, уподобань, готовності платити;
- аналіз конкурентів – оцінка їхніх цінових стратегій та диференціації;
- вимірювання цінової чутливості – conjoint-аналіз, еластичність попиту, Price Sensitivity Meter.

Система маркетингових досліджень охоплює чотири ключові напрями: аналіз ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища та цінової чутливості. Їх синтез формує комплексну інформаційну систему, у межах якої маркетингова аналітика виступає «мостом» між ринковими процесами та фінансовими показниками. Саме поєднання результатів цих досліджень забезпечує наукове підґрунтя для прогнозування попиту, оцінки еластичності цін і визначення стратегічних орієнтирів підприємства на конкурентному ринку.

Використання цифрових технологій (BI, CRM, ERP, Big Data) сприяє переходу від статичного до динамічного ціноутворення. Завдяки цим інструментам маркетингові дані інтегруються у фінансові моделі, що забезпечує візуалізацію, прогнозування та контроль у режимі реального часу. Це дозволяє оперативно коригувати цінові стратегії відповідно до змін попиту, рівня лояльності клієнтів і прибутковості. У межах цифрової аналітики можливо виокремити п'ятиетапний цикл управління ціноутворенням, що включає:

1. Аналіз попиту та сегментацію ринку;
2. Дослідження конкурентного середовища;
3. Оцінку сприйняття цінності товару;
4. Тестування цінових сценаріїв;
5. Контроль і корекцію результатів.

Кожен етап безпосередньо впливає на планування маркетингової цінової політики – від формування базової ціни до оцінки ефективності прийнятих рішень. Такий підхід забезпечує

стратегічну узгодженість між очікуваннями споживачів, рентабельністю продукції та загальними цілями сталого розвитку підприємства.

Особливої уваги заслуговує інтеграція маркетингових показників (рівень лояльності, частота повторних покупок, середній чек) у систему фінансових KPI. Це перетворює цінову політику з інструмента короткострокового прибутку на механізм створення довгострокової клієнтської цінності. Завдяки цьому маркетингова аналітика переходить від пасивної функції спостереження до активного механізму формування фінансових результатів і підвищення вартості бізнесу.

Взаємозв'язок маркетингової інформації та фінансових розрахунків змінює логіку управління ціноутворенням – від інтуїтивного до аналітичного, прогнозного та адаптивного. Використання аналітичних даних підвищує точність фінансового моделювання, ефективність програм знижок і бонусів, а також сприяє узгодженню цінових рішень зі стратегічними пріоритетами прибутковості. Цифровізація аналітики через BI-платформи, CRM- і ERP-системи, технології Big Data створює єдиний інформаційний простір для маркетингових і фінансових підсистем, забезпечуючи прозорість і оперативність планування.

На основі проведених досліджень запропоновано модель інтеграції маркетингових і фінансових рішень, побудовану за принципом циклу «планування – реалізація – моніторинг – корекція». Така модель гарантує гнучкість цінової політики, адаптивність до ринкових змін і посилює взаємозв'язок між аналітикою, фінансовими результатами та поведінкою споживачів. Її практична реалізація сприяє формуванню концепції Smart Pricing, що поєднує цифрові технології, аналітичне моделювання та стратегічний менеджмент.

Таким чином, маркетингові дослідження виступають базовим елементом стратегічного ціноутворення, адже саме вони забезпечують науково обґрунтовану основу для прогнозування попиту, оцінки еластичності та формування гнучких цінових стратегій. Інтеграція аналітики з фінансовими розрахунками перетворює цінову політику на динамічну систему управління прибутковістю підприємства. У перспективі подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей синхронізації маркетингових KPI з фінансовими показниками ефективності, а також на інтеграцію ESG-факторів у процеси ціноутворення як складової стратегії сталого розвитку.

Література

1. Старецький А. О. *Класифікація маркетингових стратегій для забезпечення розвитку бізнес-структур* // *Академічні візії*. – 2024. – № 36 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1467> (дата звернення: 05.11.2025).
2. Легата О. В. та ін. *Собівартість, ціна і стійкість бізнесу: новий підхід до оцінки ризиків з урахуванням ESG-факторів* // *Актуальні проблеми сталого розвитку*. – 2025. – Т. 2, № 2. – С. 95–104 [Електронний ресурс]. – DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-10S](https://doi.org/10.60022/2(2)-10S) (дата звернення: 05.11.2025).
3. Маркова С., Головань О., Пучков О. *Вплив маркетингу, менеджменту та обліку на стратегічне управління потенціалом підприємства в різних сферах бізнесу* // *Галицький економічний вісник*. – 2025. – Т. 92, № 1. – С. 133–141 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/48372> (дата звернення: 05.11.2025).
4. Ціхановська О., Сисоєва І. *Комплексний маркетинг у структурі управління підприємством* // *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. – 2024. – Т. 332, № 4. – С. 523–528 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-77> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Laila N. et al. *An in-depth analysis of digital marketing trends and prospects in small and medium-sized enterprises: utilizing bibliometric mapping* // *Cogent Business & Management*. – 2024. – Vol. 11, № 1. – Article 2336565 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336565> (дата звернення: 05.11.2025).

6. Gerpott T. J., Berends J. *Competitive pricing on online markets: a literature review* // *Journal of Revenue and Pricing Management*. – 2022. – Vol. 21, № 6. – P. 596–622 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.1057/s41272-022-00390-x> (дата звернення: 05.11.2025).
7. Edeling A., Srinivasan S., Hanssens D. M. *The marketing–finance interface: a new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future research* // *International Journal of Research in Marketing*. – 2021. – Vol. 38, № 4. – P. 857–876 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.005> (дата звернення: 05.11.2025).
8. Mattos A. L., Oyadomari J. C. T., Zatta F. N. *Pricing research: state of the art and future opportunities* // *Sage Open*. – 2021. – Vol. 11, № 3 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211032168> (дата звернення: 05.11.2025).
9. Lindgren C., Li Y., Rudholm N. *Why do firms compete on price comparison websites? The impact on productivity, profits, and wages* // *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. – 2022. – Vol. 34, № 1. – P. 1–13 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.1080/09593969.2022.2070773> (дата звернення: 05.11.2025).
10. Shaheen H. *Social media marketing research: a bibliometric analysis from Scopus* // *Future Business Journal*. – 2025. – Vol. 11. – Article 41 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00465-2> (дата звернення: 05.11.2025).

Микола СЛИНЬКО

доктор філософії PhD, доцент,

доцент кафедри економіки та управління

Володимир КАНЮКА

здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня,

Черкаський державний технологічний університет,

м. Черкаси, Україна

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ

Сучасна економічна ситуація характеризується високим рівнем нестабільності та непередбачуваності, що особливо актуально для України в умовах військових дій на її території та системної турбулентності світової економіки. Чинниками нестабільності для України в 2025 році є військова агресія РФ, а також загострення геополітичного протистояння між світовими центрами сили («старими» та «новими») у боротьбі за економічне лідерство та контроль над стратегічними ресурсами. Ключовими проявами протистояння є: контроль над ланцюгами постачання рідкоземельних металів, критично важливих для розвитку високотехнологічних галузей; торгові війни та взаємні санкційні обмеження; технологічне протистояння в сфері штучного інтелекту та зелених технологій; фінансова фрагментація та створення альтернативних платіжних систем. В таких умовах для українського бізнесу ділова репутація трансформується з традиційного маркетингового інструменту у критично важливий фактор виживання та розвитку. По-перше, репутаційний капітал стає основою для збереження та розширення міжнародних партнерських відносин, особливо з європейськими та американськими компаніями. По-друге, надійна репутація є передумовою залучення іноземних інвестицій та кредитних ресурсів, необхідних для відновлення зруйнованої інфраструктури. По-третє, активне управління репутацією бізнесу стає засобом протидії негативним наративам про українську економіку та формування довіри міжнародної спільноти.

Турбулентне середовище створює принципово нові виклики для управління діловою репутацією, що вимагають адаптації традиційних підходів та стратегій бізнесу до специфіки кризових умов. До основних викликів управління діловою репутацією в турбулентних умовах належать: нестабільність репутаційних оцінок стейкхолдерів (зокрема під впливом

психологічних та емоційних чинників); інформаційна асиметрія та дезінформація; ресурсні обмеження в реалізації репутаційних програм та окремих заходів; географічна фрагментація репутації; конфлікт короткострокових та довгострокових репутаційних цілей; складність верифікації репутаційних ризиків та ін. Зупинимося на деяких з них докладніше.

Стосовно непередбачуваності поведінки та репутаційних оцінок стейкхолдерів необхідно зазначити, що в умовах турбулентності навіть незначні негативні події можуть призвести до кардинальної зміни ставлення партнерів, інвесторів та клієнтів до компанії. Психологічний стан учасників ринку характеризується підвищеною тривожністю та схильністю до панічних реакцій. В кризових умовах рішення часто приймаються під впливом емоцій та стресу, що може призвести до репутаційних помилок, які в стабільних умовах були б очевидними. Інформаційна асиметрія та дезінформація з'являються у результаті порушення традиційних каналів комунікації, поширення неперевіреної інформації в соціальних мережах, а також цілеспрямовані інформаційні атаки створюють складнощі для контролю репутаційного нарративу компанії. Ресурсні обмеження підтримки репутації виникають в зв'язку з необхідністю концентрації коштів на забезпеченні операційної діяльності та виживанні бізнесу, що призводить до скорочення бюджетів на репутаційні програми саме тоді, коли вони найбільш потрібні.

З ресурсними обмеженнями підтримки репутації тісно пов'язаний такий виклик діловій репутації як конфлікт короткострокових та довгострокових репутаційних цілей. Він виникає в зв'язку з тим, що в кризових умовах компанії змушені приймати рішення, спрямовані на негайне виживання, які можуть суперечити довгостроковим репутаційним інтересам. Наприклад, скорочення персоналу або зниження якості продукції заради економії коштів. Турбулентність ускладнює прогнозування того, як той чи інший крок компанії буде сприйнятий різними групами стейкхолдерів. Рішення, що здавалося правильним сьогодні, може завтра серйозно пошкодити репутацію. В умовах швидких змін на ринку та політичних трансформацій ускладнюється процес перевірки надійності нових партнерів, що створює ризики репутаційних втрат через асоціацію з проблемними контрагентами.

Географічна фрагментація репутації виникає тому, що українським компаніям доводиться одночасно підтримувати репутацію на різних ринках з різними вимогами та очікуваннями стейкхолдерів. Вимушена релокація бізнесу на безпечніші території створює додаткові репутаційні виклики: компанії змушені будувати репутацію «з нуля» на нових ринках, де про них можуть взагалі не знати, одночасно намагаючись зберегти репутаційний капітал на традиційних ринках. Така географічна розпорошеність призводить до «розмивання» репутаційних зусиль та необхідності адаптації репутаційних стратегій до специфіки кожного нового ринку.

Складність верифікації репутаційних ризиків зумовлена тим, що в турбулентних умовах традиційні методи оцінки репутаційних загроз втрачають ефективність через швидкі зміни зовнішнього середовища. Компаніям складно визначити, які фактори дійсно становлять репутаційну загрозу, а які є тимчасовими флуктуаціями. Недостатність надійних даних для аналізу, швидкість розвитку подій та відсутність історичних аналогій ускладнюють процес ідентифікації та ранжування репутаційних ризиків за рівнем критичності.

Для ефективного управління діловою репутацією в умовах турбулентності українському бізнесу доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних стратегій, суть яких полягає в такому:

- стратегія проактивної прозорості або відкритих комунікацій – регулярне та відкрите інформування стейкхолдерів про реальний стан справ компанії, включаючи труднощі та виклики, що дозволяє контролювати нарратив навколо бренду та попереджати поширення чуток і дезінформації;

- стратегія диверсифікованої репутаційної присутності – поступове розширення географії репутаційної діяльності з акцентом на стратегічно важливих ринках; створення репутаційних «мостів» між різними ринками через участь у міжнародних асоціаціях та партнерствах;

– стратегія репутаційної стійкості – формування репутаційних резервів через диверсифікацію джерел довіри, створення коаліцій з надійними партнерами, розвиток внутрішніх компетенцій для швидкого реагування на кризи;

– стратегія цільового позиціонування: концентрація репутаційних зусиль на найбільш критичних групах стейкхолдерів – міжнародних інвесторах, експортних партнерах, регуляторних органах країн-партнерів; індивідуалізація репутаційних повідомлень відповідно до специфічних очікувань кожної групи.

– стратегія репутаційного партнерства – формування альянсів з міжнародними компаніями з високою репутацією для «запозичення» довіри через асоціацію; участь у репутаційних ініціативах (сертифікації, рейтинги, галузеві стандарти) для підтвердження надійності;



Рисунок 1 – Інструменти реалізації стратегій управління діловою репутацією

– стратегія антикризового реагування – створення протоколів швидкого реагування на репутаційні загрози, підготовка ключових повідомлень для різних сценаріїв, формування кризових комунікаційних команд з чіткими зонами відповідальності;

– стратегія цінносно-орієнтованого позиціонування – демонстрація прихильності українським та європейським цінностям через конкретні дії: підтримку ЗСУ, соціальні проекти, екологічні ініціативи, дотримання етичних стандартів ведення бізнесу.

Для успішної реалізації визначених стратегій українському бізнесу необхідно використовувати комплекс практичних інструментів управління репутацією (рис. 1).

Отже, управління діловою репутацією для українських компаній набуває функції ключового фактора міжнародного визнання, каналу для залучення зарубіжних інвестиційних ресурсів та платформи для демонстрації надійності перед глобальною бізнес-спільнотою, що створює репутаційну основу для ефективного залучення міжнародних ресурсів у процеси відновлення та модернізації української економіки. Ефективне управління репутацією вимагає переходу від реактивного реагування на кризи до проактивного формування репутаційних резервів та систем раннього попередження.

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

д.е.н., професор,

завідувач кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці

Владислав ПЕРЕЦЬ

здобувач вищої освіти

Артем СОХАРУК

аспірант

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації, технологічних змін і посилення конкуренції на ринку праці конкурентоспроможність персоналу стає ключовим чинником успіху будь-якої організації. Вона визначає здатність працівників забезпечувати ефективне виконання завдань, сприяти інноваційному розвитку та підтримувати конкурентні переваги підприємства. Поняття конкурентоспроможності персоналу охоплює не лише професійні знання, уміння та навички, а й мотиваційні, соціально-психологічні та ціннісні аспекти, які визначають продуктивність праці. Саме тому сучасні компанії дедалі більше інвестують у розвиток людського капіталу, розглядаючи його як стратегічний ресурс, що формує довгострокову стійкість бізнесу.

Конкурентоспроможність персоналу безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації, оскільки якість трудових ресурсів визначає рівень інноваційності, гнучкості та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Працівники, які володіють сучасними компетенціями, здатні не лише виконувати поставлені завдання, а й ініціювати нові рішення, сприяти оптимізації бізнес-процесів та підвищенню прибутковості. Тому формування конкурентоспроможного персоналу – це не одноразова дія, а системна робота, яка охоплює всі етапи управління людськими ресурсами: від відбору й навчання до мотивації, оцінювання та кар'єрного розвитку [1].

Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності персоналу є стратегічне управління компетенціями. Воно передбачає формування цільових моделей професійного розвитку, відповідних до місії, цілей і культури організації. Кожен працівник має розуміти свою роль у досягненні спільних результатів, а керівництво – створювати можливості для

постійного вдосконалення. Успішні компанії формують індивідуальні траєкторії розвитку працівників, орієнтуючись на поєднання особистих цілей співробітника з корпоративними інтересами. Такий підхід сприяє не лише професійному зростанню, а й зміцненню лояльності персоналу до компанії.

Формування конкурентоспроможності персоналу зумовлюється низкою факторів, серед яких визначальну роль відіграють професійна компетентність, мотивація, інноваційність і здатність до самоорганізації. Працівник стає конкурентоспроможним тоді, коли його знання та навички відповідають сучасним вимогам ринку, а також коли він готовий до безперервного навчання та змін. Серед внутрішніх факторів значний вплив мають організаційна культура, система управління, стиль лідерства та можливості професійного розвитку. Зовнішні фактори – економічна ситуація, тенденції на ринку праці, рівень технологічного розвитку – визначають контекст, у якому формується кадровий потенціал.

Корпоративна культура виступає одним із найпотужніших чинників формування конкурентоспроможності персоналу. Саме вона визначає ціннісні орієнтири, поведінкові стандарти та ставлення до роботи. Організації з розвиненою культурою інновацій, командної взаємодії та відкритості до змін створюють сприятливе середовище для самореалізації працівників. Додатковими мотивуючими факторами виступають соціальні гарантії, програми визнання досягнень, корпоративна підтримка добробуту й професійного балансу. Все це підвищує залученість, задоволеність працівників і, відповідно, їхню ефективність.

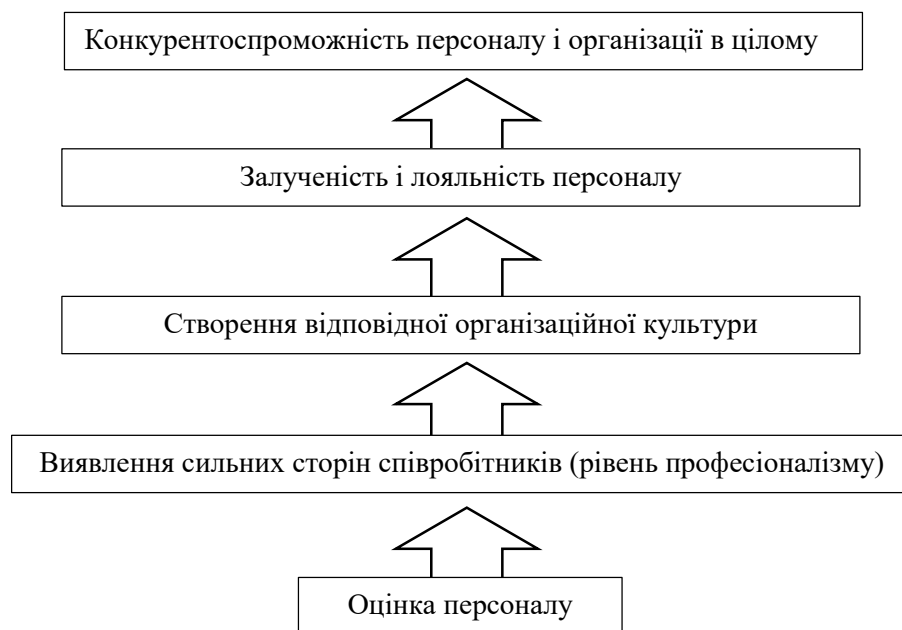


Рисунок 1 – Модель конкурентоспроможності організації за рахунок розвитку персоналу [2]

Ще одним важливим фактором є впровадження сучасних інструментів управління персоналом. Цифрові технології – HR-аналітика, системи управління талантами, автоматизація рекрутингу та навчання – дозволяють оптимізувати процеси, підвищити прозорість та якість прийняття рішень. Завдяки цим інструментам компанії можуть точніше визначати потреби в кадрах, аналізувати рівень компетенцій і формувати ефективні програми розвитку персоналу. Поєднання технологічних інновацій з людським потенціалом створює нову якість управління, орієнтовану на продуктивність, гнучкість і довгострокову конкурентоспроможність.

Підвищення конкурентоспроможності персоналу є стратегічним завданням кожної сучасної організації, яка прагне до стабільного розвитку та утримання позицій на ринку. Успішні компанії усвідомлюють, що інвестиції в людський капітал є не менш важливими, ніж

у технології чи інновації. Формування компетентної, мотивованої та інноваційної команди забезпечує довгострокові конкурентні переваги, тому управління персоналом має базуватися на принципах безперервного розвитку, навчання і вдосконалення.

Одним із головних шляхів підвищення конкурентоспроможності персоналу є розвиток системи навчання та професійної підготовки. Постійне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, курсах, програмах обміну досвідом сприяють формуванню нових знань і навичок, які відповідають актуальним потребам ринку. У сучасних умовах особливо ефективними стають корпоративні університети, онлайн-платформи та персоналізовані навчальні програми, що дають змогу працівникам поєднувати навчання з роботою та розвиватися у власному темпі.

Важливу роль відіграє впровадження сучасних методів оцінювання персоналу, які дозволяють об'єктивно визначати рівень компетентності, виявляти потенціал і планувати подальший професійний розвиток. Регулярна оцінка ефективності діяльності сприяє підвищенню дисципліни, мотивації та відповідальності працівників. Використання цифрових HR-платформ, систем аналітики даних і штучного інтелекту дає змогу удосконалити процес управління талантами, зробивши його більш гнучким і результативним [3].

Ще одним напрямом є створення сприятливого середовища для розвитку мотивації та залученості персоналу. Компанії, які формують прозору систему кар'єрного зростання, забезпечують справедливую оплату праці, підтримують баланс між роботою і особистим життям, отримують більш продуктивних і лояльних співробітників. Важливою складовою також є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на командну роботу, довіру й відкритість до інновацій.

Значний вплив на конкурентоспроможність персоналу має цифровізація HR-процесів. Використання сучасних технологій – від автоматизованих систем управління персоналом до програм прогнозування кадрових потреб – дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та швидше реагувати на зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Такі технологічні інструменти допомагають визначати найкращі стратегії розвитку кадрів і створювати персоналізовані траєкторії професійного зростання.

Підвищення конкурентоспроможності персоналу також неможливе без розвитку лідерства й управлінських компетенцій. Підготовка сильних керівників середньої та вищої ланки формує ефективну систему управління, здатну швидко адаптуватися до викликів ринку. Саме лідери стають рушійною силою організаційних змін і носіями корпоративних цінностей, які забезпечують стійкий розвиток компанії.

Отже, конкурентоспроможність персоналу є одним із головних чинників ефективності діяльності організації в умовах сучасної економіки. Вона формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів та потребує системного підходу, що поєднує навчання, мотивацію, оцінювання і розвиток. Лише стратегічне інвестування у людський капітал дозволяє забезпечити стабільність, інноваційність та високу результативність організації в умовах глобальної конкуренції.

Література

1. Сливка В. О. *Підвищення якості та конкурентоспроможності персоналу підприємства*. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.lu/vkxzua> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Морозова М. Е. *Конкурентоспроможність персоналу в сучасній організації*. – 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/hgyjwy> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Писаревська Г. І. *Підвищення конкурентоспроможності персоналу сучасного підприємства*. – 2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.lt/hejfjs> (дата звернення: 10.11.2025).

Наталія ПОНОМАРЬОВА

*к.е.н., доцент,
завідувачка кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Хмельницький національний університет,
м. Хмельницький, Україна*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДПОВІДНО ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

У сучасній аудиторській практиці питання забезпечення якості виконання завдань набувають особливої актуальності. Відповідно до Міжнародного стандарту управління якістю 1 (МСУЯ 1), аудиторські фірми зобов'язані створювати і підтримувати систему управління якістю (СУЯ), що охоплює всі аспекти виконання завдань, включно з керівництвом, наглядом та перевіркою роботи членів робочих груп. Основна мета впровадження таких процесів полягає у забезпеченні стабільно високого рівня аудиторських послуг, відповідності вимогам професійних стандартів та законодавства, а також постійному вдосконаленні системи управління якістю.

Згідно з МСУЯ 1, аудиторська фірма повинна встановити мету у сфері забезпечення якості, що охоплює характер, терміни та обсяг керівництва, нагляду та перевірки роботи членів робочих груп. Ці процеси повинні бути сплановані та реалізовані таким чином, щоб:

- більш досвідчені члени робочої групи здійснювали ефективне керівництво менш досвідченими фахівцями;
- забезпечувався належний нагляд за виконанням завдань;
- проводилася ретельна перевірка виконаної роботи для підтвердження її якості та відповідності вимогам професійних стандартів та політик фірми [1].

На рівні конкретного завдання заходи включають керівництво роботою членів робочої групи, нагляд за виконанням завдання та перевірку результатів роботи. Характер, терміни та обсяг цих заходів визначаються керівником завдання з урахуванням складності завдання, рівня притаманних ризиків, професійного досвіду та компетентності членів команди. Такий підхід забезпечує гнучкість управління та дозволяє адаптувати процеси до специфіки кожного завдання.

Керівництво робочою групою включає визначення обов'язків її членів, що охоплюють: забезпечення якості аудиторського завдання через особистий приклад та взаємодію; підтримання професійного скептицизму та усвідомлення потенційної упередженості; дотримання етичних норм; координацію дій партнерів у разі спільного виконання завдання; виконання та нагляд за аудиторськими процедурами менш досвідченими членами групи; дотримання стратегічних цілей та інструкцій щодо обсягу, термінів і характеру процедур; виявлення загроз якості та впровадження заходів реагування, забезпечуючи, щоб ресурсні обмеження не впливали на повноту виконання аудиту.

Нагляд у процесі виконання аудиторського завдання передбачає систематичне відстеження ходу роботи, зокрема відповідності виконання аудиту затвердженому плану, досягнення поставлених цілей та забезпечення адекватності виділених ресурсів. До його ключових аспектів належить своєчасне реагування на проблемні питання, що виникають у процесі аудиту, включаючи залучення більш досвідчених членів робочої групи для виконання складніших процедур. Нагляд також включає виявлення питань, що потребують консультацій або розгляду досвідченішими колегами, забезпечення наставництва та навчання для розвитку професійних компетенцій членів групи, а також створення безпечного робочого середовища, в якому співробітники можуть відкрито повідомляти про проблеми без ризику негативних наслідків.

Перевірка роботи аудиторської робочої групи передбачає оцінку відповідності виконаних завдань політиці та процедурам аудиторської організації, професійним стандартам і застосовним законодавчим вимогам. Зокрема, аналізу підлягає: визначення значущих питань для подальшого розгляду; наявність належних консультацій та їх документування; доцільність зміни характеру, термінів або обсягу виконуваних робіт; підтвердження відповідності виконаної роботи зробленим висновкам та належне документування; достатність та належність отриманих аудиторських доказів; досягнення мети аудиторських процедур.

Політика та процедури аудиторської організації можуть містити спеціальні вимоги щодо характеру, термінів та обсягу перевірки документації, способів її здійснення (повна перевірка або вибіркова) та визначення відповідальних членів робочої групи для виконання окремих видів перевірок.

Перевірки виконаних завдань є одним із ключових заходів моніторингу у рамках СУЯ. Вони мають на меті оцінку ефективності впровадження політик і процедур фірми, а також забезпечення належного рівня якості виконання завдань. Результати таких перевірок надають аудиторській фірмі важливу інформацію про:

- наявність невиявлених раніше ризиків якості;
- ступінь дотримання політик і процедур фірми;
- потребу у вдосконаленні політик та процедур на основі практичного досвіду.

Важливо, що перевірки виконують не лише контрольну функцію, а й виступають інструментом зворотного зв'язку, що сприяє постійному вдосконаленню системи управління якістю.

МСА 220 (переглянутий) визначає обов'язок партнера із завдання переглядати аудиторську документацію, що стосується значних професійних суджень та складних або спірних аспектів аудиту. Партнер забезпечує, щоб висновки команди були належним чином обґрунтовані та задокументовані.

До значних суджень, що підлягають перегляду, належать:

- планування аудиту та визначення суттєвості;
- склад аудиторської команди і використання спеціалістів;
- залучення експертів та зовнішніх фахівців;
- оцінка ризиків та операцій з пов'язаними сторонами;
- розгляд результатів процедур щодо ключових облікових оцінок, політик та безперервності діяльності;
- оцінка роботи команди експертами та узагальнені висновки [2].

МСА 220 підкреслює, що застосування професійного судження партнером із завдання є критичним для забезпечення якості аудиту та обґрунтованості ключових рішень, особливо у складних або суперечливих питаннях.

На основі оцінки суб'єкта господарювання та його середовища, включаючи систему внутрішнього контролю, аудитор формує критерії, що визначають планування аудиту та професійні судження протягом усього процесу. До таких критеріїв належать оцінка ризиків суттєвого викривлення фінансової звітності, визначення суттєвості відповідно до МСА 320 [3], аналіз облікових політик і розкриттів, ідентифікація сфер, що потребують спеціального розгляду (наприклад, операції з пов'язаними сторонами або оцінка здатності суб'єкта продовжувати діяльність), формулювання очікувань для аналітичних процедур, а також розробка заходів у відповідь на ризики та оцінка достатності отриманих аудиторських доказів. Такий підхід забезпечує системність аудиту та обґрунтованість професійних рішень.

Визначення суттєвості в аудиті є предметом професійного судження і значною мірою залежить від розуміння аудитором інформаційних потреб користувачів фінансової звітності. У цьому контексті аудитор передбачає, що користувачі володіють достатніми знаннями щодо бізнесу, економічної діяльності та принципів бухгалтерського обліку, а також готові уважно аналізувати надану фінансову інформацію. Крім того, передбачається, що користувачі усвідомлюють, що фінансова звітність підготовлена, представлена та перевірена з

урахуванням визначених рівнів суттєвості, а також розуміють невизначеність, яка пов'язана з оцінками, професійним судженням і прогнозуванням майбутніх подій. Очікується, що користувачі здатні приймати обґрунтовані економічні рішення на основі інформації, що міститься у фінансовій звітності.

У практичному аспекті визначення суттєвості включає вибір базового показника для оцінки результатів діяльності компанії. Наприклад, таким показником може бути обрана виручка за договорами з покупцями, яка традиційно використовується користувачами фінансової звітності для оцінки фінансових результатів та широко визнається в галузевій практиці. Кількісний поріг суттєвості може бути встановлено на рівні 1%, що відповідає типовим значенням, застосовуваним для прибуткових компаній відповідного сектора економіки. Такий підхід дозволяє забезпечити належне поєднання професійного судження аудитора з потребами користувачів фінансової інформації, що, у свою чергу, сприяє підвищенню достовірності та релевантності фінансової звітності.

МСУЯ 1 передбачає, що аудиторська організація повинна здійснювати процеси моніторингу та усунення недоліків, що забезпечують постійне вдосконалення системи управління якістю та підвищення довіри до результатів аудиту. Керівник завдання зобов'язаний оцінити адекватність заходів, які організація впровадила для усунення виявлених недоліків, та, за потреби, вжити додаткових заходів, таких як:

- залучення експерта або іншого аудитора для консультацій;
- удосконалення процесів керівництва, нагляду або перевірки [1].

Наявність недоліків у системі управління якістю не обов'язково свідчить про порушення професійних стандартів або неналежність аудиторського висновку, але дозволяє запобігти їх повторенню у майбутньому.

Систематичне проведення професійних обговорень і постійна інформаційна взаємодія між членами робочої групи забезпечують своєчасне виявлення проблемних питань, ефективне керівництво та контроль якості виконаної роботи. Професійне судження та скептицизм аудиторів сприяють підвищенню уважності до обставин, що можуть мати суттєве значення для якості аудиту та системи управління якістю.

Отже, впровадження ефективних процесів керівництва, нагляду та перевірки в межах аудиторської організації є необхідною умовою забезпечення належної якості аудиторських завдань. МСУЯ 1 встановлює чіткі вимоги щодо планування та реалізації цих процесів з урахуванням ризиків, складності завдань і компетентності членів робочих груп.

Процеси моніторингу та усунення недоліків не лише сприяють підтриманню високого рівня якості аудиту, але й забезпечують безперервне вдосконалення системи управління якістю. Використання професійного судження, активна взаємодія членів робочих груп і систематичні перевірки виконаних завдань дозволяють зміцнити систему внутрішнього контролю та формувати належне професійне середовище в аудиторській організації.

Література:

1. Міжнародний стандарт управління якістю 1 «Управління якістю для фірм, що виконують аудити чи огляди фінансової звітності, або інші завдання з надання впевненості чи супутніх послуг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/4_ISQM_1_Final_Standard_\(Not_Formatted\)\(uk\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/4_ISQM_1_Final_Standard_(Not_Formatted)(uk).pdf) (дата звернення: 11.10.2025).
2. Міжнародний стандарт аудиту 220 (переглянутий) «Управління якістю при проведенні аудиту фінансової звітності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/1_ISA_220_\(Revised\)_Final_Standard_\(Not_Formatted\)\(uk\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/1_ISA_220_(Revised)_Final_Standard_(Not_Formatted)(uk).pdf) (дата звернення: 11.10.2025).
3. Міжнародний стандарт аудиту 320 «Суттєвість при плануванні та проведенні аудиту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/zhlvfr> (дата звернення: 11.10.2025).

Володимир ЧЕНАШ*к.е.н., доцент,**кафедри обліку, аудиту та оподаткування**Хмельницький національний університет**м. Хмельницький, Україна*

АУДИТОРСЬКА ВИБІРКА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Аудиторська вибірка є фундаментальним елементом процесу аудиту фінансової звітності, що дозволяє аудиторам формувати обґрунтовану думку щодо достовірності інформації на основі обмеженого набору даних. У 2025 році, в умовах стрімкого зростання складності бізнес-процесів, посилення регуляторних вимог та інтеграції передових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ) і блокчейн, методи аудиторської вибірки зазнають глибокої трансформації. Цей абстракт синтезує ключові висновки з п'яти актуальних досліджень, індексованих у Scopus, опублікованих у 2024–2025 роках, аналізуючи вплив технологічної інтеграції на точність, ефективність і надійність процедур вибірки. Особлива увага приділяється бібліометричним тенденціям, емпіричним даним щодо ШІ та блокчейну, професійним оцінкам аудиторів, експериментальним підходам до виявлення шахрайства та практичному застосуванню статистичних методів у країнах, що розвиваються. Дослідження демонструють консенсус щодо переходу до гібридних моделей вибірки, поєднання традиційних статистичних підходів із сучасними цифровими інструментами, а також висвітлюють методологічні виклики та регуляторні прогалини.

Бібліометричний аналіз 875 наукових документів, опублікованих з 1968 по 2024 рік, проведений у рамках систематичного огляду досліджень аудиторських практик, виявив значне зростання інтересу до технологічної інтеграції в аудиторську вибірку після 2020 року [1]. Автори застосували методи бібліометричного аналізу, включаючи ко-цитаційний аналіз, аналіз ключових слів і кластеризацію тем, щоб ідентифікувати основні напрямки розвитку. Ключовими темами виявилися підвищення якості гарантій (assurance), виявлення шахрайства через автоматизовані процедури, інновації в методах відбору даних і перехід до ризик-орієнтованих моделей. Дослідження підкреслює, що після пандемії COVID-19 кількість публікацій з теми технологічної трансформації аудиту зросла на 45%, з акцентом на ШІ, машинне навчання та блокчейн. Водночас автори фіксують суттєві прогалини в літературі: недостатня увага до крос-культурних досліджень, обмежене застосування вибірки до нефінансових показників, зокрема екологічних, соціальних і управлінських (ESG), а також брак емпіричних даних з країн, що розвиваються. Рекомендується подальший розвиток бібліометричних підходів для виявлення нових дослідницьких напрямів, зокрема інтеграції ШІ в ризик-орієнтовані моделі вибірки та розробки стандартів документування AI-генерованих рішень. Цей огляд є найкомплекснішим джерелом для розуміння еволюції теми в глобальному контексті, надаючи основу для стратегічного планування майбутніх досліджень.

Емпіричне дослідження, проведене в Туреччині на основі опитування 300 сертифікованих аудиторів, продемонструвало статистично значущий позитивний вплив штучного інтелекту та технології блокчейн на якість аудиту, зокрема на точність і ефективність процедур вибірки [2]. Автори застосували регресійний аналіз і тестування гіпотез, виявивши, що впровадження ШІ підвищує точність вибірки з імовірністю $p < 0.01$. Алгоритми машинного навчання дозволяють автоматично ідентифікувати аномалії в даних, формувати ризико-орієнтовані вибірки та прогнозувати потенційні помилки на основі історичних патернів. Блокчейн, у свою чергу, забезпечує незмінність і прозорість даних, усуваючи ризик маніпуляцій при відборі транзакцій. У пілотних проектах, описаних у дослідженні, використання смарт-контрактів для автоматичного відбору високоризикових операцій скоротило час на вибірку на 70 %, а фірми, що інтегрували ці технології, отримали

на 25 % менше зауважень від регуляторних органів щодо якості аудиторських процедур. Дослідження рекомендує обов'язкову інтеграцію ШІ та блокчейну в аудиторські методології, особливо в умовах Big Data, де традиційна вибірка не здатна охопити весь обсяг транзакцій. Автори також наголошують на необхідності розробки етичних рамок використання ШІ, включаючи питання відповідальності за помилки алгоритмів і захисту конфіденційних даних клієнтів.

Опитування 336 аудиторів у Йорданії, проведене з використанням структурованих анкет і статистичної обробки даних, підтвердило, що штучний інтелект суттєво трансформує аудиторські процедури, зокрема вибірку, комунікацію з клієнтами та управління завданнями [3]. Більшість респондентів (понад 70 %) зазначили, що ШІ дозволяє автоматизувати відбір високоризикових транзакцій, зменшуючи суб'єктивність і часові витрати на 40–50 %. Зокрема, інструменти на основі машинного навчання допомагають стратифікувати популяцію за рівнем ризику, автоматично відбираючи елементи для детального тестування. Однак дослідження виявило значні бар'єри впровадження: брак кваліфікованих кадрів (лише 22 % аудиторів пройшли спеціалізоване навчання з ШІ), проблеми безпеки даних, пов'язані з хмарними рішеннями, і потреба в спеціалізованих тренінгах. Автори наголошують на необхідності розробки національних стандартів використання ШІ в аудиті, включаючи протоколи документування AI-генерованих вибірових рішень і механізми аудиту самих алгоритмів. Ця робота є цінним регіональним внеском у дискусію про технологічну трансформацію професії, демонструючи, що навіть у країнах з середнім рівнем цифровізації ШІ може значно підвищити ефективність вибірки за умови належної підготовки персоналу.

Систематичний огляд 37 експериментальних досліджень, присвячених виявленню шахрайства в аудиті, показав, що інтеграція ШІ у процедури вибірки значно підвищує ефективність виявлення аномалій порівняно з традиційними статистичними методами [4]. Експерименти, проведені в контрольованих умовах, демонструють, що AI-алгоритми, зокрема нейронні мережі та дерева рішень, здатні ідентифікувати шахрайські схеми з точністю до 85%, особливо при комбінації з рандомізованою стратифікованою вибіркою. Автори аналізують різні сценарії шахрайства – від фальсифікації доходів до маніпуляцій з оцінкою активів – і показують, що ШІ перевершує людське судження в ідентифікації прихованих патернів. Дослідження рекомендує подальший розвиток експериментальних дизайнів з урахуванням культурних, регуляторних і галузевих факторів, а також створення репрезентативних баз даних для навчання ШІ-моделей. Цей огляд є важливим внеском у розуміння потенціалу ШІ у боротьбі з шахрайством через інтелектуальну аудиторську вибірку.

Дослідження, проведене в Непалі, присвячене статистичним методам аудиторської вибірки, підкреслює переваги стратифікованої та монетарної вибірки (Monetary Unit Sampling, MUS) для фінансових популяцій з високою варіабельністю [5]. Автори аналізують практичні кейси аудиту в місцевих компаніях і демонструють, що MUS, фокусуючись на великих транзакціях, дозволяє знизити ризик вибірки до рівня нижче 5% при правильному дизайні. У порівнянні з класичною випадковою вибіркою, MUS забезпечує вищу ефективність у виявленні матеріальних помилок, особливо в умовах обмежених ресурсів. Дослідження є прикладом практичного застосування статистичних методів у країнах, що розвиваються, і демонструє їхню ефективність у зменшенні аудиторських ризиків навіть за відсутності складної інфраструктури.

Синтез цих досліджень свідчить про чіткий консенсус у науковій спільноті щодо необхідності переходу від традиційних статистичних і нестатистичних методів до гібридних моделей, що поєднують професійне судження аудитора, рандомізацію та передові технології. ШІ та блокчейн вирішують ключові проблеми традиційної вибірки – упередженість відбору, обмеженість охоплення в умовах Big Data та значні часові витрати. Зокрема, автоматизований аналіз аномалій дозволяє охопити 100% популяції на етапі скринінгу, залишаючи ручну

вибірку лише для верифікації високоризикових елементів. Водночас впровадження стикається з серйозними бар'єрами: лише 18–30% аудиторів мають досвід роботи з ШІ, регуляторні рамки для документування AI-генерованих рішень ще не сформовані в більшості юрисдикцій, а етичні питання відповідальності за помилки алгоритмів залишаються невирішеними. Методологічні виклики включають низьку статистичну потужність експериментальних досліджень, регіональну неоднорідність у рівні технологізації (від 18% у країнах MENA до 50% у ЄС) і брак крос-культурних порівнянь, що ускладнює глобальну стандартизацію.

Практичні рекомендації, що впливають із синтезу, охоплюють кілька рівнів. На організаційному рівні: впровадження обов'язкових програм навчання з data analytics і ШІ для аудиторів усіх рівнів; створення міждисциплінарних команд, що включають data scientists і IT-спеціалістів; початок з пілотних проєктів у низькоризикових аудитах для накопичення досвіду. На методологічному рівні: комбінування рандомізованої вибірки з AI-аналізом аномалій; чітке документування критеріїв відбору, включаючи параметри алгоритмів, пороги матеріальності та логіку класифікації ризиків; регулярний аудит самих ШІ-моделей на предмет упередженості. На регуляторному рівні: розробка національних і міжнародних стандартів використання ШІ в аудиті, включаючи протоколи верифікації AI-рішень і механізми відповідальності.

Майбутні тенденції (прогноз до 2030 року):

1. Повна автоматизація рутинної аудиторської вибірки – до 2028 року 80% великих аудиторських фірм використовуватимуть ШІ для первинного відбору даних, залишаючи аудитору лише верифікацію та професійне судження у складних випадках.

2. Перехід до continuous auditing – заміна періодичної вибірки постійним моніторингом транзакцій у реальному часі, що дозволить виявляти ризики на ранніх етапах.

3. Адаптивні ризик-орієнтовані моделі – алгоритми, що динамічно змінюють розмір, склад і методологію вибірки залежно від рівня ризику, інтегруючи дані з внутрішніх і зовнішніх джерел.

4. Стандартизація AI-аудиту – розробка окремого стандарту IAASB для використання ШІ у вибірці до 2027 року, з обов'язковими вимогами до документування, тестування та аудиту алгоритмів.

5. Інтеграція з ESG-аудитом – розширення вибірки на нефінансові показники, такі як вуглецевий слід, соціальна відповідальність і корпоративне управління, з використанням ШІ для аналізу неструктурованих даних.

6. Блокчейн як стандарт доказу – у fintech, crypto-аудитах і транснаціональних ланцюгах постачання блокчейн замінить традиційні підтвердження третіх сторін, забезпечуючи повну traceability вибірки.

Ці зміни вимагатимуть не лише значних технологічних інвестицій, але й фундаментального переосмислення ролі аудитора – від виконавця рутинних процедур до стратега оцінки ризиків, аналітика даних та інтерпретатора складних цифрових екосистем. Аудиторські фірми, які інвестують у технології, навчання та регуляторну адаптацію сьогодні, отримають вирішальну конкурентну перевагу в цифрову еру, тоді як відставання може призвести до втрати ринкових позицій.

Література

1. Taylor & Francis. *A systematic literature review of Auditing Practices research landscape and future research propositions using bibliometric analysis* // *Cogent Business & Management*. – 2024. – Vol. 11, № 1, Article 2344743. – С. 13–14, 18, 20 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2344743> (дата звернення: 09.11.2025).

2. Kaya H., Pronobis P. *Influence of blockchain and artificial intelligence on audit quality: Evidence from Turkey* // *Heliyon*. – 2024. – Vol. 10, Issue 9, e30166. – С. 8–11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11076863/> (дата звернення: 09.11.2025).

3. Al-Okaily M. *Impact of artificial intelligence on auditing: an evaluation from the profession in Jordan* // *Discover Sustainability*. – 2025. – Vol. 6, Article 251. – С. 5–7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-01058-3> (дата звернення: 09.11.2025).

4. *How to detect fraud in an audit: a systematic review of experimental literature* // *Management Review Quarterly*. – 2025. – С. 16–17 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00480-7> (дата звернення: 09.11.2025).

5. *Leveraging Statistical Sampling Techniques to Enhance Audit Accuracy* // *Journal of UTEC Engineering Management*. – 2025. – Vol. 3, № 1. – С. 3–5 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.3126/juem.v3i1.84870> (дата звернення: 09.11.2025).

Інна ДОЦЕНКО

канд. екон. наук, доцент

доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Анастасія ДЕМ'ЯНОВА

здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ

В умовах соціально-економічних трансформацій та викликів, спричинених воєнними діями, демографічними змінами й глобальними кризами, особливої значущості набуває питання посилення соціальної відповідальності держави перед громадянами. Соціальне забезпечення виступає одним із ключових інструментів реалізації цієї відповідальності, оскільки воно спрямоване на гарантування мінімальних соціальних стандартів, захист найбільш уразливих верств населення та забезпечення соціальної стабільності в суспільстві. Саме останнє покликане забезпечити матеріальну підтримку населення у ситуації соціальних ризиків, з якими повсякчас зіштовхуються громадяни (старість, бідність, хвороба тощо), та які прямо або опосередковано впливають на їх матеріальний добробут і якість життя. Розбудова та ефективне функціонування соціальної політики в Україні, спрямовані на підвищення якості життя населення та розширення видів соціальної підтримки, забезпечуються через реалізацію соціальної відповідальності всіх суб'єктів – як у межах соціальної сфери, так і на рівні держави.

На думку Грішнєвої О. [1] соціальна відповідальність держави, яка реалізується через діяльність органів державної влади різних рівнів і органів місцевого самоврядування, має системоутворюючий і багатофункціональний характер. Вона виступає ключовим елементом у структурі сучасного державного управління, оскільки забезпечує взаємозв'язок між економічними, політичними та соціальними інститутами. Реалізація соціальної відповідальності держави підвищує довіру громадян до органів влади, формує позитивний імідж державних соціальних інституцій і їх представників. Крім того, вона виконує роль орієнтиру для соціально відповідальної поведінки на інших рівнях суспільної взаємодії – у діяльності підприємств, організацій та окремих громадян, стаючи важливою передумовою сталого розвитку та соціального прогресу суспільства.

Коваленко І. [2, с. 160] виокремила основні характерні ознаки соціальної відповідальності держави, які комплексно розкривають сутність соціальної відповідальності держави як системного механізму забезпечення соціальної стабільності:

– демократичний стиль управління, що ґрунтується на принципах відкритості, підзвітності та участі громадян у прийнятті управлінських рішень, спрямований на

забезпечення сталого розвитку, підвищення рівня добробуту та якості життя членів територіальної громади;

–інституційна обов’язковість соціальної відповідальності, яка проявляється у тому, що вона стає невід’ємним і обов’язковим елементом державного управління та соціальної взаємодії на всіх рівнях – від державного до локального;

–гарантування доступу до основних соціальних благ і послуг, що забезпечує кожному громадянину можливість користуватися ними в умовах безпечного, гідного та вільного існування;

–узгодженість дій соціальних суб’єктів (індивідів, соціальних груп, державних інституцій) із взаємними правами, обов’язками та очікуваннями, що формує підґрунтя для соціальної злагоди й довіри в суспільстві;

–відповідність дій державних і суспільних суб’єктів правовим та соціальним нормам, що забезпечує легітимність, справедливість і ефективність реалізації соціальної політики.

Соціальна відповідальність держави має базуватись на визначенні та конкретизації обов’язків як самої держави так і її інститутів щодо ухвалення та виконання законів, нормативних і правових документів, які спрямовані на забезпечення збереження та ефективного використання всіх ресурсів, а також додержання й реалізацію державних соціальних гарантій і державних соціальних стандартів.

Соціальна держава – це держава з високим рівнем соціального захисту громадян, підтримки незахищених верств населення та надання їм соціальних послуг відповідно до міжнародних стандартів якості [3, с. 66].

Соціальний захист є однією з ключових функцій держави, яка охоплює всі етапи життєвого циклу людини – від народження до завершення життя. Важливо зазначити, що соціальний захист не обмежується лише діяльністю соціальних фондів чи наданням грошових допомог і виплат населенню. Його зміст є значно ширшим і включає встановлення системи соціальних гарантій, розроблення та реалізацію механізмів державного регулювання соціальних процесів, а також управління тими аспектами суспільного життя, що безпосередньо впливають на умови та якість життєдіяльності людини.

Основні функції соціального захисту:

–захисна функція – передбачає надання матеріальної та соціальної підтримки особам, які потрапили у складні життєві обставини, з метою збереження мінімально достатнього рівня життя;

–регулююча функція – спрямована на формування соціально збалансованого суспільства шляхом державного впливу на доходи, зайнятість, пенсійне забезпечення та соціальні стандарти;

–відтворювальна функція – забезпечує відновлення трудового потенціалу населення, сприяє збереженню здоров’я, працездатності та соціальної активності громадян;

–стабілізуюча функція – сприяє підтриманню соціальної рівноваги, запобігає соціальним конфліктам і напруженості в суспільстві;

–соціально-профілактична функція – полягає у попередженні соціальних ризиків і мінімізації їх негативних наслідків через розвиток системи соціальних послуг і профілактичних заходів.

Основні принципи соціального захисту [4, с. 103]:

–соціальна справедливість – забезпечення рівних можливостей для всіх громадян і диференційований підхід залежно від соціальної потреби;

–законність і гарантованість прав – реалізація соціальних гарантій на основі норм права, що гарантують їх обов’язковість для держави;

–адресність і цільова спрямованість – надання допомоги тим, хто її дійсно потребує, відповідно до рівня соціальної вразливості;

– доступність і рівність – забезпечення вільного доступу громадян до соціальних послуг незалежно від місця проживання, соціального статусу чи матеріального становища;

– комплексність і системність – взаємопов’язаність усіх напрямів і форм соціального захисту, що забезпечує цілісний підхід до вирішення соціальних проблем;

– партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства – спільна відповідальність усіх соціальних інститутів за формування ефективної системи соціальної підтримки;

– профілактичний підхід – орієнтація не лише на подолання наслідків соціальних ризиків, але й на їх попередження через соціальну політику і просвітницьку діяльність;

Отже, функції та принципи соціального захисту формують цілісну систему, спрямовану на забезпечення соціальної стабільності, зменшення нерівності та реалізацію конституційного права громадян на гідне життя.

Система соціального захисту та соціальної відповідальності держави залежать від спрямування політики останньої, оскільки така політика: регулює соціальні відносини у суспільстві; здійснює розподіл й перерозподіл доходів населення; створює систему соціального захисту; формує довіру громадян до державної влади; забезпечує соціальні гарантії; стимулює розвиток елементів соціальної інфраструктури та інше. Від стану соціальної сфери, ефективності проведеної державою політики в сфері соціального захисту залежить загальна стабільність суспільства, його розвиток та, в якійсь мірі, національна безпека. В Україні політика соціального захисту реалізується через такі напрями соціального забезпечення та соціальної допомоги, як матеріальне забезпечення економічно активного населення, пенсіонерів; матеріальна допомога сім’ям з дітьми; соціальна допомога найбільш незахищеним категоріям населення; надання компенсації, індексації та пільг населенню; соціальне обслуговування тощо.

Таким чином, взаємозв’язок між соціальною відповідальністю держави та системою соціального забезпечення має фундаментальне значення для формування ефективної політики соціального захисту населення. Соціальна відповідальність держави передбачає усвідомлення нею свого обов’язку забезпечувати гідні умови життя, соціальну справедливість і рівні можливості для всіх громадян. Реалізація цієї відповідальності знаходить практичне втілення саме через систему соціального забезпечення, яка виступає інструментом державного впливу на соціальні процеси, спрямованим на підтримку найбільш уразливих верств населення.

Соціальне забезпечення, у свою чергу, є формою реалізації соціальної функції держави, що забезпечує конкретне наповнення принципів соціальної відповідальності реальним змістом – через надання соціальних гарантій, допомог, послуг, пільг і компенсацій. Воно відображає ступінь соціальної зрілості держави, її спроможність реагувати на виклики, пов’язані з нерівністю, безробіттям, демографічними змінами та кризовими ситуаціями.

Виходячи з викладеного, соціальна відповідальність держави і соціальне забезпечення є взаємодоповнюючим складовими єдиного механізму соціального захисту. Перша визначає стратегічні цілі та ціннісні орієнтири державної політики, а друга – забезпечує їх практичну реалізацію через інституційні механізми та конкретні програми підтримки. Їхній гармонійний розвиток є запорукою соціальної стабільності, справедливості та підвищення рівня добробуту населення.

Література

1. Грішнова О. А. *Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dse.org.ua/arhcrive/15/3.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).
2. Коваленко І. І. *Соціальна відповідальність держави в контексті повномасштабної війни в Україні // Право та державне управління*. – 2024. – № 2. – С. 158–163.

3. Кулі-Іванченко К. К. *Соціальне замовлення органів місцевого самоврядування в Україні: конституційно-правове дослідження : монографія.* – Гельветика, 2018. – 232 с.

4. Поплавська О. М. *Соціальний захист в системі забезпечення соціальної безпеки людини // Український економічний часопис.* – 2025. – Вип. 8. – С. 102–107.

5. Панькова А. Д. *Взаємодія суб'єктів соціальної відповідальності: концептуальні підходи та напрями забезпечення // Вісник економічної науки України.* – 2014. – № 2. – С. 115–118.

Леся БІЛОРУСЕЦЬ

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Вероніка КУРИЛО

здобувач

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ HR НА ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ

Діяльність HR на ІТ-підприємствах є важливою складовою успішного функціонування.

Актуальність діяльності обумовлює потужний розвиток ІТ-галузі, висока конкуренція за таланти та унікальні потреби ІТ-спеціалістів (швидка адаптація, потреба у постійному навчанні, висока мобільність спеціалістів та можливість працювати за допомогою телекомунікаційних технологій).

Тому роль HR в ІТ-сфері передбачає не звичайне ведення кадрової документації, а розуміння того, що спеціаліст по кадрах є стратегічним партнером бізнесу, який забезпечує інноваційність та утримання ключових інженерних та ресурсів. Звичайно, багат о залежить від обсягів та напрямів діяльності підприємства. Технологічність та швидкі зміни у галузі вимагають особливої уваги процесам роботи з персоналом, ролі спеціалістів можуть поєднуватись або бути більш вузькими, адже основні обов'язки HR у сфері ІТ зазвичай структуровані за напрямками, це HR Generalist, People Partner, HRBP, Recruiter.

Першим напрямом професійної діяльності спеціаліста з кадрів в галузі залишається рекрутинг (найм) персоналу, який передбачає пошук кандидатів (LinkedIn, GitHub, Djinni тощо), проведення скринінгів та співбесід; організація технічних інтерв'ю; комунікація з кандидатами, зворотний зв'язок; онбординг нових співробітників. Таким чином здійснюється обслуговування поточних кадрових потреб фірми або найм персоналу для виконання новітніх проектів. Посилюється процес найму персоналу подальшою адаптацією та онбордингом, підготовкою плану введення в роботу; ознайомленням з процесами, інструментами, командою; супроводом у перший місяць, допомогою з організаційними робочими питаннями; контролем проходження випробувального терміну.

Рекрутинг в галузі може бути пов'язано із специфікою пошуку, фокусом на рідкісних технічних навичках (наприклад, Senior Developer, Data Scientist). Поширеним є і використання нетрадиційних каналів: GitHub, LinkedIn Recruiter, професійні спільноти. Часто позитивно впливає на рішення сам гарний бренд роботодавця (Employer Branding), який вимагає розуміння важливості технічної культури компанії, участь у хакатонах, конференціях. А онбординг (Talent Acquisition) передбачає надання ментора (бадді), забезпечення необхідною технікою [1].

На перший погляд, кадрова діяльність може бути закрита на заявленому етапі, тим не менш, сучасні потреби галузі та найбільша мобільність серед усіх можливих галузей інженерної діяльності вимагають більш потужної роботи кадрових працівників не лише на етапі рекрутингу, прийому на роботу/звільнення. Для вітчизняних підприємств галузі, особливо тих, де працюють керівники з великим досвідом державної служби та/або у відділах

силових структур, найбільш болючим залишається процес внутрішньої комунікації та мотиваційної роботи з персоналом.

Утримання та Мотивація (Retention & Compensation) дійсно, в сучасних умовах дефіциту кадрів залишається найбільш актуальною частиною роботи кадрового працівника, передбачає забезпечення конкурентної заробітної плати та регулярний аналіз ринку, можливість опціонів чи бонусів за успішне завершення проекту.

Також мотиваційні заходи передбачають Work-Life Balance (гнучкий графік, можливість віддаленої роботи (особливо важлива зараз), відсутність зайвої бюрократії) та формування культури професійної спільноти (Well-being) (створення інклюзивного, інноваційного середовища, програми психологічної підтримки, тимблдинги, орієнтовані на інтереси IT-спільноти).

Тому діяльність HR працівника має передбачати потужну складову комунікацій та утримання співробітників, зокрема регулярних особистих зустрічей; відстеження рівня задоволеності, залученості; вирішення конфліктів; розвиток корпоративної культури; організація тимблдингів, івентів. Причому заявлена діяльність якраз і вимагає найбільшої залученості та, як показує практика, є зазвичай формальною та такою, що не відповідає конкурентним потребам по роботі з персоналом більшості аналогічних підприємств галузі, розташованих за межами України.

Зазвичай більше зацікавлення кадрові працівники проявляють стосовно процесів оцінки ефективності (Performance Review) роботи, зокрема організацією й веденням процесів оцінки; подальшою роботою з результатами: розвиток, промо, фідбек; формуванням планів розвитку для співробітників.

Управління продуктивністю та розвитком (Performance & Development) вимагає гнучкості оцінки, відхід від річних атестацій до частих, конструктивних 1-на-1 зустрічей та OKR (Objectives and Key Results), визначення кар'єрних шляхів (Career Path) та чітке розуміння, як інженер може стати архітектором, техлідом чи перейти у менеджмент [2].

Більш зручними також є і кадрові та юридичні питання, які залежать від країни та територіального розміщення компанії, оформлення трудових відносин (контракти, договори), ведення особових справ, забезпечення дотримання політик та процедур. Це типова кадрова робота, із якою більшість спеціалістів галузі не мають особливих труднощів.

Більш цікавим представляється визначення обсягів компенсації та бенефітів, адже в галузі фірми змушені конкурувати із іноземними роботодавцями. Відповідно, спеціаліст по роботі із персоналом на підприємствах зараз проводить дослідження ринку зарплат із наступним формуванням пропозицій для кандидатів, розробляє пакети бенефітів (страхування, навчання, відпустки) та приймає участь у формуванні бюджетів.

Навчання та розвиток персоналу галузі формується в частині визначення потреб у навчанні; організації тренінгів, менторства, курсів та подальшого планування кар'єрного росту. Часто самі працівники пропонують потреби навчання. Стрімкий розвиток галузі зумовлює потребу до заявленого напряму як з боку самих працівників, так і з боку керівництва, адже це залишається основним підґрунтям якісної роботи та формування конкурентоспроможності на ринку.

Типовим є напрям HR-аналітики, який показує статистику найму, плинності, задоволеності, вимагає проведення опитувань, звичайне формування HR-звітів для керівництва.

Цікавим, за сучасних умов, є новітній стратегічний HR (HRBP / People Partner), але він є актуальним лише для середніх та великих компаній та стосується підтримки менеджерів у роботі з командами, планування організаційних змін, розвитку культури та цінностей компанії, участі у стратегічних сесіях.

Типовими сучасними проблемами персоналу залишаються вигорання (Burnout) через інтенсивність роботи, висока плинність кадрів (особливо на ринку Middle та Senior спеціалістів), дефіцит кваліфікованих кадрів.

Трендовими для галузі можна вважати провадження HR-аналітики (вимірювання ефективності рекрутингу, прогнозування плинності), використання ШІ для сортування резюме, повністю розподілені (remote-first) команди. Таким чином, HR в IT є двигуном інновацій та головним чинником стійкості бізнесу. Їхня ефективність безпосередньо корелює з якістю продукту та фінансовими результатами компанії.

Література

1. Реверенда Н., Смірнов С., Харатон І. *Особливості управління персоналом підприємств IT-сфери // Економіка та суспільство*. – 2024. – № 62 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-80 (дата звернення: 06.11.2025).

2. Цуркан Т. *HR-процеси в IT компаніях: практичні поради для рекрутерів та HR-спеціалістів*. – 2023. – 05 квітня [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://iampm.club/ua/blog/hr-proczeni-v-it-kompaniyah-praktichni-poradi-dlya-rekruteriv-ta-hr-speczialistiv/> (дата звернення: 06.11.2025).

Леся БІЛОРУСЕЦЬ

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

Ігор КУРИЛО

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

СУЧАСНИЙ КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МЕДИЦИНІ

Проблеми з медичним персоналом в сучасних українських лікувальних закладах можуть бути різноманітні і впливати на різні аспекти діяльності. Наявність таких проблем пов'язана як із трансформаційним етапом загальноекономічного розвитку, так і з війною в Україні.

Сама медицина, як галузь господарювання та суспільного розвитку та підтримки населення, переживає потужні трансформаційні зміни, реформування, технологізацію, пандемічні виклики та дію воєнного стану. Це вимагає від медичних закладів переходу до ефективного, клієнтоорієнтованого та гнучкого управління персоналом.

Специфікою діяльності медичного персоналу залишається висока емоційна напруга (Burnout), необхідність постійної сертифікації та суворі етичні стандарти.

Таким чином, ключовими аспектами сучасного кадрового менеджменту можна вважати, по-перше, стратегічне планування та рекрутинг,

По-друге, сучасна практика надання медичних послуг передбачає особливе прогнозування потреб персоналу, особливо в частині середнього та молодшого персоналу, планування персоналу на основі демографічних змін та воєнного стану, впровадження нових технологій (наприклад, роботизована хірургія) та змін у законодавстві (реформи).

Процес прогнозування може стосуватись і залучення лікарів вузьких спеціальностей, коли фокус спрямування формується на цільовому рекрутингу, співпрацю із медичними університетами та програми релокації для забезпечення віддалених регіонів.

Управління ефективністю та розвитком процесів роботи із персоналом передбачають оцінку за компетенціями, перехід від оцінки лише за «відпрацьованим часом» до оцінки клінічної ефективності, якості лікування та комунікаційних навичок (Soft Skills).

Кадровий менеджмент у медичній галузі передбачає створення середовища безперервного професійного розвитку, створення системи, яка підтримує постійне навчання та сертифікацію, а це є обов'язковою умовою для медиків та включає в себе оплату конференцій, тренінгів, симуляційних центри. Крім того, актуальним є процес Mentorship, критично важливою залишається роль менторства для молодих лікарів та медсестер для зниження ризику помилок та швидкої адаптації.

Кадровий менеджмент у галузі вимагає звернення особливої уваги на мотивації. та здоров'я персоналу, адже вимушено менеджмент працює в умовах нематеріальної мотивації, визнання фізичної та психологічної складності роботи, створення позитивного клімату, де заохочується співпраця та взаємодопомога.

Також мотиваційні процеси передбачають боротьбу з вигоранням, впровадження програм психологічної підтримки, забезпечення адекватного графіка чергувань, створення кімнат відпочинку.

Практично не охоплюється менеджментом кадрів галузі практика кар'єрного росту персоналу, не пропонуються чіткі шляхи для медсестер – до старшої медсестри та у , менеджмент, та для лікарів – до завідувача відділення, головний лікар, у наукову роботу.

Кадровий менеджмент у медичній галузі є доволі класичним повільним процесом, що обумовлено самими особливостями галузі. Насамперед формується визначений обсяг кадрових потреб, що включає в себе аналіз кількості необхідних лікарів, медсестер, технічного персоналу, прогнозування навантаження (кількість пацієнтів, відділень, чергувань), планування заміщення вакантних посад, декретних відпусток, нічних чергувань. Причому кандидат повинен мати відповідний диплом, сертифікат, дозвіл на медичну практику.

Тому кадрова робота передбачає ретельну перевірку документів про освіту, спеціалізацію, сертифікацію, а також і проведення співбесід (часто разом з головним лікарем/завідувачем відділення), перевірка досвіду, рекомендацій, репутації, іноді – тестові завдання або практичні пробні зміни. Посиленими є кваліфікаційні вимоги та акредитація, тому вимагається перевірка відповідності медичних працівників кваліфікаційним вимогам, регулярна переатестація та підтвердження спеціалізації, ведення особових справ, де зберігаються сертифікати, курси, накази. А в медицині це критично – працівник без чинної ліцензії не може надавати медичні послуги.

Процес підвищення кваліфікації, адаптація та стажування зазвичай містить вступний інструктаж з техніки безпеки, інфекційного контролю, знайомство з обладнанням і протоколами відділення, допуск до роботи тільки після проходження всіх інструктажів, наставництво від старшого персоналу.

У медицині одна з найскладніших частин HR роботи менеджменту персоналу залишається управлінням графіками та навантаженням, це передбачає безпосереднє складання змінних графіків (добові чергування, нічні зміни), контроль дотримання трудового законодавства (години, відпочинок), забезпечення безперервної роботи відділень 24/7, підміна працівників під час лікарняних та відпусток.

Типовою практикою є навчання та підвищення кваліфікації персоналу, це вимагається нормативними документами галузі та включає в себе різноманітні напрями. Для кадрового менеджера актуальними є організація курсів з нових медичних технологій, тренінги з безпеки, екстреної допомоги, інфекційного контролю, регулярні внутрішні навчання з протоколів лікування, відстеження термінів атестацій та курсів.

Зазвичай кадровий менеджмент в галузі не здійснює оцінку роботи персоналу (Performance & Quality Control), цим займається медичне керівництво, оціночними складовими є особливий аналіз скарг пацієнтів, аудит медичної документації, контроль дотримання протоколів лікування, регулярні професійні оцінки.

Типові для роботи із кадрами процеси управління мотивацією та утримання персоналу для медичної галузі на вітчизняному ринку послуг обмежуються системами доплат: за нічні

зміни, складність роботи, стаж, та нематеріальними мотиваційними складовими навчання, відпусток та підтримки. Не проводиться профілактика емоційного вигорання та захист персоналу від стресу та ризиків.

Медичний HR значну увагу звертає на трудове законодавство, що обумовлено нормативністю галузі, особливо в частині медичних стандартів та вимог до медичних працівників, правил інфекційного контролю, порядку ведення медичної документації, вимог щодо медоглядів працівників.

А питання комунікація та етики, вирішення конфліктів між персоналом та пацієнтами, роботи з чутливою інформацією, підтримки корпоративної етики та культури зазвичай практично не опрацьовані.

Таким чином, кадровий менеджмент у медичній галузі може бути вдосконалено через HR-Технології (HRIS), впровадження систем для автоматизації обліку графіків чергувань, сертифікатів, нарахування заробітної плати та контролю ліцензій, чіткі механізми розгляду конфліктів і скарг (особливо щодо лікарської таємниці).

Ефективний кадровий менеджмент у медицині – це не лише про управління людьми, це про якість життя пацієнтів. Сучасний HR повинен забезпечити добробут та професійний розвиток медиків, щоб вони могли надавати допомогу найвищого рівня.

Література

1. Бричко А. М., Лукаш С. М. *Мінімізація ризиків інноваційного розвитку бізнесу (на прикладі закладів охорони здоров'я) // Економіка, управління та адміністрування.* – 2021. – № 4(98). – С. 37–41 [Електронний ресурс]. – DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-37-41](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-37-41) (дата звернення: 08.10.2025).

2. *Від професійного вигорання до залученості медичного персоналу. Стратегії успішного створення ефективної організаційної культури в медичному закладі (практичні кейси клініки Мейо) // Психосоматична медицина та загальна практика* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/238> (дата звернення: 08.10.2025).

Наталія ВАЛЬКОВА

к.е.н., доцент

доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування

Анастасія ГЛАДУН

здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ БАЛАНСУ СУБ'ЄКТА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРА

Актуальність організації та методики формування Балансу суб'єктами державного сектора обумовлена ключовою роллю цієї форми фінансової звітності в системі управління державними фінансами України, особливо в умовах воєнного стану, євроінтеграції та потреб у відновленні країни. Організація та методика формування балансу суб'єктом державного сектора регулюється Законом України Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [1], Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності»[2], Порядком заповнення форм фінансової звітності в державному секторі[3] тощо. Основні етапи формування Балансу суб'єктом державного сектора включають: виявлення, вимірювання, реєстрацію господарських операцій, їх систематизацію, та узагальнення для подальшого формування фінансової

звітності. Врахування специфіки державного бюджету є ключовим, зокрема використання касового методу обліку доходів.

На відміну від комерційного підприємства, формування Балансу суб'єктом державного сектора має низку принципових особливостей, які зумовлені різними цілями діяльності, джерелами фінансування та правовим статусом. Основні відмінності стосуються мети функціонування, структури Балансу, джерел формування активів та системи регулювання.

Метою функціонування суб'єкта державного сектору є не отримання прибутку, а надання того чи іншого виду публічних послуг. Отже, Баланс, як джерело інформації, відображає наявність активів для виконання бюджетних програм і функцій. Ключовим об'єктом аналізу є не фінансовий результат діяльності, а ефективність використання бюджетних коштів. Основним джерелом надходження активів є бюджетне фінансування, а також може бути благодійна допомога та надходження від надання платних послуг. Баланс відображає, як державна установа використовує кошти, виділені державою.

Особливість структури Балансу суб'єкта державного сектора полягає в тому, що активи класифікуються на нефінансові (основні засоби, нематеріальні активи, незавершене капітальне будівництво) та фінансові (кошти, дебіторська заборгованість), що відображає специфіку управління державним майном. Власний капітал включає внесений державою капітал, капітал у дооцінках, резерви та фінансовий результат виконання кошторису, що відображає джерела фінансування діяльності. Формування Балансу суб'єкта державного сектора здійснюється на основі принципу виконання бюджетних програм, а не отримання економічної вигоди. В оцінці активів можуть виникати складнощі, пов'язані з відсутністю ринкової вартості у деяких об'єктів.

У процесі формування Балансу суб'єктами державного сектора виникає низка проблематичних аспектів, пов'язаних як з методологією обліку, так і з організацією процесу. Ці проблеми часто призводять до того, що фінансова звітність не завжди відображає реальний фінансовий стан установи. Основні проблемні аспекти можна поділити на три групи: проблеми методології та оцінки, організаційні проблеми та проблеми внутрішнього контролю.

Перша група проблемних питань включає питання оцінки активів, узгодження показників фінансової та бюджетної звітності, класифікації та визнання об'єктів обліку, аналітичних можливостей Балансу. В процесі формування Балансу, особливо у складі річної фінансової звітності часто виникає складність достовірної оцінки нефінансових активів (наприклад, землі, будівель, об'єктів інфраструктури), що спричиняється відсутністю активних ринків. Незважаючи на впровадження НП(С)БОДС, існує потреба одночасно складати і фінансову (для відображення майнового стану), і бюджетну звітність (для контролю за виконанням кошторису), що створює дублювання роботи та іноді призводить до неузгодженості даних. Виникають проблеми з правильною класифікацією окремих господарських операцій та об'єктів обліку (наприклад розмежування капітальних та поточних видатків, визнання умовних зобов'язань), що безпосередньо впливає на статті Балансу. Існуючі форми звітності не завжди повною мірою задовольняють потреби аналізу ефективності використання державних коштів та управління активами.

Друга група проблемних питань – це питання, пов'язані з організацією облікових процесів, а саме з низькою кваліфікацією персоналу, коли працівники не мають достатнього рівня знань та досвіду для роботи з новими нормативними документами або змінами до діючих, – це може призводити до помилок у звітності; проблеми з програмним забезпеченням (відсутність оновлень, кваліфікованого обслуговування) часто ускладнюють процес автоматизації обліку та формування звітності, що підвищує ризик помилок через людський фактор. Крім того, в умовах воєнного часу виникають додаткові виклики, такі як документування втрат активів, облік допомоги, робота в умовах непередбачуваності, в тому чисті витрат та фізичних руйнувань, відсутність електроенергії та втрати робочого часу, все це ускладнює збір та узагальнення достовірної інформації в процесі формування Балансу.

Часті зміни до нормативно-правових актів вимагають постійної адаптації та оновлення знань бухгалтерів.

Третя група проблемних питань – це проблеми функціонування системи внутрішнього контролю в організації, яка покликана забезпечити достовірність первинних даних, оскільки якість інформації у Балансі залежить від достовірності первинних документів, з яких формуються облікові дані. Помилки на етапі первинного обліку (наприклад, неправильне або несвочасне подання інформації) безпосередньо впливають на кінцеві показники. Відсутність ефективної системи внутрішнього контролю в установах державного сектора може призводити до виявлення помилок вже після подання звітності, що також сприяє формуванню недостовірних даних у Балансі.

Вирішення низки наведених вище проблем потребує комплексного підходу, включаючи підвищення кваліфікації бухгалтерів, вдосконалення методологічної бази та забезпечення належного технічного й програмного забезпечення. Це пов'язане з тим, що Баланс є основним джерелом інформації про те, яке майно (активи) знаходиться в розпорядженні держави чи територіальної громади та за рахунок яких джерел (зобов'язання, капітал) воно було придбане. Це фундаментальна умова прозорості публічних фінансів. Якісна звітність дозволяє оцінити ефективність використання бюджетних коштів, що є критично важливим для забезпечення довіри міжнародних партнерів та інвесторів, особливо в період залучення значних обсягів фінансової допомоги на відновлення країни., можливість керівництву суб'єкта державного сектора та органам управління, яким він підпорядковується (міністерствам, місцевим радам) бачити реальну картину наявності та стану активів, що необхідно для планування ремонтів, модернізації або відчуження зайвого майна.

Література

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності» від 28.12.2009 № 1541 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0103-10#Text> (дата звернення: 06.11.2025).
3. Порядок заповнення форм фінансової звітності в державному секторі від 28.02.2017 № 307 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0384-17#Text> (дата звернення: 06.11.2025).

СЕКЦІЯ 5

Феномен штучного інтелекту і технологічної сингулярності як чинник біфуркації і трансформації концепцій розвитку економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у XXI столітті



Інна РЄПНА,
д.е.н., професор,
завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ПРОГНОЗУВАННЯ ВПЛИВУ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СИНГУЛЯРНОСТІ НА РОЗВИТОК СКЛАДНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

У XXI столітті світ вступає в епоху, коли темпи технологічного розвитку набувають експоненційного характеру. Це породжує феномен технологічної сингулярності, який означає момент, коли штучний інтелект (AI) перевершить людські когнітивні можливості та ініціює лавиноподібні трансформації у всіх сферах життя – від економіки до соціуму. У таких умовах традиційні підходи до прогнозування розвитку складних соціально-економічних систем втрачають актуальність, а на перший план виходять адаптивні, нелінійні та еволюційні моделі [1, 2].

Адаптивні моделі забезпечують гнучке реагування на швидкі зміни зовнішнього середовища, дозволяючи системам навчатися на основі нових даних і коригувати власні параметри без втручання людини. До таких моделей належать адаптивні системи керування в авіації та робототехніці, що самостійно змінюють параметри залежно від умов функціонування; фінансові алгоритми прогнозування, які оновлюють стратегії на основі ринкової динаміки; адаптивні освітні платформи, що підлаштовують зміст і складність навчального матеріалу під індивідуальні особливості користувача; системи кібербезпеки, здатні виявляти нові типи загроз; інтелектуальні транспортні системи, які регулюють рух у реальному часі; рекомендаційні сервіси, що персоналізують інформаційні потоки; а також адаптивні енергетичні мережі, які оптимізують баланс виробництва і споживання енергії.

Нелінійні моделі враховують ефекти зворотних зв'язків, порогові явища, синергетичні та хаотичні процеси, які формують сучасну економіку та соціум, де невеликі зміни можуть спричиняти непропорційно великі наслідки. Прикладами таких моделей є макроекономічні системи з нелінійною динамікою, у яких коливання попиту чи процентних ставок здатні викликати фінансові кризи; екологічно-економічні моделі, що відображають пороговий характер деградації природних ресурсів; соціальні мережі, у яких мінімальні інформаційні імпульси можуть призвести до масштабних хвиль суспільних реакцій; моделі інноваційного розвитку, де синергія технологічних і організаційних змін прискорює трансформаційні процеси; а також логістичні та виробничі системи, у яких незначні збої породжують ефект «батога» (bullwhip effect), посилюючи коливання по всьому ланцюгу постачання.

Еволюційні моделі, у свою чергу, відображають механізми варіації, відбору та адаптації, дозволяючи аналізувати розвиток систем як процес постійного оновлення, конкуренції та коеволюції інноваційних рішень. До них належать моделі еволюційної економіки, що описують відбір ефективних технологічних і організаційних стратегій у динамічному середовищі; моделі ринкової конкуренції, у яких підприємства виступають як «популяції», що змагаються за ресурси й споживачів; еволюційні алгоритми оптимізації, які імітують процеси природного добору для пошуку найкращих рішень у складних задачах; моделі інноваційних екосистем, що демонструють спільну еволюцію бізнесу, науки та держави; а також соціальні моделі розвитку знань, у яких нові ідеї виникають, поширюються та заміщують застарілі у процесі колективного навчання.

Саме поєднання цих підходів формує нову парадигму наукового прогнозування, що ґрунтується не на передбаченні фіксованого майбутнього, а на моделюванні сценаріїв виживання та стійкості у світі, який постійно самоорганізується та прискорює власну еволюцію.

Складна економічна система характеризується відкритістю, самоорганізацією та багаторівневою взаємодією її елементів. Вплив технологічної сингулярності на цю систему має біфуркаційний характер, тобто спричиняє радикальні зміни траєкторій розвитку [3]. У термінах синергетики – це точка, де система втрачає стабільність і переходить на новий рівень організації. В економічному вимірі це проявляється через формування економіки знань, цифрової економіки та економіки довіри, де головним ресурсом стають не матеріальні активи, а алгоритмічна потужність, дані, креативність і когнітивні здібності людини.

Прогнозування таких процесів потребує використання інтелектуально-аналітичних методів, що базуються на поєднанні системного аналізу, машинного навчання, теорії складних мереж і еволюційного моделювання. У межах цього підходу економічні системи розглядаються не як механістичні моделі рівноваги, а як динамічні екосистеми, здатні до самоорганізації й адаптації під впливом технологічних інновацій [4].

Одним із ключових напрямів прогнозування є моделювання сценаріїв впливу AI на структуру зайнятості, конкурентоспроможність бізнесу та трансформацію людського капіталу. За оцінками провідних дослідників, близько 40–50% сучасних професій зазнають радикальних змін або зникнуть до 2040 року [3]. Водночас виникнуть нові професії у сфері когнітивного дизайну, етичного інжинірингу, управління алгоритмічними ризиками. Це зумовлює необхідність формування нової парадигми HR-інжинірингу, яка інтегрує штучний інтелект у процеси прийняття рішень, оцінювання компетенцій, розвитку талантів і корпоративного навчання. Прикладами реалізації такої парадигми є системи аналітики людського капіталу, які використовують машинне навчання для прогнозування кар'єрних траєкторій і ризиків вигорання; інтелектуальні платформи рекрутингу, що застосовують алгоритми обробки природної мови для неупередженого відбору кандидатів; адаптивні освітні екосистеми, які автоматично підлаштовують програми розвитку під індивідуальний профіль працівника; нейроінтерфейсні технології, що дозволяють аналізувати когнітивне навантаження та рівень залученості персоналу; а також етичні аудитори AI, покликані контролювати відповідність алгоритмічних рішень нормам справедливості, прозорості й недискримінації. Такі інноваційні практики формують основу для переходу від традиційного управління персоналом до інтелектуального HR-менеджменту, орієнтованого на сталий розвиток людського потенціалу в умовах цифрової економіки.

З погляду макроекономічного прогнозування, технологічна сингулярність може спричинити ефекти нелінійного зростання продуктивності, але й посилити системні ризики – зокрема, загрози технологічної нерівності, монополізації даних і залежності країн, що розвиваються, від власників алгоритмічного капіталу. В умовах глобальної турбулентності це потребує вироблення адаптивної політики державного регулювання, спрямованої на підтримку інноваційної екосистеми, розвиток цифрової інфраструктури, захист даних і стимулювання підприємницьких інновацій.

Важливим елементом прогнозування стає аналіз точок біфуркації – моментів, коли невеликі зміни параметрів призводять до якісно нових станів системи [5]. Історичний розвиток людської цивілізації характеризується низкою технологічних точок біфуркації, які радикально трансформували соціальні, економічні та культурні парадигми. Одним із перших таких моментів була поява писемності близько 3200 року до н.е., що означала перехід від примітивних форм комунікації до складних цивілізаційних структур і забезпечила можливість накопичення, передачі та систематизації знань між поколіннями. Винайдення друкарського верстата в XV столітті спричинило масову доступність знань, стандартизацію національних мов і культур, а також стимулювало соціально-релігійні трансформації, зокрема Реформацію. Промислова революція XVIII–XIX століть стала ключовим етапом структурного переходу від аграрної економіки до індустріальної, що супроводжувався урбанізацією, формуванням нових соціальних класів та трансформацією економічних відносин. Виникнення атомної ери у 1945 році відкрила нові перспективи щодо джерел енергії і водночас поставила питання

цивілізаційного виживання та енергетичної безпеки через поширення ядерної зброї. Комп'ютерна та інформаційна революція кінця XX століття зумовила цифровізацію знань, розвиток глобальних комунікацій та появу нових економічних моделей, що значно прискорило темпи соціально-економічних трансформацій. Сучасний етап, пов'язаний із розвитком штучного інтелекту та технологічної сингулярності в період приблизно 2020–2040 років, потенційно характеризується моментом, у якому когнітивні системи перевершають людський розум, створюючи радикально нові соціально-економічні та культурні наслідки. Паралельно біотехнологічна революція, що охоплює методи CRISPR та синтетичну біологію, надає можливість цілеспрямованого редагування геномів людей, тварин і рослин, відкриваючи перспективи зміни еволюційного шляху та породжуючи складні етичні дилеми. Кожна з цих технологічних точок біфуркації виступає каталізатором фундаментальних змін у способах виробництва, комунікації та організації суспільства, формуючи нові сценарії розвитку цивілізації. Для сучасної економіки такими точками є: перехід від індустріальної до постцифрової моделі виробництва; інтеграція AI у фінансові та логістичні системи; поява автономних платформ управління бізнесом; формування економіки алгоритмів. На кожному з цих етапів ключову роль відіграє економічна адаптивність – здатність суб'єктів господарювання до швидкої реакції на технологічні виклики.

Методологічно прогнозування впливу технологічної сингулярності спирається на використання гібридних моделей: поєднання сценарного аналізу, Data Science, системної динаміки та агентного моделювання. Такі підходи дозволяють відстежувати емерджентні ефекти – явища, що виникають спонтанно внаслідок взаємодії численних агентів, і прогнозувати нові патерни поведінки економічних систем. Особливу увагу слід приділяти етико-соціальним аспектам, адже у сфері прийняття рішень зростає роль алгоритмічної відповідальності та цифрової етики.

Отже, прогнозування впливу технологічної сингулярності виходить за межі традиційної економічної науки й формує інтегровану платформу міждисциплінарних досліджень, що поєднує економіку, інформатику, філософію, психологію та нейронауку. Здатність передбачати наслідки штучного інтелекту, управляти ризиками біфуркацій та формувати стратегії сталого розвитку в умовах технологічної невизначеності визначатиме нову конкурентоспроможність націй і бізнесу у XXI столітті.

Література

1. *Актуальні проблеми прогнозування поведінки складних соціально-економічних систем : монографія* / за ред. О. І. Черняка, П. В. Захарченка. – Бердянськ : Видавець Ткачук О. В., 2016. – 512 с. (дата звернення: 09.10.2025).
2. Дербенцев В. Д., Сердюк О. А., Соловйов В. М., Шарапов О. Д. *Синергетичні та еконофізичні методи дослідження динамічних та структурних характеристик економічних систем : монографія*. – Черкаси : Брама-Україна, 2010. – 287 с. (дата звернення: 09.10.2025).
3. Репіна І. М., Кукоба В. П., Кизенко О. О. та ін. *Неоекономіка та імперативи розвитку підприємництва : монографія* [Електронний ресурс]. – Київ : КНЕУ, 2021. – 243 с. – Режим доступу: <https://> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Репіна І. М. *Емерджентний потенціал підприємства як основа механізму впровадження інновацій та їх просування* // *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки : зб. наук. пр. / Хмельницький нац. ун-т ; [редкол.: Войнаренко М. П. (голов. ред.) та ін.]*. – Хмельницький, 2019. – № 6, т. 2. – С. 39–43. (дата звернення: 09.10.2025).
5. Кондратьєва Т. В. *Точки біфуркації на траєкторії розвитку соціально-економічних систем* // *Економічний вісник Донбасу*. – 2015. – № 2 (40). – С. 39–44. (дата звернення: 09.10.2025).

Карина ДІДКІВСЬКА,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Ганна МЕЛЬНИЧУК,

к.е.н., доцент,

заступник декана факультету фінансів та цифрових технологій,

Державний податковий університет,

м. Ірпінь, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ, СФЕРИ ФІНАНСІВ І ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУР

Штучний інтелект можна визначити як напрям у комп'ютерній лінгвістиці та інформатиці, що вивчає алгоритми самостійного пошуку та прийняття рішень, орієнтуючись на моделювання завдань, схожих на людські або такі, які людина не може виконати. У «Стратегії розвитку штучного інтелекту в Україні» зазначено, що штучний інтелект (далі ШІ) – це функція штучної свідомості, представленої системою алгоритмів, які забезпечують самонавчання на основі доступної інформації, знань, правил та досвіду, а також здатність до самодіагностики і обґрунтування прийнятих рішень.

Штучний інтелект складається з кількох основних складників, кожен з яких відіграє важливу роль у його розвитку та функціонуванні. Одним із таких компонентів є Data Science, або наука про аналіз даних, яка спрямована на ухвалення управлінських рішень за допомогою методів збору, обробки та оцінки інформації, а також прогнозування на основі сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій. У рамках штучного інтелекту важливу роль відіграє Machine Learning, що використовує статистичні методи для навчання комп'ютера та оптимізації його продуктивності під час виконання конкретних завдань, дозволяючи системі з часом вдосконалюватися. Ще одним вагомим напрямом є Deep Learning, що базується на автоматичному навчанні ознак даних, замінюючи традиційну ручну обробку алгоритмами, які здатні здійснювати самонавчання з великого обсягу інформації. Окрім того, Computer Vision є важливою складовою ШІ, яка займається розробкою методів і технологій для створення комп'ютерних систем, що здатні розпізнавати та відслідковувати об'єкти на зображеннях чи відео, відкриваючи нові можливості для автоматизації і вдосконалення взаємодії між людиною та машиною. Всі ці напрямки разом дозволяють створювати ефективні та інтелектуальні системи, що можуть вирішувати складні завдання в різних галузях [1].

У сучасному цифровому середовищі організаціям необхідно адаптувати свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними. За прогнозами McKinsey, близько 40 % компаній зазнають невдачі протягом наступних 10 років без впровадження цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту. Ключовими елементами цифрової трансформації є великі дані та штучний інтелект, які забезпечують ефективну аналітику, пришвидшуючи розробку рішень і оптимізуючи роботу співробітників. ШІ виступає потужним каталізатором цієї трансформації завдяки цифровізації, зростанню обчислювальних потужностей і розвитку нових алгоритмів. Впровадження штучного інтелекту вже активно відбувається в таких секторах, як фінанси та роздрібна торгівля, покращуючи сервіс, моніторинг та взаємодію з клієнтами [2].

Штучний інтелект відкриває нові можливості для навчання, роботи та інновацій. Він дозволяє адаптувати освітні матеріали до індивідуальних потреб кожного учня, сприяючи ефективнішому засвоєнню знань та розвитку критичного мислення. Крім того, ШІ стимулює творчий потенціал, надаючи можливість працювати з новітніми технологіями для вирішення складних проблем, що вимагають обробки великих обсягів даних. Водночас, в умовах цифровізації важливими стають не лише технічні навички, а й вміння ефективно взаємодіяти в командах, що підвищує значення міжособистісних компетенцій у сучасному світі [3].

В Україні штучний інтелект активно застосовується в державних структурах, таких як застосунок «Дія», а також у бізнесі, зокрема на криптовалютних біржах та інших компаніях, що впроваджують ШІ у різні аспекти своєї діяльності. Він допоміг ідентифікувати понад 120 тис. російських військових злочинців та зміцнити безпеку блокпостів. Мінекономіки України розробило стратегію управління гуманітарним розмінуванням, використовуючи дані та підтримку технологічної компанії Palantir. Враховуючи прогноз, що до 2025 року 95% взаємодії між споживачами та брендами буде здійснюватися за допомогою ШІ, технології допомагають покращити обслуговування клієнтів, оптимізувати маркетинг та прогнозувати продажі. також він суттєво підвищує ефективність бізнес-процесів, інновацій, а також якість прийняття стратегічних рішень завдяки аналізу великих обсягів даних [4].

ШІ має значний вплив на розвиток фінансових послуг, інтегруючи новітні технології, такі як блокчейн, обробка великих даних, електронні гаманці, краудфандингові платформи та інтернет-еквайринг, що дозволяє значно підвищити ефективність операцій та розширити спектр доступних послуг. В Україні банки активно використовують ШІ для покращення взаємодії з клієнтами, що дає їм конкурентну перевагу перед страховими компаніями, які також інтегрують ці технології для створення нових страхових продуктів і адаптації тарифів відповідно до потреб споживачів. Застосування ШІ допомагає знизити корупційні ризики, автоматизувати обробку платіжних документів та підвищити персоналізацію послуг, але водночас може призвести до помилок в алгоритмах, кіберзагроз та скорочення робочих місць через автоматизацію. Таким чином, важливо враховувати як потенціал ШІ для інновацій, так і можливі ризики, щоб забезпечити збалансоване використання цих технологій у фінансовому секторі [5].

Таким чином, штучний інтелект стає ключовим драйвером цифрової трансформації, оптимізуючи бізнес-процеси, покращуючи обслуговування клієнтів та сприяючи інноваціям у різних секторах, зокрема фінансовому. Однак, разом із потенціалом для розвитку, він несе й певні ризики, зокрема в питаннях безпеки, автоматизації та етики, які необхідно враховувати для ефективного впровадження технологій.

Література

1. *Штучний інтелект як феномен сучасного цивілізаційного розвитку* // III Міжнародна науково-практична конференція «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції», 16 листопада 2023 р., м. Хмельницький. – 2023. – С. 156–157 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bine.khmnpu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/54/zbirnyk-isbn.pdf#page=156> (дата звернення: 06.11.2025).
2. Піжук О. І. *Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки* // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2019. – № 3(89). – С. 41–46 [Електронний ресурс]. – DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46) (дата звернення: 06.11.2025).
3. Мельник Л. Г. та ін. *Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації* // *Управління змінами та інновації*. – 2024. – № 9. – С. 36–43 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/cmi/2024-9-8> (дата звернення: 06.11.2025).
4. Лисий В. М. *Вплив штучного інтелекту на цифрову економіку: виклики та можливості* // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. – 2024. – № 1(63). – С. 17–21 [Електронний ресурс]. – DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).17-21](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).17-21) (дата звернення: 06.11.2025).
5. Фокін О. В. *Вплив використання штучного інтелекту на фінансовий сектор* // *Академічні візії*. – 2024. – С. 1–8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1322/1215> (дата звернення: 06.11.2025).

Світлана ГРЕБІНСЬКА

к.е.н., доцент,

викладач дисципліни «Страховання»,

директор ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

У тезі оцінено економічну доцільність застосування технологій штучного інтелекту (ШІ) у страхуванні. Наведено практичні приклади впровадження, кількісні та якісні економічні ефекти для страховиків, аналіз переваг і перешкод, а також рекомендації щодо впровадження.

Страховий сектор переживає цифрову трансформацію: ШІ змінює моделі ціноутворення, автоматизує врегулювання збитків, підвищує точність виявлення шахрайства та персоналізує продукти. В умовах зростання конкуренції та зниження маржинальності інвестиції в ШІ стають ключовим фактором підвищення ефективності діяльності страховиків.

Метою дослідження є оцінка економічної ефективності впровадження рішень на основі ШІ у діяльність страхових компаній та формулювання практичних рекомендацій для оптимізації витрат і підвищення прибутковості.

Сьогодні можна виділити наступні сфери застосування ШІ у страхуванні:

- андеррайтинг і ціноутворення на основі машинного навчання (ML): моделі використовують великі масиви даних для точного прогнозу ризиків; це дозволяє встановлювати диференційовані премії (usage-based / parametric insurance) [1];

- автоматизація врегулювання збитків (claims automation): обробка заяв на основі фото/відео та швидка оцінка шкоди;

- виявлення шахрайства (fraud detection): алгоритми знаходять аномалії у потоках заяв і виявляють складні патерни шахрайства;

- підтримка клієнта (чат-боти, віртуальні агенти), прогнозна аналітика утримання клієнтів та cross-sell/upsell [2].

Практичними прикладами та кейсами застосування ШІ в страхуванні є:

- Lemonade (США) використовує миттєві автоматизовані системи для оформлення полісів та врегулювання простих претензій. У 2023 році середній час обробки простої заяви становив 3 секунди, що дало змогу зменшити операційні витрати на 27% [3];

- Tractable застосовує AI для оцінки матеріальних збитків за фотографіями. Середній час оцінки збитку скорочено з 6 днів до 6 годин, економічний ефект для страховиків перевищує 300 млн дол. США щорічно [4];

- Shift Technology впровадила аналітичну платформу для AXA Group, яка дозволила виявляти до 75% шахрайських випадків на ранніх етапах, знизивши збитковість на 18% [5];

- Allianz SE застосовує систему Allianz AI Suite, що у 2024 році забезпечила скорочення адміністративних витрат на 20% та зростання чистого прибутку на 8,5% [6];

- MetLife використовує AI для персоналізації страхових продуктів і підвищення точності прогнозування ризиків; у 2023 році компанія заощадила 15% витрат на обробку даних [7];

- Zurich Insurance застосовує AI-платформи для автоматизованого андеррайтингу та fraud detection; скорочення часу обробки заяв склало 40%, що підвищило оперативність виплат [8];

- Український стартап FortuneGuard розробив AI-систему для оцінки воєнних ризиків, яку вже тестують страхові брокери для прогнозування втрат у зонах підвищеного ризику [9].

Згідно з аналітичними даними McKinsey (2025), впровадження AI-рішень може зменшити операційні витрати страхової компанії на 20–30%, підвищити точність оцінки

ризиків до 95% і скоротити час врегулювання збитків у 2–3 рази. PwC (2022) зазначає, що страхові компанії, які впровадили AI-системи у процеси андеррайтингу та claims management, отримують середній ROI на рівні 120–150% протягом трьох років [10].

Приклад економічної оцінки:

- Витрати на впровадження (CAPEX): 500 тис. грн.;
- Щорічна економія операційних витрат (25% від 1 млн грн): 250 тис. грн.;
- Період окупності: 2 роки;
- Очікуване зростання прибутку після повної інтеграції (3-й рік): +12%.

Враховуючи існуючий досвід можна виділити як позитивні, так і негативні аспекти застосування ШІ.

Позитивні:

- зниження операційних витрат на 20–30%;
- підвищення точності оцінки ризиків та прогнозування збитків;
- прискорення процесів врегулювання заяв у кілька разів;
- підвищення рівня персоналізації продуктів та лояльності клієнтів.

Негативні:

- етичні ризики (дискримінація, несправедливе ціноутворення);
- можливе скорочення робочих місць через автоматизацію;
- залежність від якості даних та потенційні кіберзагрози.
- необхідність відповідності регуляторним вимогам і прозорості алгоритмів.

Основними бар'єрами є високі початкові інвестиції, кадровий дефіцит (фахівці з data science, ML-інженери) та потреба в регуляторній ясності. FCA (2024) наголошує на ризиках дискримінації клієнтів під час персоналізованого ціноутворення, а ЄС у 2025 році ухвалив AI Акт, який визначає вимоги прозорості до страхових алгоритмів [11].

Рекомендації для українських страховиків:

- визначити пріоритетні напрями впровадження (fraud detection, pricing, claims automation);
- розробити стратегію інтеграції AI з поступовим масштабуванням;
- створити спільні платформи InsurTech-партнерств для обміну даними та експертизою;
- розвивати співпрацю з вітчизняними університетами для підготовки кадрів у сфері data analytics.

Впровадження технологій штучного інтелекту у страхуванні демонструє економічну доцільність, підвищує ефективність і конкурентоспроможність компаній. Позитивні аспекти включають зниження витрат, підвищення точності прогнозів, швидкість врегулювання збитків та персоналізацію продуктів. Негативні фактори – етичні ризики, залежність від даних, кіберзагрози та скорочення робочих місць – потребують ретельного управління. Сталий економічний ефект досягається через стратегічне планування, інвестиції в інфраструктуру та підготовку кадрів, а також забезпечення нормативної відповідності.

Література

1. McKinsey & Company. *The future of AI in the insurance industry*. – 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-future-of-ai-in-insurance> (дата звернення: 20.10.2025).
2. PwC. *Insurance 2025 and beyond*. – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/insurance-2025.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Lemonade. *Lemonade's claim automation case study*. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.lemonade.com/blog/ai-claims-automation/> (дата звернення: 20.10.2025).

4. Tractable. *AI solutions for insurers – Case studies*. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tractable.ai/insurance/> (дата звернення: 20.10.2025).
5. Shift Technology. *Fraud detection success stories with AXA Group*. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.shift-technology.com/resources/> (дата звернення: 20.10.2025).
6. Allianz SE. *Scaling AI to transform insurance*. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.allianz.com/en/press/news/commitment/2404_Allianz-AI-Suite.html (дата звернення: 20.10.2025).
7. MetLife. *AI-driven personalization in insurance*. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metlife.com/insights/ai-in-insurance/> (дата звернення: 20.10.2025).
8. Zurich Insurance. *AI applications for underwriting and fraud detection*. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.zurich.com/en/media/news-releases/2024/ai-insurance> (дата звернення: 20.10.2025).
9. FortuneGuard. *Ukrainian AI-based insurance solutions for war risk*. – 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fortuneguard.com.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).
10. European Parliament. *Artificial Intelligence Act (AI Act) – Legislative text*. – 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://artificialintelligenceact.eu/> (дата звернення: 20.10.2025).
11. Financial Conduct Authority (FCA). *AI in financial services: Ethical and regulatory risks*. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fca.org.uk/ai-insurance-report> (дата звернення: 20.10.2025).

Олена БАЛАШОВА

к. е. н.,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва
Донбаська державна машинобудівна академія,
м. Краматорськ, Україна

АНАЛІЗ ВЕЛИКИХ ДАНИХ (BIG DATA) ЯК ІНСТРУМЕНТ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЕКОНОМІЦІ: ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ

У контексті сучасних тенденцій цифрової трансформації бізнесу, штучний інтелект (ШІ) набуває ключового значення для оптимізації виробничих процесів у різних галузях. Використання технології Big Data (великих даних), що є одним із напрямів ШІ, дозволяє швидко обробляти колосальні масиви інформації, будувати точніші економічні моделі та прогнози, а також підвищує ефективність виявлення й реагування на ризики. Цей напрям також є важливим чинником у розвитку цифрової інфраструктури та підвищенні адаптивності компаній до інноваційних змін на сучасному ринку. Мета доповіді – дослідити роль Big Data як складової ШІ в контексті аналізу економічних даних, зокрема, вивчити можливості, загрози та перспективи його застосування. Розглянуто сутність великих даних, їхню роль у моделюванні, взаємозв'язок із основними напрямками ШІ (машинне та глибоке навчання), а також проаналізовано ризики та запропоновано заходи для їх нейтралізації.

Сутність та ключові напрямки розвитку штучного інтелекту.

Штучний інтелект (ШІ, або Artificial Intelligence, AI) являє собою комплекс інноваційних технологій, спрямованих на оптимізацію та прискорення людської праці за рахунок підвищення швидкості обробки та надання інформації [1]. ШІ активно інтегрується у професійну сферу, замінюючи або доповнюючи роботу фахівців у різних галузях.

ШІ розвивається у декількох ключових напрямках:

1. Машинне навчання (МН, або Machine Learning, ML), яке вирішує завдання, навчаючись на основі аналізу великих обсягів даних (звітів, статей, моделей). Ключова умова полягає в тому, що МН потребує значних обсягів даних (Big Data) для аналізу. А практичне

застосування – це розпізнавання мовлення, оптимізація логістики та диверсифікації виробництва.

2. Глибоке навчання (ГН, або Deep Learning, DL), яке використовує багаторівневі нейронні мережі для розв'язання складних економічних задач. Практичне застосування полягає у економічному моделюванні, а саме прогнозуванні часових рядів (LSTM, GRU), біржовому аналізі та обробці валютних коливань.

3. Обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP), яке ґрунтується на прогресивних нейронних мережах (наприклад, ChatGPT, Gemini). Використовується для аналізу текстової інформації та створення звітів.

Взаємодія нейромереж та великих даних (Big Data) в економіці.

Для здійснення точного аналізу та прогнозування нейронні мережі вимагають обробки значних обсягів параметрів. Великі дані (Big Data) – це масиви інформації (обсягами у терабайти), які є фундаментом для функціонування систем ІІІ. Ключові переваги Big Data перед традиційними методами: висока швидкість обробки, розширені обсяги зберігання та надання комплексного аналізу для формування стратегій. Big Data та ІІІ нерозривно пов'язані, оскільки великі дані слугують для ІІІ базою для зберігання та первинної обробки інформації.

Застосування Big Data в економічному аналізі:

1. Оцінка фінансових ризиків: допомагає банкам оптимізувати інформованість про клієнтів (кредитна історія, рейтинг).

2. Виробництво: аналіз зносу обладнання та оптимізація контролю якості.

3. Конкурентоспроможність: аналіз конкурентів, споживчих переваг, прогнозування збитків та визначення найперспективніших цін.

Для досягнення нового конкурентного рівня, підвищення фінансової стійкості та економічного зростання компанії критично важливим є залучення досвідчених фахівців у галузі розробки та впровадження Big Data. Світовими лідерами та ключовими фігурами в цій сфері є такі відомі розробники, як Даг Каттінг (Doug Cutting) – творець Apache Hadoop, Джефф Дін (Jeff Dean) – головний розробник Google File System, Ендрю Нг (Andrew Ng) – співзасновник Google Brain та Ян ЛеКун (Yann LeCun) – розробник Facebook AI, а також Ді Джей Патіл (D.J. Patil) та інші вчені й засновники компаній, що спеціалізуються на Big Data, машинному навчанні та нейромережах [2].

Сфера Big Data є динамічною і постійно розвивається, що зумовлює неухильне зростання кількості висококваліфікованих розробників. Однак, робота з такими колосальними масивами даних супроводжується низкою обмежень та проблем, які можуть поставити під загрозу діяльність компаній, що впроваджують ці інновації, а саме: зміна програмного коду може відбуватися шляхом корисливого втручання, що призводить до несанкціонованого витоку інформації; слабкий захист сховищ виникає через ігнорування високорівневих протоколів шифрування; внутрішні ризики можуть бути спричинені продажем конфіденційних даних самими співробітниками; складність шифрування зростає, особливо при використанні баз даних типу NoSQL тощо.

Темпи розвитку технологій ІІІ та Big Data часто випереджають вдосконалення методів забезпечення безпеки. Оскільки повна реалізація захисту є ресурсомісткою та часозатратною, компаніям необхідний комплексний підхід для мінімізації ризиків. Цей підхід включає проактивний моніторинг, що забезпечується регулярною перевіркою систем на наявність загроз, а також багаторівневий захист, який вимагає створення додаткових рівнів безпеки у програмному забезпеченні. При цьому пріоритет безпеки реалізується через визначення завдань із захисту даних як першочергових. Додатковою вимогою є контроль доступу, що передбачає суворий нагляд за особами, які мають доступ до інформації, і, нарешті, регулярний аудит, що включає систематичну перевірку безпеки даних компанії.

Критично важливим є усвідомлення того, що переоцінка або недооцінка можливих загроз несе ризик значних економічних втрат. При залученні до цифрової трансформації не

варто економити ресурси на впровадження ефективних заходів безпеки, оскільки це є довгостроковою інвестицією у збереження ключових ресурсів організації.

Перспективи та можливості технології Big Data розкриваються у наступних ключових аспектах:

1. Стратегічне партнерство з ІІ дозволяє Big Data мати колосальний потенціал, оскільки розвиток штучного інтелекту є стратегічною ціллю.

2. Повсюдне впровадження прогнозується завдяки тому, що протягом найближчих 5 років Big Data буде використовуватися практично у всіх суб'єктах господарювання.

3. Ефективне використання ресурсів стане можливим, оскільки Big Data допоможе зробити їх застосування більш раціональним та економним.

Висновок. Big Data, як критично важливий напрямок штучного інтелекту, набуває виняткового значення та має колосальний потенціал для розвитку в сучасному економічному аналізі. В умовах повсюдного впровадження ІІ у виробництво, кількість даних зростає, а їхня обробка ускладнюється. Структурування неструктурованих даних вручну незабаром стане практично неможливим без автоматизації. Таким чином, під впливом ІІ, використання Big Data стане невід'ємною частиною функціонування всіх компаній та повсякденного життя.

Література

1. Дрозд М. *Штучний інтелект, його структура, переваги та недоліки інтеграції в окремих секторах економіки* // *Економіка та суспільство*. – 2025. – № 72 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-106> (дата звернення: 11.11.2025).

2. Даниленко Ю. *Від ІІ до І: що таке штучний інтелект та як він трансформує світ* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://speka.ua/artificial-intelligence/vid-s-do-i-shho-take-stucnii-intelekt-ta-yak-vin-transformuje-svit-xv7039> (дата звернення: 11.11.2025).

Сніжана ПАЮК

керівник відділення Національної служби
посередництва і примирення
в Хмельницькій області

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ЯК МОЖЛИВИЙ ФАКТОР ПОГІРШЕННЯ СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

У сучасних умовах вивчення впливу штучного інтелекту на соціально-трудові відносини є надзвичайно актуальним. Попри позитивний вплив застосування штучного інтелекту в усіх сферах життєдіяльності людини, не слід забувати і про його потенційні негативні наслідки.

Соціально-трудові відносини – це комплекс взаємовідносин між найманими працівниками та роботодавцями в умовах ринкової економіки, спрямованих на забезпечення високого рівня та якості життя людини, трудового колективу й суспільства в цілому. [1]

Саме роботодавці формують попит на працю та надають робочі місця. Однак постає питання: чи зможе найманий працівник конкурувати зі штучним інтелектом у швидкості, обсязі обробки даних або виконанні рутинних завдань? Навіть якщо роботодавці й віддадуть перевагу людині, чи не почнуть вони вимагати від працівників такої ж швидкості виконання роботи, яку демонструє штучний інтелект?

Багато досліджень іноземних учених свідчать про те, що застосування штучного інтелекту призводить до скорочення робочих місць, особливо в ІТ-сфері. Крім того, прогнозується, що до завершення цього десятиліття буде втрачено ще більше робочих місць.

На стан соціально-трудової сфери впливає безліч чинників, але найвагомішими є: структурні зміни в економіці під впливом впровадження науково-технічного прогресу, урядова соціальна політика, професійно-кваліфікаційні зміни в робочій силі, темпи соціально-

економічного розвитку, інфляційні процеси, гнучкість ринку праці, активність переговорних процесів, ефективність зайнятості населення та багато інших. [2]

Зважаючи на те, що структурні зміни в економіці під впливом науково-технічного прогресу є одним із найвагоміших чинників, які впливають на стан соціально-трудових відносин, не дивно, що багато працівників стурбовані можливою втратою робочих місць. Це, у свою чергу, негативно впливає на соціально-психологічний клімат у трудових колективах і загалом погіршує стан соціально-трудових відносин.

Згадаймо вплив науково-технічного прогресу на сільські території, які нині опинилися на межі депопуляції, оскільки традиційна людська праця стала майже непотрібною, а «людський ресурс» поступився місцем технічним засобам.

Стан соціально-трудових відносин значною мірою залежить від того, чи зможе підприємство ефективно використовувати штучний інтелект як «помічника» для найманого працівника, чи в прагненні заощадити ресурси замінить людину штучним інтелектом там, де це можливо.

Варто зазначити, що нині суспільство перебуває у перехідному періоді, оскільки штучний інтелект усе ще допускає помилки, а результати його роботи потребують коригування та зовнішнього контролю з боку людини. Тому для врегулювання можливих негативних наслідків впровадження штучного інтелекту у сферу соціально-трудових відносин ще залишається певний час.

Література

1. *Економіка праці та соціально-трудові відносини* : підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко [та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. – Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2009. – 711 с. (дата звернення: 05.10.2025).
2. Ткачук В. А. *Економіка праці й соціально-трудові відносини* : навчальний посібник. – Київ : Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2022. – 616 с. (дата звернення: 05.10.2025).

Вадим СЕМЕНДЯК

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,*

Ольга ОЛІЙНИК

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*

СУЧАСНЕ ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ HR-ІНЖИНІРИНГУ

HR-інжиніринг в сучасному діловому житті займає щороку більшу нішу, тому що HR-інжиніринг – це системно-структурний підхід до управління людськими ресурсами, який ґрунтується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративну культуру [1, с. 28]. В свою чергу HR-інжиніринг в період сьогодення проходить низку етапів трансформування, а саме:

1. Формується коаліція лідерів у сфері штучного інтелекту з HR-відділом

III вийшов з IT-відділу до зали ради директорів. Оскільки зміни в галузі поширюються на різні галузі та функції, керівні команди усвідомлюють, що III – це не просто питання системної інтеграції, а питання трансформації бізнесу. Він став головним бізнес-пріоритетом, який переосмислює те, як організації встановлюють стратегію, приймають рішення, вимірюють і забезпечують цінність.

2. Управління, орієнтоване на людину, керує розгортанням ШІ

Оскільки ШІ глибоко впроваджується у найм, навчання та управління ефективністю, виникають нові ризики – не лише від самої технології, але й від того, як люди його використовують. Погано розроблені підказки, сліпа довіра до результатів та упереджені дані можуть непомітно формувати реальні результати, впливаючи на те, хто проходить співбесіду, як оцінюється ефективність або на яку інформацію співробітники спираються для прийняття рішень. Це робить управління як технічною, так і робочою проблемою, що вимагає гарантій для систем, а також відповідальної практики у щоденному використанні.

3. Бізнес інвестує в Центри передового досвіду в галузі штучного інтелекту

Незважаючи на те, що 98% організацій прискорюють інтеграцію штучного інтелекту, дуже мало хто відчуває себе справді готовим масштабувати її таким чином, щоб це принесло реальну цінність. Проекти часто зупиняються після пілотної стадії, етичні ризики залишаються некерованими, а співробітники відчувають відчуження або невпевненість у тому, що означає штучний інтелект для їхніх ролей. Без чіткої структури організаціям важко перейти від амбіцій до впливу.

Саме тут Центри передового досвіду в галузі штучного інтелекту (CoE) починають змінювати ситуацію на краще. Ці добре забезпечені ресурсами, міжфункціональні команди узгоджують технології, таланти та довіру. CoE координують зусилля між відділами, визначають показники успіху, керують ризиками та створюють управління, необхідне для впровадження штучного інтелекту таким чином, щоб воно було одночасно масштабованим та сталим.

4. Збільшення потужностей ШІ стимулює колективне зростання

ШІ трансформує роботу не лише заощаджуючи час, але й змінюючи саму природу того, на що люди витрачають свій час.

Хоча автоматизація давно позиціонується як важіль скорочення витрат, організації зараз усвідомлюють, що справжня цінність ШІ полягає в тому, як він дозволяє людям перенаправляти зусилля на діяльність з вищою цінністю. Навіть коли економія часу невелика, особливо в технічних або спеціалізованих ролях, здатність відмовитися від повторюваних завдань створює простір для вирішення проблем, співпраці та інновацій.

5. Технострес та страх застаріти (FOBO) потрапляють до порядку денного HR

Ті самі сили, що створюють можливості, також підживлюють тривогу. У той час як деякі організації використовують ШІ для стимулювання інновацій та перекваліфікації, інші вузько зосереджені на ефективності та скороченні витрат. Працівники опиняються посередині: захоплені потенціалом, але також відчувають тиск техностресу та FOBO (страху застаріти) через прискорення цифрових змін. Ці побоювання вже впливають на те, як працівники подаються на роботу.

6. Міжфункціональні структури замінюють ізольовані системи управління персоналом

Традиційні структури управління персоналом, організовані навколо ізольованих систем, таких як підбір персоналу, навчання, винагороди та ефективність, стають дедалі застарілими в робочому середовищі, що працює на базі штучного інтелекту. Можливості штучного інтелекту на таких платформах, як Workday, SAP Joule та Microsoft Copilot, прискорюють цей перехід, об'єднуючи дані та робочі процеси протягом усього життєвого циклу співробітника. Оскільки ці інструменти автоматизують передачу завдань та виявляють аналітичні дані в різних сферах управління персоналом, вони природним чином розмивають функціональні межі та підвищують планку інтеграції та співпраці.

Провідні організації відходять від традиційних центрів передового досвіду в управлінні персоналом, таких як спеціалізовані команди з підбору талантів, навчання та розвитку, комплексного винагородження або управління ефективністю, які часто працюють ізольовано. Натомість вони формують гнучкі, міжфункціональні команди, де фахівці з управління персоналом з різних спеціальностей працюють над спільними бізнес-завданнями.

Ці міждисциплінарні групи зосереджуються на пріоритетних сферах, таких як редизайн адаптації, покращення утримання персоналу або розвиток лідерського воронки. Замість того, щоб розподіляти роботу між ізольованими функціями, вони інтегрують свої зусилля, використовуючи спільні платформи, дані та цикли зворотного зв'язку. Результатом є швидші рішення, більш узгоджений досвід співробітників та тісніша відповідність бізнес-результатам.

7. Витрати HR на штучний інтелект прискорюються

HR-технології на основі штучного інтелекту швидко стають основою того, як організації планують, приймають рішення та створюють цінність. Бюджети на HR-технології зростають, більше половини компаній збільшують свої витрати на HR-технології, і до 2030 року очікується, що обсяг ринку HR-технологій на основі штучного інтелекту потроїться. HR-платформи на базі штучного інтелекту зараз лежать в основі всього, від рекрутингу та адаптації до планування ефективності, навчання та робочої сили. Але зі зростанням інвестицій зростає і тиск на досягнення бізнес-впливу.

8. Вільне володіння ШІ стає базовою компетенцією у сфері HR

ШІ більше не є спеціалізованою галуззю, зарезервованою для технічних спеціалістів. Оскільки організації впроваджують ШІ у всі функції, від фахівців з управління персоналом також очікується володіння цією мовою, незалежно від того, чи йдеться про стимулювання генеративних інструментів ШІ, інтерпретацію алгоритмічних рекомендацій чи прийняття етичних рішень щодо автоматизації. Цей зсув вже помітний на ринку праці. Хоча лише 2% оголошень про вакансії у сфері управління персоналом наразі вказують навички роботи зі ШІ як вимогу, попит зростає швидше, ніж у будь-якому іншому актуальному секторі, зі збільшенням на 66% у порівнянні з попереднім роком.

9. Сильні сторони людини визначатимуть майбутній вплив HR

Оскільки штучний інтелект бере на себе все більше технічної та транзакційної роботи, особлива цінність, яку приносить HR, все більше залежить від людських здібностей. Емпатія, етичні судження, комунікація та формування культури стають критичними відмінностями на робочих місцях, де машини виконують значну частину рутинної роботи. Ці людські навички не є «приємними» м'якими атрибутами, але стають важливими для керівництва організаціями через зміни, підтримки довіри та підтримки культури в епоху швидкої автоматизації.

Цей зсув вже помітний на ширшому ринку талантів. Майже третина з п'яти роботодавців каже, що м'які навички сьогодні важливіші, ніж п'ять років тому, а попит на соціальні та емоційні навички, як очікується, зросте на 26% до 2030 року. У сфері HR це означає, що такі можливості, як коучинг, вплив та емоційний інтелект, відходять від другорядних позицій до основи того, що має забезпечувати функція.

10. Планування робочої сили виходить за межі робочих місць та ролей

Спосіб, у який організації підходять до планування робочої сили, зазнає фундаментальних змін. Традиційні моделі, що базуються на посадах, які зосереджувалися на чисельності персоналу, посадах та вартості, поступаються місцем більш гнучким підходам, що орієнтовані на навички. Замість того, щоб просто заповнювати посади, керівники запитують, які можливості потрібні для конкретних ініціатив і як їх можна об'єднати між співробітниками, працівниками, що працюють за контрактом, партнерами та навіть агентами штучного інтелекту для досягнення змінних бізнес-пріоритетів.

11. Лідерство розширюється, тоді як керівництво скорочується

Організації постійно оптимізують структури, щоб підвищити ефективність та зменшити рівні, що є частиною ширшого зсуву, який часто називають Великим сплюсненням. Наслідки цього зсуву стають дедалі помітнішими. Оскільки системи штучного інтелекту беруть на себе такі завдання, як координація, відстеження та планування, рівні середнього менеджменту переоцінюються або повністю видаляються. Наприклад, Google скоротив кількість менеджерів невеликих команд більш ніж на третину, посиляючись на підвищення ефективності. У більш широкому сенсі, кількість менеджерів у світі скоротилася більш ніж на 6% за останні три роки, а також скоротилася кількість виконавчих посад.

Висновок. Штучний інтелект та прагнення до ефективності можуть переписувати роль менеджера, але вони також підвищують цінність орієнтованого на людину лідерства у зміцненні довіри, продуктивності та культури.

Заходи, які слід вжити у сфері управління персоналом

– Переосмислити програми лідерства: Зосередити навчання на впливі, емпатії та співпраці, а не лише на нагляді.

– Визнати розподілене та неформальне лідерство: Оновити показники ефективності та винагороди, щоб відзначити лідерську поведінку на кожному рівні.

– Підтримати менеджерів у перехідному періоді: Допомогти традиційним менеджерам відмовитися від важких адміністративних завдань та прийняти на себе роль коучингу та зміцнення довіри, яку штучний інтелект не може замінити.

Література

1. Краснопольський М. Ю. *Побудова HR-інжинірингу підприємства як ефективної системи інтеграції персоналу, корпоративної архітектури та інформаційних технологій (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів) : дипломна робота магістра : 051 Економіка / Краснопольський М. Ю. ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2022. – 119 с. (дата звернення: 07.11.2025).*

2. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. *Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis // TEM Journal.* – 2020. – Vol. 9, № 1. – P. 249–260 (дата звернення: 07.11.2025).

Марія ЗЕЛЕНА

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Роман КОРОЛЬ

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МОДЕРНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У XXI столітті штучний інтелект (ШІ) із футуристичного концепту перетворився на дієвий інструмент, що докорінно змінює логіку ведення бізнесу. Його використання дозволяє компаніям глибше розуміти поведінку клієнтів, точніше прогнозувати ринкові тенденції та швидше реагувати на зміни середовища. Підприємства, які інтегрують інтелектуальні системи в основні процеси, отримують переваги у швидкості прийняття рішень, аналітичних можливостях та гнучкості управління.

Згідно з дослідженням IBM Global AI Adoption Index 2022, 35% компаній уже застосовують ШІ у своїй діяльності, ще 42% – перебувають на етапі дослідження його потенціалу. Це свідчить про поступову цифрову трансформацію бізнесу та зростання довіри до технології.

Потенціал штучного інтелекту має глобальний масштаб. Якщо у 2018 році вартість бізнесу, пов'язаного з цією технологією, оцінювалася у 1,2 трлн доларів, то вже у 2022 році – 3,9 трлн, а до 2030 року очікується приріст до 15,7 трлн доларів. Зокрема, фінансовий сектор демонструє стрімке зростання: прогнозується, що до кінця 2024 року інвестиції у ШІ перевищать 45 млрд доларів.

Основні напрями застосування ШІ в бізнесі:

– клієнтський сервіс. Близько 56% компаній використовують ШІ для підвищення якості обслуговування клієнтів. Зокрема, чат-боти стали стандартом взаємодії: 73% компаній уже

застосовують або планують їхнє впровадження. Крім того, 61% підприємств оптимізують електронну пошту за допомогою ШІ, а 55% – персоналізують рекомендації;

– кібербезпека. 51% компаній залучають штучний інтелект для виявлення шахрайства та захисту даних. Алгоритми здатні виявляти аномалії, аналізувати запити користувачів і попереджати кібератаки;

– маркетинг і персоналізація. 60% маркетологів зазначають, що ШІ підвищує точність прогнозування поведінки споживачів. Алгоритми Netflix є яскравим прикладом ефективного використання технології: понад 80% контенту, який переглядають користувачі, формується завдяки персоналізованим рекомендаціям;

– інші сфери. Сфера застосування ШІ охоплює управління запасами (40%), CRM-системи (46%), цифрових асистентів (47%) і створення контенту (35%).

Тренди 2025 року: генеративний ШІ стає головним рушієм розвитку, і вже до 2030 року може охопити понад 40% ринку; адаптація технологій до конкретних бізнес-завдань стане ключовою тенденцією; підвищення продуктивності – очікується, що ШІ не витіснить працівників, а розширить їхні можливості, дозволивши зосередитися на креативних і стратегічних задачах.

Попри значний інтерес до технології, її інтеграція відбувається повільніше, ніж прогнозувалося. Серед основних бар'єрів – організаційна інертність, побоювання щодо безпеки та можливої втрати робочих місць. Також зростає роль регулювання. У ЄС у 2024 році набув чинності AI Act, що забороняє низку високоризикових практик. В Україні наприкінці 2024 року 14 IT-компаній підписали Добровільний кодекс етичного використання ШІ.

Переваги впровадження:

– автоматизація рутинних операцій та підвищення ефективності;
– аналітична підтримка управлінських рішень;
– зростання конкурентоспроможності завдяки застосуванню нейромереж та машинного навчання.

Стратегії успішної інтеграції ШІ в бізнес:

– інвестування у дослідження та розвиток. Безперервне навчання персоналу й оновлення технологій – ключ до інновацій;
– поступова імплементація. Успішні компанії не чекають ідеальних умов, а тестують рішення у реальних процесах;
– етичність і прозорість. Дотримання вимог щодо захисту даних та прозорості алгоритмів (зокрема GDPR) є основою довіри.

Сподіваємось, що 2026 рік стане етапом глибокої інтеграції штучного інтелекту в повсякденну діяльність компаній. Водночас трансформація ринку праці не означає скорочення, а відкриває нові можливості для розвитку творчих професій. Генеративні технології створюють підґрунтя для нових бізнес-моделей, яких раніше не існувало.

Інтеграція штучного інтелекту у робочі процеси вже стала складовою глобальної трансформації, що охоплює всі сфери діяльності людини. Водночас ШІ має виступати не заміном людської праці, а інструментом, який підсилює її ефективність. Якщо ж не враховувати потенційні ризики, упровадження цих технологій може не принести очікуваних позитивних результатів. Надмірна залежність від ШІ здатна не лише порушувати трудові права, а й спричинити серйозні соціальні наслідки.

У зв'язку з цим бізнесу доводиться вирішувати не лише технічні, а й етичні завдання: як забезпечити гармонійну взаємодію людини й технологій без знецінення людської праці та гідності. Це потребує впровадження людиноцентричного підходу, за якого штучний інтелект виконує допоміжну роль, а остаточне рішення та контроль залишаються за людиною.

Інноваційний розвиток не повинен призводити до дегуманізації праці. При правильному поєднанні технологічних можливостей і людського досвіду штучний інтелект може стати потужним інструментом підвищення ефективності та якості робочих процесів. Для цього варто:

–запроваджувати етичні стандарти застосування ШІ у всіх організаціях, що працюють із цими технологіями. Це передбачає створення внутрішніх політик, які визначатимуть межі використання ШІ, принципи прозорості, недискримінації, захисту приватності та збереження людського контролю над ключовими рішеннями. Такі стандарти допоможуть не лише забезпечити правовий захист працівників, а й сприятимуть відповідальному використанню ШІ;

–підвищувати рівень обізнаності про можливості та ризики ШІ. Роботодавці мають організовувати навчальні програми, що пояснюватимуть принципи роботи інструментів ШІ, політику їхнього використання та вплив на ролі працівників. Також варто підтримувати розвиток нових компетенцій і навичок, необхідних для ефективної взаємодії з технологіями;

–розвивати законодавчі ініціативи із захисту прав працівників у контексті застосування ШІ. Поточне правове регулювання ще не повністю враховує ризики надмірної автоматизації та питання відповідальності за алгоритмічні рішення. Потрібно запровадити чіткі норми, які б обмежували автоматизацію критичних процесів, забороняли алгоритмічну дискримінацію, гарантували працівникам доступ до інформації про використання ШІ та право оскаржувати рішення, ухвалені на його основі⁴

–пам'ятати, що заміщення людської праці ШІ є наслідком, а не метою впровадження технологій. Головною метою має залишатися пошук балансу між інноваційним розвитком і соціальною відповідальністю. Це передбачає перекваліфікацію працівників, створення нових можливостей для зайнятості, підтримку програм соціального захисту та зменшення нерівності. Людиноцентричний підхід має забезпечити, щоб штучний інтелект сприяв підвищенню якості життя, добробуту та розширенню можливостей кожної людини.

Отже, штучний інтелект перестав бути опцією – це необхідність для бізнесу, який прагне виживати у динамічному середовищі. Його успішна інтеграція потребує балансу між технічним потенціалом, етичними принципами й стратегічним баченням. У найближчі роки ШІ залишатиметься рушійною силою інновацій, формуючи нові стандарти ефективності, гнучкості та конкурентоздатності бізнесу.

Література

1. *Як штучний інтелект трансформує бізнес і суспільство у 2025 році* // SPEKA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://speka.media/cogo-cekati-vid-si-u-2025-roci-dumki-lideriv-galuzi-pokewn> (дата звернення: 11.11.2025).
2. *Штучний інтелект для бізнесу 2024: ключові переваги* // Matvieiev.com [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.matvieiev.com/blog/mozhlyvosti-iaki-proponuie-ai-dlia-biznesu> (дата звернення: 11.11.2025).
3. *Як допомагає штучний інтелект у масштабах середнього та великого бізнесу* // Liga.net [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/analytics/236468_yak-dopomaga-shtuchniy-ntelekt-u-masshtabakh-serednogo-ta-velikogo-bznesu (дата звернення: 11.11.2025).
4. *Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії* // Economy and Society : науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3348> (дата звернення: 11.11.2025).
5. *Тренди штучного інтелекту 2025: вплив на маркетинг, фінанси та eCommerce* // Inweb.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inweb.ua/blog/ua/trendy-shtuchnogo-intelektu-na-2025-rik/> (дата звернення: 11.11.2025).
6. *12 трендів штучного інтелекту у 2025 році: як AI змінить бізнес та суспільство* // Webpromoexperts [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/12-trendiv-shtuchnogo-intelektu-u-2025-roci-yak-ai-zminit-biznes-ta-suspilstvo/> (дата звернення: 11.11.2025).

7. *Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств // Economy and Society : науковий журнал* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/808> (дата звернення: 11.11.2025).

8. *Тренди штучного інтелекту в 2025: бізнес, маркетинг, фінанси // Freelancehunt Blog* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://freelancehunt.com/blog/triendi-shtuchnogho-intieliektu-2025/> (дата звернення: 11.11.2025).

9. *Чи потрібен штучний інтелект у бізнесі? // Inproject* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inproject.org/en/chy-potriben-shtuchnyj-intelekt-u-biznesi/> (дата звернення: 11.11.2025).

10. *Штучний інтелект для бізнесу: які завдання здатен вирішувати та в яких галузях допомагає // Mind.ua* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20254126-shtuchnij-intelekt-dlya-biznesu-yaki-zavdannya-zdaten-virishuvati-ta-v-yakih-galuzyah-dopomagaе>

Єлизавета ЗЕЛІНСЬКА

*Аспірант кафедри Смарт-економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД),
м. Київ, Україна*

REDUCING THE SHADOW ECONOMY UNDER THE INFLUENCE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE TECHNOLOGICAL SINGULARITY

The global economy is currently going through a period of deep transformation caused by the rapid development of artificial intelligence (AI) technologies and digital automation, which have become widely accessible in recent years. These new processes are not only changing the structure of the labor market, financial systems, and management models but also creating new opportunities to combat one of the most persistent and widespread phenomena of the world economy – the shadow economy. As economic activity increasingly moves into the digital space, traditional mechanisms for controlling and regulating cash transactions are becoming less effective. While shadow financial flows are taking on new digital forms, artificial intelligence is developing in parallel and can provide a high level of economic transparency, automated risk monitoring, and real-time prediction of illegal transactions. Therefore, the importance of using AI to counter the shadow economy lies in the fact that, under rapid digitalization, the shadow economy is adopting more complex and hidden digital forms that are difficult to detect with traditional control methods. Thus, AI is not just a fashionable technological trend but a strategic tool at both the micro and macroeconomic levels for reducing the shadow economy, building a culture of trust, and creating the foundations for sustainable national development in the era of technological singularity [1, p. 225].

Modern trends and technological advancements also influence the development of the digital economy, as in recent years the complexity of economic processes and the volume of information flows have grown significantly, generating enormous amounts of economic data. The number of financial transactions, e-commerce operations, cryptocurrency payments, and online services is increasing every day and at all levels of the economy. Business models have become more complex and multilayered, while economic interactions have become globally integrated. Under these conditions, traditional methods of control and tax monitoring have proven to be ineffective and insufficient, as human analysis – even when partially automated – cannot efficiently process such large volumes of data in real time. With the emergence of large data sets (Big Data), there has been a growing need to use artificial intelligence (AI) for automated risk detection and pattern recognition. Traditional pieces of code and analytical scripts can only perform predefined instructions, while AI is capable of learning from data on its own and discovering hidden relationships. In the world of Big Data, information is complex, vast, and often unstructured, which makes traditional algorithms unable to handle such analysis effectively. AI technologies make it possible to automatically identify risks,

make predictions, and adapt to new conditions without constant human involvement. AI methods – including machine learning, neural networks, and predictive modeling – are already actively used in financial control systems, transaction analysis, and the prevention of shadow or illegal schemes. These systems not only detect violations but also predict the likelihood of their occurrence by creating dynamic risk profiles for businesses and individuals. Modern solutions rely on comprehensive analysis of behavioral data, open government registries, payment systems, and online activity. The development of such technologies helps reduce the scale of shadow operations, increase the transparency of financial flows, and strengthen public trust in state institutions. Therefore, given the growing complexity and volume of modern data, AI has become a key tool for adapting economic systems to the new conditions of digital multilayered structures and global interdependence [2, p. 143]. Table 1 presents the main areas of AI technology application used in different countries to increase the transparency of financial processes and reduce the level of shadow economic activity.

Table 1 – The use of artificial intelligence technologies to combat the shadow economy

AI Technology	Use Against the Shadow Economy	Real-World Applications
Machine Learning	Detects abnormal financial transactions, tax evasion schemes, and money laundering (AML). Creates «dynamic risk profiles» for businesses and individuals.	– PayPal uses ML to detect fraudulent transactions in real time. – HSBC and Standard Chartered apply AI for AML analytics, reducing false alerts by 60%. – FATF (Financial Action Task Force) promotes ML-based recommendations to fight financial crimes.
Neural Networks (Deep Learning)	Analyze behavioral patterns of taxpayers, freelancers, and entrepreneurs to identify «gray» employment or fictitious activities.	– HMRC (UK) uses its Connect system, which processes over 55 billion taxpayer records to detect tax evasion and undeclared income, employing neural network–based behavioral analysis to reveal hidden patterns of noncompliance. – IRS (USA) applies machine learning and deep neural network models to identify tax fraud, build dynamic risk profiles, and prioritize audits more effectively.
AI Gamification of Legalization	Builds a «trust economy» through transparency ratings, bonuses for legal operations, and automated reputation systems. The goal is to make transparency rewarding.	– Estonia introduced the e-Residency program and a business transparency rating based on AI analysis of open data. – South Korea uses an AI platform that rates company integrity in public procurement processes. – China is developing a Social Credit System, where AI evaluates the behavior of businesses and citizens – though this approach raises ethical concerns.
Predictive Governance	Uses AI to forecast shadow economy risks at both macro and micro levels: identifying «hot zones» of illegal activity, optimizing control, and preventing crises.	– Estonia – the KrattAI system analyzes economic data to detect tax evasion risks. – Finland integrates predictive AI into public administration to monitor financial risks and enhance transaction transparency. – The EU developed the AI4Gov platform, which applies machine learning to model scenarios of illegal economic activity.

Source: Author's own research

Thus, AI technologies have already begun shaping a new economic architecture aimed at reducing the shadow economy and strengthening anti-corruption policies in many countries around the world. At the same time, these technologies require ethical safeguards to ensure that economic transparency does not turn into a form of digital surveillance of world population. These developments show that while humanity is currently at the stage of increasing the intellectualization of economic management, the ongoing complexity of digitalization and the growing autonomy of artificial intelligence are creating the preconditions for technological singularity – a state in which AI development surpasses human forecasting and becomes self-regulating [3, p. 416]. In this context, technological singularity emerges as a point of bifurcation in the evolution of the shadow economy: 1) it may lead to the complete elimination of shadow economic activity through full transparency and analytical precision, or 2) it may give rise to a new digital–algorithmic shadow, hidden within the very artificial systems themselves. At the same time, other development scenarios are also possible, involving a transformation of the human role – 3) the emergence of a «humanless economy» in the digital future, where key economic processes occur between algorithms, and the human role is reduced to that of an observer or regulator. In such a model, the shadow economy changes its form and becomes an invisible network of automated transactions operating outside legal frameworks; shadow activity becomes a property of the digital system and AI itself rather than of human behavior. It is also important to consider the ethical dilemmas of privacy – 4) under global digitalization and the widespread implementation of AI, conditions may arise for almost total economic transparency, where every human action leaves a digital trace. As a result, shadow activity may become a social and behavioral reaction to algorithmic control rather than a traditional economic crime [4, p. 765].

Thus, the implementation of artificial intelligence to combat the shadow economy is becoming not only a means of technological modernization of the economy but also a new stage in the evolution of socio-economic relations, in which the very logic of shadow mechanisms will change in the future. Therefore, the economy of the future will require not only technical but also philosophical solutions – a rethinking of the boundaries of AI autonomy, human rights to data, and new forms of ethical governance in a world where AI becomes an equal participant in economic processes. Thus, the current stage of AI development represents not only a tool of control but also a turning point in the evolution of the economic system – one that will determine whether the future economy becomes a space of trust and openness, or an autonomous, complex network where shadow activity takes on new technological forms.

Література

1. Achim M. V., Borlea S. N., Văidean V. L. *Does technology matter for combating economic and financial crime? A panel data study // Technological and Economic Development of Economy*. – 2021. – Vol. 27, № 1. – P. 223–261 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.3846/tede.2021.13977 (дата звернення: 10.11.2025).
2. Agrawal A., Gans J., Goldfarb A. *Economic policy for artificial intelligence // Innovation Policy and the Economy*. – 2019. – Vol. 19. – P. 139–159 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.1086/699935 (дата звернення: 10.11.2025).
3. Beijger S., Elster S. *Artificial intelligence in economic decision making: how to assure a trust? // Ekonomia i Prawo. Economics and Law*. – 2020. – Vol. 19, № 3. – P. 411–434 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.12775/EiP.2020.028 (дата звернення: 10.11.2025).
4. Remeikienė R., Gasparėnienė L., Bayar Y., Ginevičius R., Ragaišytė I. M. *ICT development and shadow economy: Empirical evidence from the EU transition economies // Economic Research – Ekonomska Istraživanja*. – 2021. – Vol. 35, № 1. – P. 762–777 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.1080/1331677X.2021.1932545 (дата звернення: 10.11.2025).

Наталія ОЛЕНЦЕВИЧ*к.е.н., доцент,**доцент кафедри менеджменту і маркетингу**Київський національний лінгвістичний університет,**м. Київ, Україна*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ЕВОЛЮЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ ТА ОСВІТИ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Штучний інтелект (ШІ) є одним із головних чинників сучасної технологічної революції, що стрімко трансформує ключові сфери суспільного життя і змінює соціально-економічні процеси. Із допоміжного інструменту у смартфоні, яким він був всього декілька років тому, ШІ перетворився на потужний рушій розвитку сучасного виробництва, що забезпечує автоматизацію виробничих процесів, сприяє підвищенню продуктивності і ефективності праці, а також позитивно впливає на формування доходів від економічної діяльності. За результатами дослідження компанії PwC, ШІ здатен збільшити обсяги виробництва валового продукту світової економіки на 15% протягом найближчих десяти років; дохід на одного працюючого в галузях, де використовується штучний інтелект, зростає зараз втричі швидше, ніж у традиційних виробництвах; навички використання ШІ забезпечують надбавку до оплати праці в розмірі 56% [1]. Водночас, створюючи можливості для персоналізованого навчання і розвитку цифрових компетентностей, ШІ через нові і стрімко зростаючі вимоги до професійних навичок, автоматизацію рутинних процесів, скорочення традиційних і стимулювання нових форм зайнятості, суттєво впливає на структуру ринку праці і систему освіти як найважливіші сфери життєдіяльності суспільства. Саме тому аналіз подвійного впливу ШІ – як виклику і як ресурсу, набуває особливого значення для модернізації трудових і освітніх практик у контексті глобальних технологічних змін.

Аналіз процесів на сучасному ринку праці доводить, що еволюція зайнятості відбувається сьогодні під впливом тих змін і нових запитів, які транслюються бізнесом. ШІ перетворюється на ключовий фактор трансформації підприємницької діяльності, змінюючи підходи до управління, обслуговування клієнтів і операційної ефективності. Його здатність автоматизувати рутинні завдання у сфері обробки даних, ведення обліку, здійсненні документообігу дозволяє компаніям зменшувати витрати, у тому числі на використання живої праці, та підвищувати ефективність своєї діяльності. Завдяки аналітичним алгоритмам, ШІ забезпечує можливість побудови ринкових трендів, що у поєднанні з персоналізацією клієнтського досвіду дозволяє прогнозувати поведінку споживачів і здійснювати оптимізацію маркетингових стратегій. Використання інтелектуальних систем для прийняття управлінських рішень у сфері логістики і ланцюгів постачання дає можливість оптимізувати логістичні процеси, мінімізуючи ризики і витрати. Крім того, ШІ сприяє персоналізації сервісів і підвищенню рівня кібербезпеки. У результаті бізнес отримує потужний інструмент для зміцнення конкурентних переваг. Дослідження фахівців компанії McKinsey довели, що на цей час ШІ може активно застосовуватися у 16 бізнес-функціях, проте близько 75% вартості, яка створюється за рахунок використання генеративного ШІ, припадає лише на чотири сфери: клієнтські операції, маркетинг і продажі, розробка програмного забезпечення та дослідження і розробки. Загальний потенціал доданої вартості від генеративних моделей ШІ у світовій економіці оцінюється експертами від 2,6 до 4,4 трлн. дол. щорічно [2].

Відповідно до нових реалій у бізнес-середовищі формуються нові тренди на ринку праці, головним з яких є так званий двосторонній ефект. Його суть полягає у тому, що на фоні створення нових вакансій і зростаючого попиту на фахівців з принципово новими професійними компетентностями (AI-інженери, спеціалісти з опрацювання баз даних, prompt-інженери, фахівці з програмного супроводу і т.і.), мільйони робочих місць може бути скорочено або трансформовано внаслідок аугментації рутинних й когнітивних задач. Ці процеси вже відбуваються, а з плином часу масштаби зрушень на ринку праці будуть тільки збільшуватися. За оцінками експертів WEF, до 2030 року на світовому ринку праці з'явиться

понад 97 млн. нових позицій, пов'язаних із ШІ, збором і обробкою даних, автоматизацією та навчанням [3]. Узагальнення нинішніх тенденцій дозволяє спрогнозувати збільшення попиту на робочу силу у низці галузей, де штучний інтелект «створює» робочі місця і формує попит на нові компетентності і навички. Орієнтовний перелік видів діяльності із запитами на нових фахівців наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Види діяльності, де створюються нові робочі місця під впливом ШІ

Види діяльності	Нові / зростаючі професії	Ключові навички
ІТ та технології	AI Engineer, Data Scientist, Prompt Engineer, MLOps Specialist	Python, TensorFlow, обробка даних, prompt design, API-інтеграції
Аналітика та консалтинг	AI Business Analyst, AI Strategist, Digital Transformation Lead	системне мислення, стратегічна аналітика, моделювання ROI
Маркетинг і реклама	Creative Technologist, AI Copywriter, Data-Driven Marketer	контент-генерація, інтерпретація даних, мультимодальний дизайн
Освіта і наука	EdTech-дизайнер, AI-тренер, куратор навчального контенту	педагогічний дизайн, використання AI-тренерів, генерація навчальних матеріалів
Фінанси	AI Risk Analyst, FinTech Engineer, Quant Researcher	машинне навчання у ризик-менеджменті, прогнозна аналітика
Виробництво / логістика	Automation Designer, Predictive Maintenance Engineer	роботизація, IoT, оптимізація ланцюгів постачання
HR та управління персоналом	People Analytics Expert, AI Recruiter	аналітика талантів, етика даних, управління bias

Серед ключових компетентностей фахівців цифрової епохи, окрім суто технічних вмінь – працювати з великими масивами даних, володіти ML-інструментами, мати продуктове мислення і вміти застосовувати prompt-інженерію, зростає значення так званих soft skills, формування яких пов'язане з розвитком креативності, напрацюванням навичок міжособистісної взаємодії, розвитком метапізнавальних компетентностей і критичного мислення. Одночасно, втрачають свою актуальність ті навички і знання, що базувалися на традиційних методах навчання і репродуктивних когнітивних функціях. У зону ризику можуть потрапити фахівці доволі популярних сьогодні спеціальностей – аудитори, бухгалтери, маркетологи, юристи, проєктні менеджери, більшу частину роботи яких, пов'язану із обробкою масивів інформації, систематизацією даних, документообігом, плануванням і підготовкою звітності, можуть замінити інтелектуальні офісні системи. Відповідно, ці професії потребуватимуть необхідних трансформацій з акцентом на виконання дорадчих, стратегічних функцій і вмінням працювати з AI-інструментами.

Потреби у навчанні новим компетентностям формують нові запити до ринку освітніх послуг і вимагають застосування нових підходів, форм і методів у системі освіти, серед яких інструменти ШІ мають зайняти своє гідне місце. Їх застосування дозволяє здійснювати персоналізоване навчання на основі адаптивних систем, використовувати AI-інструменти для тьюторства, віртуального стажування, практичної підготовки з отриманням майже миттєвого фідбеку. Для уникнення ризиків «шахрайства» з генеративними інструментами ШІ з боку здобувачів освіти потребують оновлення підходи до оцінювання результатів навчання: скорочення, а в перспективі і відмова від традиційних тестів з переходом до індивідуальних компетентнісних і проєктних методів оцінювання. Запровадження саме таких методів сприятиме у тому числі формуванню soft skills, оскільки вимагатиме командної роботи, проведення самостійних досліджень, презентації отриманих результатів. Крім того, актуалізується важливість роз'яснювальної роботи щодо запровадження етичних підходів і

дотримання принципів академічної доброчесності при використанні ШІ у навчальній діяльності. Принципово іншою має стати роль викладача: від транслятора знань – до фасилітатора критичного мислення та навичок роботи з інструментами.

На фоні позитивного оцінювання потенціалу ШІ, треба усвідомлювати, що його впровадження може поглибити розрив між тими, хто має доступ до сучасних технологій і якісної освіти, та тими, хто його не має. Це стосується як географічної, так і соціально-економічної нерівності. Тому без цілеспрямованої політики цифрової інклюзії існує загроза маргіналізації окремих груп населення. Ризики зникнення попиту на окремі професії потребуватимуть кардинального перегляду освітніх програм щодо підготовки нових фахівців і запровадження масштабного перенавчання для тих, хто вже представлений на ринку праці. Виникає потреба в оновленні змісту навчальних програм, інтеграції цифрових технологій і розвитку міждисциплінарного підходу. Освітні установи мають не лише передавати знання, а й формувати здатність до самостійного навчання, аналітичного мислення та інноваційної діяльності. Моніторинг ринку праці з акцентом на зміни у попиті на відповідні компетентності з метою створення так званих промислових карток навичок має стати обов'язковою умовою для запровадження нових і перегляду діючих освітніх програм.

Для ефективного реагування на виклики, пов'язані з ШІ, потрібна координація зусиль між державою, бізнесом і освітніми інституціями. Формування нових освітніх стандартів, підтримка професійної перекваліфікації та розвиток етичних рамок використання ШІ мають стати спільною відповідальністю. Такий підхід дозволить забезпечити справедливий і стійкий перехід до економіки знань.

Штучний інтелект є потужним фактором трансформації сучасного суспільства, зокрема в сферах праці та освіти. Його вплив є багатовимірним: з одного боку, він сприяє ефективності, персоналізації та інноваціям, а з іншого – створює ризики соціальної нерівності та професійної нестабільності. Для забезпечення збалансованого розвитку необхідна системна адаптація освітніх моделей, підтримка перекваліфікації працівників і формування інклюзивної цифрової політики. Лише за умови міжсекторальної співпраці можливо реалізувати потенціал ШІ як інструменту сталого розвитку людського капіталу.

Література

1. *Погляд на використання штучного інтелекту без страху: Глобальний барометр зайнятості у сфері ШІ.* – 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2025/vykorystannya-shtuchnoho-intelektu-vplyv-na-rynok-pratsi.html> (дата звернення: 10.11.2025).
2. *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. Report.* – 14 June 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier?utm_source (дата звернення: 10.11.2025).
3. *World Economic Forum. Future of Jobs Report.* – 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf?utm_source (дата звернення: 10.11.2025).

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

к.е.н., доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ У XXI СТОЛІТТІ

Використання штучного інтелекту зумовило суттєву трансформацію ринку праці, що призвело до необхідності перегляду підходів та переосмислення стратегій бізнес діяльності і та

системи HR-інжинірингу у XXI столітті. Війна в Україні створила нові перспективи для застосування штучного інтелекту у сфері забезпечення безпеки бізнесу та зміцнення ролі HR-інжинірингу у бізнес-економіці. Ці зміни вимагають ретельного вивчення сучасних тенденцій та розробки механізмів ефективного впровадження штучного інтелекту у функціонування сучасного бізнес-середовища.

Стрімкий розвиток цифрових технологій призвів до накопичення масивів даних у різноманітних сферах людської діяльності. Ці дані зберігаються у хмарних сервісах і обробляються за допомогою потужних серверів. Інформаційна революція спричинила появу спеціалізованого програмного забезпечення, яке забезпечує реалізацію продуктивних алгоритмів штучного інтелекту. Особливу увагу варто звернути на ключову властивість штучного інтелекту – здатність до самонавчання. Завдяки цьому він постійно вдосконалюється на основі великої кількості отриманих даних, дозволяючи автоматизувати процеси відповідно до динамічно зростаючих вимог сучасних технологій. Це допомагає адаптуватися до потреб користувачів і знаходити оптимальні рішення у вирішенні складних задач [1, с. 68-71].

Вивчення сучасних практик автоматизації процесів HR-інжинірингу за допомогою штучного інтелекту демонструє значний потенціал для вдосконалення та трансформації цього важливого напрямку. Залучення технологій штучного інтелекту здатне вивести HR-інжиніринг на новий рівень, створюючи можливості для більш глибокого аналізу даних, впровадження алгоритмів машинного навчання та комплексної автоматизації рутинних завдань. Завдяки таким інноваціям HR-інжиніринг стає інструментом, який не лише підвищує ефективність організації, але й сприяє розвитку нових підходів до підтримки працівників, стимулюючи їх до освоєння навичок, що будуть затребувані в майбутньому.

Цей напрямок діяльності відіграє вирішальну роль у формуванні інноваційної корпоративної культури, яка заохочує швидкі експерименти і адаптивність до змін. У таких умовах генеративний штучний інтелект може успішно інтегруватися в процеси управління, сприяючи появі сучасного середовища роботи, де технології та людський потенціал взаємно підсилюють одне одного. Таким чином, застосування штучного інтелекту відкриває простір для нових можливостей, змінюючи традиційні підходи до управління персоналом та допомагаючи організаціям залишатися конкурентоспроможними в динамічному світі бізнесу.

Використання інструментів штучного інтелекту показало високу ефективність і перспективність його інтеграції у різноманітні бізнес-процеси та стратегічні напрями розвитку HR-інжинірингу, що нині активно впроваджуються у більшості країн світу. Ця тенденція сприяла стрімкому розвитку спеціалізованих компаній, які працюють у форматі стартапів, орієнтованих на інновації в галузі штучного інтелекту.

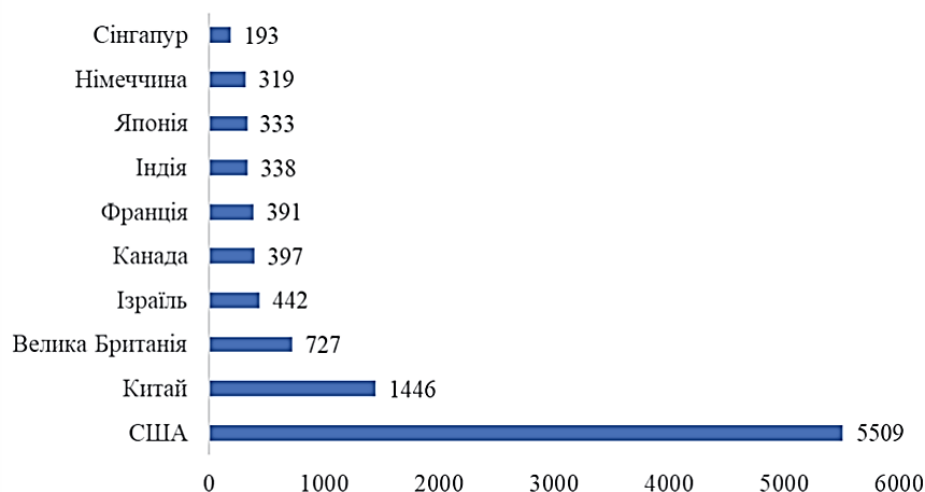


Рисунок 1 – Країни, які очолюють рейтинг у галузі штучного інтелекту у 2013–2023 рр.

На початок 2024 року, за даними аналітичних оцінок Forbes, світовими лідерами на ринку AI-стартапів за обсягами залучених інвестицій виявилися кілька компаній. Найбільші з них включають OpenAI, яка залучила 11,3 мільярда доларів США, Anthropic із сумою фінансування 7,7 мільярда доларів США, Databricks з обсягом інвестицій 4,0 мільярда доларів США та Anduril Industries, яка отримала 2,8 мільярда доларів США (рис.1). Варто зазначити, що більшість із цих компаній базуються у Каліфорнії. Це розташування є черговим доказом того, що Сполучені Штати Америки не лише зберігають лідируючі позиції в розвитку штучного інтелекту, але й створюють сприятливий бізнес-клімат для прогресу та впровадження сучасних інноваційних технологій [2, с. 435-436].

Штучний інтелект (ШІ) відкриває широкі можливості для HR-менеджерів, забезпечуючи більш ефективну співпрацю всередині компанії. Зокрема, інструменти ШІ, такі як чат-боти, активно застосовуються в різних напрямках, істотно спрощуючи і оптимізуючи робочі процеси.

Один із ключових напрямків використання ШІ – це первинний відбір кандидатів. Завдяки чат-ботам, які функціонують на основі штучного інтелекту, можна автоматизувати початковий етап процесу рекрутингу. Вони здатні проводити первинне опитування кандидатів, збираючи необхідну базову інформацію і водночас відповідаючи на їхні перші запитання. Це дає змогу HR-фахівцям заощадити час та зосередитися на глибших і детальніших співбесідах із потенційними співробітниками [3].

Також ШІ-чат-боти можуть ефективно допомагати новим працівникам інтегруватися в компанію. Вони здатні відповідати на питання новачків і надавати їм інформаційну підтримку протягом адаптаційного періоду. Такий підхід дозволяє співробітникам швидше освоїтися на новому місці роботи, підвищити рівень комфорту та почуття залученості до корпоративного середовища. Ще одним важливим напрямком є забезпечення доступу до аналітичної інформації про продуктивність. Чат-боти можуть надавати персоналу індивідуальні дані щодо їхньої професійної результативності та рекомендації для її покращення. Це потужний інструмент для персонального розвитку кожного співробітника [4].

Не менш корисні можливості ШІ у сфері взаємодії з працівниками стосовно питань компенсацій та пільг. Чат-боти здатні оперативно й точно надавати відповіді на питання співробітників щодо їхніх зарплат, бонусів, страхування чи інших соціальних пакетів, знімаючи навантаження з HR-відділу. Нарешті, інтеграція ШІ сприяє інформуванню працівників про кар'єрні можливості в межах компанії. За допомогою чат-ботів співробітники можуть отримувати актуальну інформацію про наявні програми розвитку, вакантні посади чи перспективи кар'єрного зростання.

Україна посіла одну з провідних позицій у Європі за кількістю компаній, що працюють у сфері технологій штучного інтелекту. У Міністерстві цифрової трансформації повідомили, скільки таких підприємств уже діють у країні.

Станом на сьогодні в Україні працює понад 200 компаній у галузі штучного інтелекту. Це виводить країну на друге місце серед держав Центральної та Східної Європи за цим показником. Лідером регіону залишається Польща, де налічується понад 300 подібних стартапів.

Ось так виглядає рейтинг: Польща – 301 компанія; Україна – 243; Естонія – 154; Чехія – 121; Румунія – 109. Щодо міст України, найбільша концентрація ШІ-компаній спостерігається в Києві – там розташовано 177 із 243 компаній. У Львові знаходяться ще 44, а в Харкові, Одесі та Дніпрі зареєстровано в середньому по 21 офіс стартапів у сфері штучного інтелекту. Україна є домівкою для високо відомих ШІ-стартапів, таких як Grammarly, Preply і Reople.ai. Починаючи з 2019 року, дві українські компанії зі сфери штучного інтелекту отримали статус «єдинорогів». Загальна оцінка трьох найбільших ШІ-стартапів країни перевищує \$14,5 млрд, як зазначив міністр цифрової трансформації Михайло Федоров [5].

Міністр також повідомив, що за останні 10 років кількість спеціалістів у галузі штучного інтелекту та машинного навчання зросла в 5 разів і наразі складає 5200

професіоналів. За його прогнозами, у найближчі кілька років цей показник збільшиться на 330%.

Таким чином, використання ШІ суттєво розширює можливості HR-фахівців, дозволяючи автоматизувати рутинні процеси, підвищувати ефективність взаємодії зі співробітниками та сприяти їхньому професійному розвитку.

Література

1. Arman M., Lamiyar U. R. *Exploring the implication of ChatGPT AI for business: Efficiency and challenges* // *International Journal of Marketing and Digital Creative*. – 2023. – Vol. 1, № 2. – Р. 64–84 [Електронний ресурс]. – (дата звернення: 11.11.2025).
2. Kaggwa S., Eleogu T. F., Okonkwo F., Farayola O. A., Uwaoma P. U., Akinoso A. *AI in decision making: transforming business strategies* // *International Journal of Research and Scientific Innovation*. – 2024. – Vol. 10, № 12. – Р. 423–444 [Електронний ресурс]. – (дата звернення: 11.11.2025).
3. Даниленко Ю. *Від ШІ до І: що таке штучний інтелект та як він трансформує світ* // *SPEKA* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://speka.media/ai/vid-s-do-i-shhotake-stucnii-intelekt-ta-yak-vin-transformuje-svit-xv7039#si-u-cifrax> (дата звернення: 11.11.2025).
4. Махненко Д. *І знову про штучний інтелект. Допомога, загроза чи пусті балачки?* // *Юридична Газета*. – 2021. – № 11(741) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yurgazeta.com/publications/practice/inshe/i-znovu-pro-shtuchniy-intelekt-dopomoga-zagroza-chi-pusti-balachki.html> (дата звернення: 11.11.2025).
5. *Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf> (дата звернення: 11.11.2025).

Юрій ЦИМБАЛІСТІЙ

*аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна*

ФЕНОМЕН ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ (ШІ) У СФЕРІ ПОДІЄВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В епоху інформаційних технологій, коли електронні обчислювальні системи стають розрахунковою базою для прийняття управлінських рішень, а темпи розвитку світу відповідають прогнозам, передбаченим ще в Законі Мура [1], використання технологій на базі штучного інтелекту (ШІ) є об'єктивною необхідністю. Це свідчить про те, що в Україні найближчим часом інтенсивне впровадження таких технологій охопить майже всі сфери життєдіяльності людини, зокрема сферу дозвілля та організації подій виняткового значення, які відрізняються від повсякденного життя.

Феномен (від грец. *φαινόμενον* – явище) – це незвичайне, рідкісне явище, яке важко збагнути [2]. Штучний інтелект є саме таким феноменом, що створює умови для стрімкої трансформації світу. Він здатен прискорювати інновації, змінювати економічні та соціальні процеси, впливати на способи життя людей, формувати взаємодію з технологіями та відкривати нові перспективи для розвитку суспільства [3]. Як суспільне явище, ШІ присутній у всіх сферах життєдіяльності людини: економіці, освіті, науці, культурі, дозвіллі тощо [4].

Штучний інтелект переживає стрімку еволюцію, і найближчі десятиліття визначать його місце у глобальній цифровій інфраструктурі. Його вплив на економіку, безпеку, науку та соціальні відносини вже зараз є помітним, але в середньостроковій (5–10 років) і довгостроковій (20–25 років) перспективі він корінним чином змінить світ [5].

Окрім технологічних процесів, ІІІ поступово проникає у творчий простір людини, зокрема в освіту, культуру та дозвілля. У сфері подієвого менеджменту його застосування охоплює широкий спектр: від автоматизації процесів і підрахунку даних – до аналітики, прогнозування та управління ресурсами. Технології ІІІ є багатогранними: вони включають як процеси (удосконалення заходів, управління людьми), так і механізми (координування, забезпечення, впровадження) [6].

Загалом ІІІ може бути надійним помічником у сфері проєктування, організації, підготовки та проведення заходів дозвілєвого спрямування, що є прерогативою подієвого менеджменту. Для прийняття ефективних управлінських рішень у цій сфері важливим є процес аналізу інформації, який включає аналітику, прогнозування та моделювання за допомогою ІІІ. Трансформаційні зміни, що відбуваються під впливом глобалізації та цифровізації, роблять неминучим подальше удосконалення та застосування ІІІ в економічних і суспільних процесах.

Аналітика та прогнозування у сфері подієвого менеджменту є важливими чинниками успішної організації заходів. Ефективне їх здійснення можливе при застосуванні відповідних стратегій, узагальнених у таблиці 1.

Таблиця 1 – Стратегії застосування ІІІ у подієвому менеджменті

Стратегія	Суть застосування
Динамічне ціноутворення	Адаптація вартості послуг до попиту
Персоналізовані рекомендації	Індивідуальні пропозиції для клієнтів
Залучення та дослідження клієнтів	Аналіз поведінки, потреб, очікувань
Проведення навчання	Використання ІІІ для тренінгів та адаптації
Психологічні чинники	Вплив на емоції та мотивацію
Швидкість і точність прогнозів	Оперативне прийняття рішень

Джерело: сформовано автором на основі [6; 7]

Серед ключових переваг застосування ІІІ у подієвому менеджменті варто виділити: автоматизацію процесів і завдань, ефективне управління ресурсами, швидкість і точність обробки даних, а також підтримку інновацій і управління проєктами. Узагальнення наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Переваги застосування ІІІ у подієвому менеджменті

Зміст переваги	Суть
Автоматизація процесів	Зниження навантаження, оптимізація задач
Управління ресурсами	Ефективне використання, уникнення стресів
Швидкість та точність	Обробка великих обсягів даних за секунди
Інновації та управління проєктами	Стратегічне планування, баланс ресурсів

Джерело: сформовано автором за [6; 8]

Ці переваги дозволяють оптимізувати фінансові витрати, покращити якість заходів і зміцнити конкурентну позицію на ринку послуг.

Підсумовуючи, сучасні технології ІІІ трансформують галузь подієвого менеджменту, пропонуючи інноваційні рішення для проєктування, організації, підготовки, проведення та аналізу заходів. Застосування ІІІ у цій сфері набуває широкого розповсюдження і має незворотний характер. Технології, системи та інструменти ІІІ відкривають двері в майбутнє, дозволяючи івент-компаніям не лише оптимізувати ресурси, а й бути конкурентоспроможними, перетворюючи виклики на можливості розвитку.

Література

1. Дорошкевич Д. В., Мокін Є. М. *Економічне обґрунтування наукових закономірностей розвитку всесвітньої мережі Інтернет // Ефективна економіка.* – 2017. –

№ 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5468> (дата звернення: 11.11.2025).

2. *Вікіпедія. Вільна енциклопедія* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 11.11.2025).

3. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Business of Artificial Intelligence* // *Harvard Business Review*. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence> (дата звернення: 11.11.2025).

4. Згуровський М. З. *Вступ до штучного інтелекту: тенденції, виклики, перспективи*. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. (дата звернення: 11.11.2025).

5. Болквадзе Н. І., Братко О. С., Мигаль О. Ф. *Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії* // *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 58. – С. 58–81 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-81 (дата звернення: 11.11.2025).

6. Поплавський М. М. *Евент-менеджмент у індустрії дозвілля* // *Питання культурології*. – 2017 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.31866/2410-1311.33.2017.141600 (дата звернення: 11.11.2025).

7. Кондрат О. Б. *Інноваційні напрями менеджменту підприємств* // *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. – 2024. – № 2. – С. 112 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.36887/2524-0455-2024-2-20 (дата звернення: 11.11.2025).

8. Василенко В. М., Вакалюк Т. А. *Штучний інтелект в управлінні проєктами: аналіз сучасних рішень та перспективи розвитку* // *Вчені записки*. – 2024 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32782/2663-5941/2024.4/10 (дата звернення: 11.11.2025).

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Роман ДУРАЧ

аспірант

Олена БУЯЛЬСЬКА

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ВНУТРІШНІХ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ПІДТРИМКИ КОРПОРАТИВНИХ ЦІННОСТЕЙ В СИСТЕМІ HR-ІНЖИНІРИНГУ

У сучасному цифровому середовищі внутрішні соціальні мережі стають невід'ємною частиною системи комунікацій у компаніях, що прагнуть підвищити рівень згуртованості та підтримувати спільні цінності. Корпоративні платформи, такі як Workplace by Meta, Yammer, Slack або Microsoft Teams, дозволяють працівникам обмінюватися ідеями, новинами, досягненнями та ініціативами, формуючи відчуття причетності до єдиної спільноти. Вони створюють простір для відкритого діалогу між різними рівнями персоналу, де кожен може висловити думку й бути почутим, що зміцнює корпоративну культуру.

Комунікація є основою будь-якої організації, а її якість безпосередньо впливає на ефективність спільної роботи. Внутрішні соціальні мережі виконують роль інтеграційного інструменту, який забезпечує швидкий обмін інформацією, зворотний зв'язок і створює атмосферу прозорості. Завдяки цьому співробітники краще розуміють місію та стратегічні цілі компанії, що сприяє усвідомленому прийняттю корпоративних цінностей. Особливо важливим це є для великих або дистанційних команд, де фізичний контакт між працівниками обмежений [1].

Використання соціальних мереж у внутрішньому корпоративному середовищі дозволяє формувати не лише професійні, а й міжособистісні зв'язки. Створення тематичних спільнот, каналів за інтересами або корпоративних блогів сприяє розвитку неформальної взаємодії, що

позитивно позначається на командному дусі. Працівники починають ідентифікувати себе не лише з посадою, а й з ціннісною системою організації. Це підвищує рівень лояльності та залученості персоналу до спільної мети.

Внутрішні соціальні мережі також стають важливим інструментом поширення корпоративної культури через приклади поведінки, історії успіху та ініціативи лідерів думок. Керівництво компанії може безпосередньо звертатися до працівників, демонструючи відкритість і підтримку. Це створює відчуття взаємоповаги та довіри, що є фундаментом позитивного соціально-психологічного клімату. Водночас працівники отримують можливість брати активну участь у комунікаціях, ділитися досвідом і впливати на культурні процеси в організації [2].

Крім того, корпоративні соціальні мережі стають каналом формування репутації всередині компанії. Вони сприяють поширенню корпоративних стандартів поведінки, заохочують до конструктивної взаємодії, підтримки колег і участі у спільних ініціативах. У результаті формується відкритий, динамічний і мотивований трудовий колектив, який об'єднаний спільними цінностями та готовий до досягнення стратегічних цілей компанії. Таким чином, внутрішні соціальні мережі не просто полегшують комунікацію, а стають потужним чинником розвитку корпоративної культури. Вони забезпечують формування спільного інформаційного простору, у якому народжуються нові ідеї, підтримується командна єдність і зміцнюється система цінностей, що визначає обличчя сучасної організації.

В умовах цифрової трансформації бізнесу HR-інжиніринг набуває нового змісту, адже сучасні технології дозволяють створювати інтегровані системи управління персоналом. Внутрішні соціальні мережі при цьому виступають не лише каналом комунікації, а й ефективним інструментом для розробки, реалізації та моніторингу HR-процесів. Вони сприяють глибшому розумінню поведінкових моделей співробітників, дозволяють аналізувати рівень залученості, мотивації та взаємодії в команді.

Таблиця 1 – Застосування внутрішніх соціальних мереж у ключових напрямках HR-інжинірингу [2-3].

Напрямок HR-інжинірингу	Приклади реалізації за допомогою внутрішніх соціальних мереж
Аналітика та моніторинг	Виявлення неформальних лідерів та «агентів змін». Аналіз соціальної динаміки та комунікаційних зв'язків. Моніторинг рівня залученості та настроїв у колективі.
Управління знаннями та компетенціями	Створення тематичних спільнот для обміну досвідом Організація систем внутрішнього наставництва (mentoring). Платформи для поширення навчальних матеріалів та вебінарів.
Розвиток корпоративної культури	Трансляція цінностей та місії через комунікацію лідерів. Персоналізоване інформування про корпоративні події. Підтримка ініціатив та проектів співробітників.
Зворотний зв'язок та прозорість	Проведення опитувань та збір пропозицій щодо покращень. Забезпечення каналу для відкритого діалогу з керівництвом. Формування позитивного HR-бренду всередині компанії.

HR-фахівці можуть використовувати корпоративні мережі для виявлення неформальних лідерів, оцінки соціальної динаміки та структури комунікаційних зв'язків. Наприклад, аналіз активності в мережі дає змогу зрозуміти, хто впливає на колективну думку, як формуються групи підтримки та де можуть виникати комунікаційні бар'єри. Такі дані є надзвичайно цінними для побудови ефективної HR-стратегії, орієнтованої на розвиток людського капіталу [3].

Окрім аналітичної функції, внутрішні соціальні мережі забезпечують реалізацію ключових напрямів HR-інжинірингу – управління знаннями, розвиток компетенцій та формування корпоративної ідентичності. За їхньою допомогою створюються навчальні спільноти, платформи для обміну досвідом, системи внутрішнього наставництва. Працівники можуть ділитися ідеями, проходити навчання, брати участь у проєктах – усе це в інтерактивному форматі, що підвищує ефективність розвитку персоналу.

Важливою перевагою внутрішніх соціальних мереж є можливість персоналізованої комунікації. HR-відділ може цілеспрямовано поширювати важливу інформацію, оголошення або матеріали для конкретних груп співробітників, не перевантажуючи загальний інформаційний потік. Такий підхід допомагає уникнути «інформаційного шуму» і водночас підтримує індивідуальну залученість працівників у життя компанії.

Використання соціальних мереж у HR-інжинірингу також сприяє розвитку прозорості та довіри в колективі. Через такі платформи легко впроваджувати опитування, зворотний зв'язок, ініціативи з покращення умов праці або корпоративної культури. Працівники бачать, що їхні думки враховуються, а керівництво відкрито реагує на пропозиції – це створює позитивний імідж компанії як роботодавця і підвищує рівень внутрішньої мотивації. У результаті внутрішні соціальні мережі перетворюються на потужний елемент HR-екосистеми, який об'єднує технологічні та людські аспекти управління персоналом. Вони дозволяють ефективно поєднувати аналітичні інструменти, механізми комунікації та стратегії розвитку корпоративних цінностей, забезпечуючи тим самим глибоку інтеграцію HR-інжинірингу у всі рівні організаційної структури.

Впровадження внутрішніх соціальних мереж у систему управління персоналом потребує продуманого підходу, який поєднує технологічні рішення, організаційні зміни та культуру відкритої комунікації. Успіх цього процесу значною мірою залежить від того, наскільки компанія готова інтегрувати цифрові інструменти у свою щоденну діяльність. На початковому етапі важливо визначити цілі впровадження – чи це підвищення рівня залученості працівників, формування спільних цінностей, підтримка навчання або покращення комунікацій між підрозділами. Чітке розуміння мети дозволяє обрати правильну платформу та побудувати логічну систему взаємодії користувачів.

Практика показує, що успішне використання корпоративних соціальних мереж передбачає активну участь керівництва. Якщо топменеджери демонструють приклад відкритого спілкування, підтримують ініціативи працівників і діляться власними ідеями, це стимулює персонал до більшої активності. Лідери думок у компанії стають провідниками корпоративних цінностей, які поширюються через внутрішні пости, коментарі, обговорення чи навіть онлайн-події. Таким чином, соціальна мережа перетворюється на інструмент неформального, але потужного лідерства [4].

Ще одним важливим аспектом є мотивація працівників до участі у внутрішньому комунікаційному просторі. Компанії часто запроваджують елементи гейміфікації – рейтинги активності, нагороди за кращі ідеї, відзначення публікацій, що отримали найбільшу підтримку. Такі механізми стимулюють співробітників ділитися досвідом, брати участь у дискусіях та поширювати позитивний досвід взаємодії. Крім того, внутрішні соціальні мережі можуть поєднуватися з програмами корпоративного навчання, де активна участь у дискусіях стає частиною професійного розвитку.

З технічного боку, ефективність функціонування корпоративної соціальної мережі залежить від зручності користування, швидкодії системи, можливості інтеграції з іншими HR-

або управлінськими платформами. Важливо, щоб інтерфейс був інтуїтивно зрозумілим, а структура – логічно організованою, що забезпечить легкий доступ до потрібної інформації та матеріалів. Також слід враховувати питання конфіденційності та безпеки даних, адже обмін внутрішньою інформацією має бути надійно захищеним.

Реальні приклади з практики демонструють, що компанії, які активно використовують внутрішні соціальні мережі (наприклад, Deloitte, IBM, Google), отримують помітні результати у вигляді підвищення рівня залученості персоналу, покращення командної взаємодії та швидшої адаптації нових співробітників. Завдяки цьому знижується плинність кадрів, зміцнюється довіра до керівництва і формується стійке відчуття належності до корпоративної спільноти. Отже, внутрішні соціальні мережі стають не просто засобом комунікації, а стратегічним елементом HR-інжинірингу, що допомагає компаніям створювати ефективне, мотивоване й ціннісно орієнтоване середовище. Їхнє впровадження вимагає системного підходу, але результати – у вигляді зміцнення корпоративної культури, підвищення лояльності та продуктивності персоналу – виправдовують усі витрачені ресурси.

Внутрішні соціальні мережі перетворилися на потужний інструмент сучасного HR-інжинірингу, який поєднує технологічні можливості з потребами розвитку корпоративної культури. Вони сприяють формуванню відкритої системи комунікацій, у якій кожен співробітник може брати активну участь у житті організації, висловлювати власні ідеї та долучатися до реалізації спільних цінностей. Такі платформи підсилюють довіру між працівниками та керівництвом, зміцнюють командну взаємодію, підвищують мотивацію й лояльність персоналу. Ефективне впровадження внутрішніх соціальних мереж дозволяє компаніям не лише покращити інформаційний обмін, але й створити гнучку систему підтримки корпоративної ідентичності, що сприяє стійкому розвитку бізнесу. У результаті організація отримує конкурентну перевагу, базовану на залученості, єдності цінностей і цифровій взаємодії працівників, що є ключовими чинниками успіху у XXI столітті.

Література

1. Volianska-Savchuk L., Kobets D., Soharuk A. *Digital HR: a revolution in human resources management in the digital age // Regional aspects of productive forces development of Ukraine.* – 2024. – Vol. 1(29). – P. 102–111 (дата звернення: 10.11.2025).
2. Водкевич В. Д. *Роль внутрішніх платформ соціальних мереж у покращенні корпоративної комунікації та розвитку організаційної культури: поглиблений аналіз динаміки обміну інформацією // Український економічний часопис.* – 2024. – № 7 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-3 (дата звернення: 10.11.2025).
3. Кухарська Н. П., Кухарський В. М. *Вплив соціальних мереж на корпоративну інформаційну та економічну безпеку // Науковий вісник Ужгородського університету.* – 2017 (дата звернення: 10.11.2025).
4. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management.* – 14th ed. – New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2011. – 816 p. (дата звернення: 10.11.2025).

СЕКЦІЯ 6

Проблематика, виклики, загрози, імперативи, перспективні напрями і технології у формуванні нової парадигми економіки, бізнесу та HR-інжинірингу в умовах П'ятої промислової революції (Індустрія 5.0)



Ірина ТКАЧЕНКО

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку*

Віталій ГУЛЯЄВ

доктор технічних наук, професор, ректор

Людмила СОРОКІНА

*кандидат соціологічних наук, доцент,
доцент кафедри соціально-психологічних і гуманітарних наук,
Дніпровський державний технічний університет,
м. Кам'янське, Україна*

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ВІДТВОРЕННЯ СУСПІЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ОСВІТА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС

Інноваційний розвиток є ключовим чинником соціально-економічної трансформації суспільства та основою для відтворення його капіталу – людського, соціального, інтелектуального. Саме інновації формують підґрунтя стійкого зростання, забезпечуючи появу нових знань, технологій і управлінських рішень, що покращують якість життя, сприяють прогресу науки, виробництва та соціальної сфери.

Інноваційна діяльність включає всі етапи – від генерування ідеї до її практичної реалізації – і спрямована на досягнення якісних змін у виробництві, економічних відносинах, освіті, культурі та управлінні. Вона забезпечує безперервне оновлення суспільного капіталу через накопичення знань, створення інтелектуальних продуктів і вдосконалення інфраструктури.

Інновації мають стимулюючий вплив на відтворення суспільного капіталу. З одного боку, вони є результатом розвитку людського потенціалу, а з іншого – створюють умови для його подальшого збагачення. У процесі інноваційного розвитку формується новий тип суспільства, заснований на знаннях, довірі, взаємодії та спільній відповідальності.

Суспільний капітал – це не лише сукупність соціальних зв'язків і цінностей, а й стратегічний ресурс, який визначає здатність держави та її інституцій до відновлення й розвитку. Саме інновації стають інструментом підсилення цього капіталу, оскільки формують середовище взаємної підтримки, навчання, обміну ідеями та спільного пошуку рішень.

Із початком повномасштабної агресії Україна зіткнулася з безпрецедентними викликами: руйнуванням освітньої та наукової інфраструктури, втратою значної частини трудового потенціалу, вимушеною міграцією мільйонів громадян [1]. В умовах воєнного стану освіта постає не просто як складова суспільної системи, а як стратегічний ресурс і водночас потужний рушій національного відновлення.

Освітня система, попри втрати, демонструє високу гнучкість і здатність до адаптації [1, с.57]. Навіть у часи найбільших випробувань вона зберігає функцію відтворення людського капіталу, забезпечує неперервність навчання, підтримує психологічну стійкість і національну ідентичність.

Вчитель і викладач у таких умовах перетворюються на агентів інноваційних змін – носіїв стратегічного бачення та лідерів спільнот, здатних допомогти людині не лише здобути знання, а й віднайти внутрішні ресурси для самореалізації й подолання наслідків війни.

Попри руйнування понад 3,5 тисяч освітніх установ (з них десятки університетів зазнали значних пошкоджень), система вищої освіти України демонструє унікальну здатність до адаптації, відновлення та розвитку на основі інновацій (рис.1).

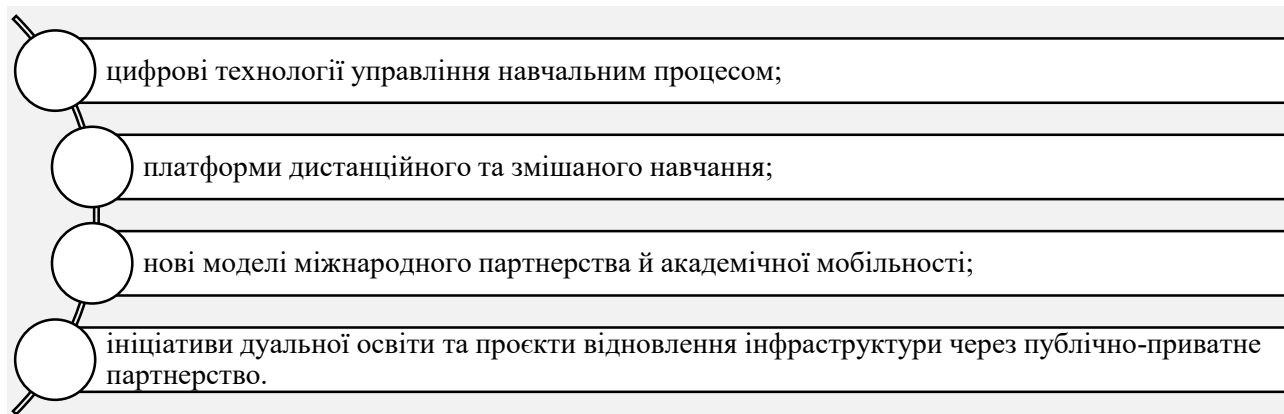


Рисунок 1 – Адаптивні підходи до відновлення та розвитку на основі інновацій

Ці процеси не лише забезпечують стабільність системи освіти, але й сприяють накопиченню суспільного капіталу – через формування компетентностей, розвиток довіри, взаємодії, відповідальності та професійної мобільності.

В умовах післявоєнного відновлення особливого значення набуває інтеграція освіти, науки, бізнесу та громадського сектору у спільний інноваційний простір. Доцільним є окреслення основних напрямів розвитку людського капіталу засобами освіти:



Рисунок 2 – Основні напрями повоєнного розвитку людського капіталу засобами освіти

Таким чином, інноваційний розвиток стає фундаментом для відтворення суспільного капіталу, оскільки забезпечує резильєнтність, гнучкість і здатність до відновлення суспільства. В умовах війни саме освіта та інновації виступають взаємопов'язаними драйверами трансформацій – тим ресурсом, який допоможе Україні не лише відновитися, а й перейти до якісно нового етапу розвитку.

Література

1. Україна – це країна можливостей, але плата за них – ризики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://theukrainians.org/mykhailo-vynnytskyi-mon/> (дата звернення: 06.10.2025).
2. Гуляєв В. М., Ткаченко І. П. *Стратегії сталого розвитку закладів вищої освіти: імплементація та адаптивність в умовах воєнного стану* // *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. – 2025. – № 1(10). – С. 54–65 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/332420> (дата звернення: 06.10.2025).

Сергій БОБУХ*Кандидат економічних наук, директор
Хмельницьке КП «Електротранс»***МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ ТА ГРАНТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ КП «ЕЛЕКТРОТРАНС»
В АСПЕКТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТА**

У сучасних умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення особливої актуальності набуває питання залучення міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів як одного з ключових інструментів модернізації міської транспортної інфраструктури. З огляду на значні руйнування, економічні обмеження та кадровий дефіцит, зумовлений наслідками збройної агресії російської федерації, співпраця з міжнародними фінансовими інституціями та донорами стає не лише джерелом фінансування, а й каталізатором системних реформ. У цьому контексті грантова діяльність комунального підприємства «Електротранс» постає вагомим чинником інтеграції міської транспортної системи міста Хмельницького до європейського простору сталого розвитку, де фінансова підтримка поєднується з передачею управлінських, екологічних та соціальних стандартів.

Співпраця з міжнародними партнерами, зокрема в межах програм Європейського банку реконструкції та розвитку, передбачає не лише залучення фінансових ресурсів, а й впровадження нових підходів до управління, екологічного моніторингу, енергоефективності та соціальної відповідальності. Таким чином, грантова підтримка стає важливою складовою процесу зближення України з Європейським Союзом, сприяючи адаптації міського транспорту до сучасних європейських політик і цінностей.

Як зазначають автори статті «Сучасний стан та перспективи розвитку, відновлення і розбудови транспортної інфраструктури в Україні», синхронізуючи свою політику з ЄС, відповідно до «Європейського зеленого курсу» (далі – ЄЗК), Україна має намір досягти кліматичної нейтральності до 2060 року. Тому післявоєнний план відновлення України має враховувати екологічні вимоги євроінтеграції, особливо у сфері транспорту, оскільки транспортний сектор є одним із найбільших джерел забруднення та викидів парникових газів [1, с. 107].

Науковці констатують, що в Україні вже існує розгалужена система міського громадського транспорту, однак вона потребує модернізації, розширення та підвищення якості для покращення екологічного стану міст. За останні 30 років кількість трамвайних мереж скоротилася з 32 до 19, а тролейбусних – із 45 до 40, що супроводжувалося різким зменшенням пасажиропотоку електрифікованого транспорту. При цьому «близько 90% парку трамваїв і тролейбусів уже перевищили свій максимальний термін служби», що зумовлює необхідність спільних дій місцевих і національних органів влади для оновлення рухомого складу, скорочення викидів та підвищення якості транспортних послуг [1, с. 107–108].

Реалізація інфраструктурних проєктів у сфері міського електротранспорту є важливим інструментом підвищення сталості та ефективності системи громадських перевезень. У цьому контексті важливо виділити роль міжнародного фінансування та грантової підтримки, які не лише забезпечують ресурсну базу, а й створюють умови для інституційного та технологічного розвитку підприємства.

На даний момент хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» впроваджує масштабний інвестиційний проєкт «Модернізація громадського тролейбусного транспорту у м. Хмельницький», який здійснюється за фінансової підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Європейського Союзу [3].

У квітні 2023 року між КП «Електротранс», Хмельницькою міською радою та ЄБРР було укладено Кредитну угоду, а також два договори грантової допомоги – зі Спеціальним фондом кризового реагування ЄБРР та Інвестиційною платформою сусідства Європейського Союзу. Ця фінансова структура забезпечує комплексну підтримку, яка включає кредитування, грантове фінансування та співфінансування з міського бюджету, що створює стабільну

економічну основу для реалізації проєкту. Сукупна вартість проєкту становить 16,55 млн євро, у тому числі 10,6 млн євро – кредитні кошти ЄБРР, 4,45 млн євро – грантове фінансування, а 1,5 млн євро – внесок із міського бюджету [4].

Важливим аспектом реалізації є залучення технічної допомоги в межах Рамкової програми ЄБРР «Громадський транспорт України», договір за якою було підписано у серпні 2023 року. Залучення консалтингових компаній забезпечує не лише технічний супровід, а й формує компетентнісну базу для впровадження сучасних практик управління транспортною інфраструктурою. За результатами міжнародних тендерних процедур до реалізації проєкту долучено консалтингові компанії Egis та A+S Consortium, що здійснюють технічний супровід і розробку Плану сталої міської мобільності для м. Хмельницький.

Після проведення тендеру на майданчику електронних закупівель ЄСЕРР, у липні 2024 року було укладено контракт із переможцем тендеру – об'єднанням ТОВ «Політехносервіс» та ТОВ «Чернігівський автозавод» – на постачання 42 низькопідлогових тролейбусів. Станом на жовтень 2025 року повністю поставлено дві партії тролейбусів (14 одиниць), розпочато постачання третьої партії (вже поставлено 8 одиниць), а завершення повної поставки очікується до березня 2026 року. За рахунок залишку коштів також планується придбання двох додаткових тролейбусів з автономним ходом до 20 км, що дасть змогу збільшити загальну кількість одиниць рухомого складу до 44. Цей етап проєкту демонструє практичну реалізацію фінансових угод і служить прикладом ефективного застосування ресурсів на інноваційне оновлення рухомого складу.

Як зазначають автори статті «Сучасний стан та перспективи розвитку, відновлення і розбудови транспортної інфраструктури в Україні», необхідним є «впровадження політики, яка сприяє модернізації існуючого пасажирського автопарку, забезпечує соціально прийнятний перехід до екологічно чистого транспорту та пропонує населенню альтернативи у вигляді потужної системи громадського транспорту» [1, с. 109].

Важливість модернізації транспортної інфраструктури для сталого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності держави також підкреслюється у статті «Розвиток транспортної інфраструктури як фактор підвищення глобальної конкурентоспроможності». Автори зазначають, що «оновлена та ефективна транспортна інфраструктура відіграє важливу роль для забезпечення економічного зростання, збільшення продуктивності та підвищення якості життя громадян, що в сукупності сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. Крім того, інвестування в зелені транспортні технології може зменшити екологічний вплив транспорту, сприяючи сталому розвитку та збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь. Такий комплексний підхід до розвитку транспортної інфраструктури не лише покращує економічні показники країни, але й забезпечує її громадянам вищий рівень життя, роблячи її більш привабливою для зовнішніх та внутрішніх інвесторів.» [2, с. 6].

Не менш важливим аспектом реалізації проєкту є процес інституційного зближення з європейськими практиками управління, фінансової звітності та дотримання соціальних і екологічних стандартів. Тут ми можемо виділити три ключові напрями: інтеграція фінансових стандартів, впровадження екологічних вимог і формування політик соціальної відповідальності. Укладення угод із ЄБРР передбачає не лише залучення фінансових ресурсів, але й поступову інтеграцію підприємства у систему європейських норм і цінностей. Вимоги Банку охоплюють розроблення та запровадження комплексного підходу до управління проєктом, який ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, екологічної сталості, рівності можливостей і належного корпоративного врядування.

У цьому контексті особливого значення набуває впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності, що забезпечують порівнянність і достовірність фінансових даних, проведення незалежного аудиту як елементу контролю ефективності використання коштів, а також дотримання процедур екологічної оцінки, спрямованих на мінімізацію впливу транспортної інфраструктури на навколишнє середовище. Такі інституційні заходи

забезпечують підвищення довіри з боку громадськості та міжнародних партнерів, водночас формуючи передумови для сталого розвитку підприємства. Важливим компонентом є інтеграція політик соціальної інклюзії, гендерної рівності та недискримінації, які формують нову управлінську культуру в комунальному секторі та підвищують довіру громади до органів місцевого самоврядування.

Таким чином, участь КП «Електротранс» у проєкті ЄБРР виступає каталізатором не лише технологічної модернізації, але й глибшого інституційного оновлення підприємства. Це сприяє гармонізації внутрішніх процедур управління з європейськими стандартами корпоративної етики, звітності й публічної відповідальності, що, у свою чергу, підвищує інвестиційну привабливість і довгострокову стійкість транспортної системи міста.

З огляду на зростаючий дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів у сфері міського транспорту, посилення конкуренції на ринку праці, а також ускладнення ситуації через військову агресію РФ та її наслідки для соціально-економічної сфери України, важливо виділити кадровий аспект модернізації як ключовий фактор забезпечення сталості транспортної системи. Військові дії призвели до внутрішньої міграції, втрати частини робочих кадрів та зростання потреби у спеціалістах для підтримки безперервного функціонування критичної інфраструктури. У цьому контексті окремим стратегічним напрямом діяльності КП «Електротранс» є розвиток кадрового потенціалу та формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на принципи сталого розвитку, інклюзії та гендерної рівності. Ефективна кадрова політика виступає системоутворювальним чинником модернізації підприємства, оскільки забезпечує не лише кадрове відтворення, але й підвищення професійної компетентності персоналу, що є необхідною умовою для функціонування сучасної транспортної інфраструктури.

Станом на сьогодні підприємство реалізує комплекс заходів з оптимізації кадрового складу, маючи відкритими вакансії у різних професійних напрямках. З метою формування кадрового резерву створено власну школу водіїв тролейбусів, що функціонує у тісній співпраці з професійно-технічними навчальними закладами, зокрема Вищим професійним училищем №11 м. Хмельницького. Такі ініціативи дозволяють поєднувати практичне навчання, адаптацію випускників та формування професійного резерву для забезпечення безперервності транспортних послуг.

Важливим аспектом кадрової політики є соціальна відповідальність підприємства, що проявляється у співпраці з центром зайнятості для працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, жінок і ветеранів. Це відповідає сучасним європейським підходам до ринку праці, де соціальна інтеграція різних груп розглядається як інструмент підвищення соціальної згуртованості та інклюзивності економічного розвитку.

Формування безпечного, інклюзивного та етичного робочого середовища є невід'ємною складовою інтеграції підприємства до системи європейських стандартів корпоративного управління. Відповідно до вимог ЄБРР, на КП «Електротранс» запроваджено гендерну політику, призначено уповноваженого з гендерних питань, затверджено Кодекс поведінки та положення про конфіденційні повідомлення. У 2023–2024 роках проведено серію тематичних навчань і тренінгів із питань гендерної рівності, запобігання дискримінації та насильству, дотримання етичних стандартів у трудових відносинах. У 2024 році навчання пройшли 201 працівник, серед яких значну частку становили жінки, що свідчить про активну участь підприємства у формуванні гендерно чутливої організаційної культури.

Окремої уваги заслуговують ініціативи у сфері безпеки пасажирів і персоналу. На підприємстві здійснюється системна робота із підвищення рівня безпеки транспортних перевезень через установлення систем відеоспостереження, тривожних кнопок, модернізацію освітлення на зупинках, розміщення інформаційних матеріалів з питань запобігання насильству, а також через партнерство з громадською організацією «Ла Страда-Україна» та її гарячою лінією з попередження домашнього насильства, торгівлі людьми та гендерної дискримінації. Такі заходи мають не лише практичне, але й превентивне значення, формуючи

культуру безпеки у громадському просторі та підвищуючи довіру населення до комунального транспорту.

Модернізація рухомого складу здійснюється з урахуванням сучасних технологічних і соціальних вимог до комфорту пасажирів. Постачання низькопідлогових тролейбусів, обладнаних системою кондиціонування, відеоспостереження, Wi-Fi, USB-зарядками, пандусами для осіб з інвалідністю, інформаційними екранами та автоматичними системами підрахунку пасажирів, є прикладом забезпечення рівного доступу до транспортних послуг для всіх категорій населення. Ці технічні та організаційні рішення підвищують якість транспортного обслуговування, покращують умови праці персоналу та сприяють екологічній і соціальній сталості міського середовища.

Отже, міжнародна співпраця та грантова діяльність КП «Електротранс» мають системний вплив на розвиток транспортної інфраструктури м. Хмельницького. Вони не лише забезпечують модернізацію рухомого складу, а й сприяють формуванню нової моделі управління комунальним транспортом, заснованої на принципах соціальної відповідальності, екологічної ефективності, інклюзивності та рівності можливостей. У результаті реалізації таких підходів підприємство трансформується у сучасного суб'єкта публічного сектору, інтегрованого у європейський простір цінностей, стандартів і практик сталого міського розвитку.

Література

1. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Юрчик О. А. *Сучасний стан та перспективи розвитку, відновлення і розбудови транспортної інфраструктури в Україні*. – Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, 2024. – С. 103–112 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/3213/3249/7750> (дата звернення: 21.10.2025).
2. Когут М. В., Содом Р. І., Демчина В. Р. *Розвиток транспортної інфраструктури як фактор підвищення глобальної конкурентоспроможності // Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 60. – С. 1–6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3653/3582> (дата звернення: 21.10.2025).
3. European Bank for Reconstruction and Development. *EBRD helps Ukrainian city of Khmelnytskyi buy trolleybuses* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2023/ebd-helps-ukrainian-city-of-khmelnytskyi-buy-trolleybuses.html> (дата звернення: 21.10.2025).
4. European Bank for Reconstruction and Development. *UPTF2 Khmelnytskyi Trolleybus. Проект ID 53100* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/psd/53100.html> (дата звернення: 21.10.2025).

Ольга БАЛАБАШ

к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту організацій

Денис ЗАРЕЦЬКИЙ

магістрант

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, Україна

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

У сучасних умовах цифрова трансформація стає визначальним чинником розвитку підприємств, а цифровий реінжиніринг бізнес-процесів – ключовим інструментом їхньої

адаптації до динамічних змін середовища та підвищення конкурентоспроможності. На думку більшості дослідників, саме глибока інтеграція цифрових технологій у процеси управління, виробництва та обслуговування формує нову парадигму ефективності підприємства.

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) була вперше сформульована Майклом Хаммером у 1990 році і стала однією з ключових парадигм сучасного управління. У своїх працях Хаммер розглядав реінжиніринг не просто як метод удосконалення окремих операцій, а як радикальну переорієнтацію всієї організаційної діяльності на створення цінності для клієнта шляхом відновлення логіки бізнес-процесів [1].

З позицій критичного аналізу наукової літератури, реінжиніринг бізнес-процесів доцільно інтерпретувати як стратегічний інструмент системного оновлення організації, що передбачає не поступову оптимізацію, а фундаментальне переосмислення процесів «з нуля». Такий підхід спрямований на ліквідацію застарілих або дублюючих функцій, спрощення внутрішніх процедур і створення наскрізних процесів, орієнтованих на результат і споживача [2, с.12].

У теоретичній площині концепція реінжинірингу ґрунтується на низці принципів, що визначають її методологічну структуру [3]:

- орієнтація організаційної діяльності на кінцеві результати, а не на окремі функції;
- ідентифікація та пріоритизація усіх бізнес-процесів підприємства відповідно до стратегічних потреб;
- інтеграція розподілених ресурсів як єдиної системи;
- комбінування паралельних функцій для підвищення ефективності взаємодії;
- залучення працівників до повного циклу роботи з інформацією – від створення до обробки;
- побудова керованих і прозорих процесів;
- отримання первинної інформації безпосередньо з джерела, що мінімізує спотворення даних.

У загальному вигляді процес реінжинірингу включає такі основні етапи [4]:

- визначення цілей і меж трансформації;
- ідентифікація потреб клієнтів;
- аналіз і критичне оцінювання наявних бізнес-процесів;
- розроблення бізнес-плану реінжинірингу;
- впровадження розроблених змін у практичну діяльність.

Критичний аналіз наукових джерел засвідчує, що цифровий реінжиніринг не обмежується автоматизацією – він вимагає перегляду організаційної структури, системи компетенцій персоналу, форм управління та комунікацій. У результаті підприємства дедалі частіше відмовляються від розробки власних технологій, надаючи перевагу готовим цифровим рішенням, що зумовлено процесом «коммодитизації» ІТ-продуктів. Така тенденція підвищує швидкість впровадження змін, але водночас створює залежність від зовнішніх постачальників та посилює ризики кібербезпеки.

Серед основних переваг цифрового реінжинірингу у наукових публікаціях виокремлюють:

- зростання операційної ефективності завдяки впровадженню систем автоматизації, штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), що скорочує час виконання операцій і підвищує якість результатів;
- зниження витрат шляхом оптимізації використання ресурсів, автоматизації рутинних операцій та зменшення потреби у ручній праці;
- підвищення конкурентоспроможності за рахунок гнучкої реакції підприємства на зміни ринку й запити споживачів.

До основних інструментів і технологій реінжинірингу бізнес-процесів у цифровій економіці належать (табл.1).

Таблиця 1 – Сучасні технології реінжинірингу бізнес-процесів

Інструмент / технологія	Сутність та призначення
Роботизація процесів (RPA)	Автоматизація рутинних і повторюваних операцій за допомогою програмних роботів, що підвищує точність і швидкість виконання завдань.
Технології Інтернету речей (IoT)	Використання сенсорів і підключених пристроїв для моніторингу стану обладнання, збору та збереження даних у хмарних середовищах.
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Аналіз даних для прогнозування тенденцій, оптимізації виробничих процесів і виявлення потенційних ризиків.
Аналітика великих даних (Big Data Analysis)	Обробка великих масивів інформації з метою виявлення закономірностей, факторів ефективності та підтримки управлінських рішень.
Блокчейн-технології	Забезпечення надійності, достовірності та прозорості бізнес-операцій через децентралізоване зберігання даних у корпоративних системах.
Технологія цифрових двійників (Digital Twins)	Віртуальне моделювання, тестування та оптимізація процесів до їх реального впровадження у виробничому середовищі.

Джерело: [3-5]

Таким чином, цифровий реінжиніринг може розглядатися як один із ключових інструментів модернізації виробничих процесів, який не лише мінімізує ризики управлінських рішень, а й сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної організаційної структури.

Література

1. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. – New York : Harper Business, 2003. – 332 p. (дата звернення: 09.10.2025).
2. Марухленко О. В. *Реінжиніринг бізнес-процесів в Україні і за кордоном: досвід провідних компаній (навчально-методичний матеріал)*. – Київ : КУБГ, 2020. – 24 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/35424/1/O_Marukhlenko_Reinzhiniring_biznes-procesiv_compressed.pdf (дата звернення: 09.10.2025).
3. Гадецька З. М. *Побудова оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів (на прикладі агентства нерухомості) // Економіка і суспільство*. – 2016. – № 19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/213.pdf (дата звернення: 09.10.2025).
4. Дем'яненко Т., Яковенко І. *Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві // Актуальні проблеми менеджменту та підприємництва (АМТР)*. – 2022. – Вип. 14(28) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/478> (дата звернення: 09.10.2025).
5. *Інноваційні технології управління підприємством : монографія / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В. Горбатюк [та ін.] ; за заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш*. – Харків : Діса плюс, 2023. – 200 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16915> (дата звернення: 09.10.2025).

Мирослава КУПИРА

к.е.н., доцент

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Луцький національний технічний університет,
м. Луцьк, Україна

ІМПЕРАТИВИ МАЙНДСЕТУ ЕКОСИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

В умовах війни поглиблюються процеси поляризації та розривів у темпах розвитку підприємницьких структур, що посилюють асиметрії у формуванні достатнього рівня потенціалу для забезпечення відновлення, інноваційного розвитку та цифрової трансформації

України. Проблематика вимагає від підприємств швидкої реакції на зміни і зобов'язує шукати дієві інструменти та працюючі ефекти.

Тому, важливо напрацювати теоретико-методологічні підходи та практичні резолюції для формування майндсету екосистеми стимулювання сталого розвитку підприємницьких структур, що враховує інноваційність, цифровізацію та соціальну відповідальність. Проблематика супроводжується глибокими структурними трансформаціями, що потребують нового підходу до підприємництва, який поєднає економічні, технологічні та інституційні фактори з цінностями сталості, довіри й партнерства. Екосистема стимулювання має консолідувати соціальну, економічну, екологічну, фінансову, інвестиційну та інноваційну складові, забезпечуючи цілісність і стійкість розвитку. Так, як військові дії спричинили руйнації виробничої, транспортної та логістичної інфраструктури, постає потреба у створенні гнучких інноваційних моделей взаємодії бізнесу, держави, науки та неурядового сектору.

Неврахування новітніх форм соціального партнерства, неповного використання всіх переваг цифрової трансформації бізнес-процесів зумовленої всебічним впровадженням штучного інтелекту у різноманітних векторах бізнес-активності, призводить до виникнення труднощів у протистоянні традиційних механізмів стимулювання підприємництва сучасним викликам.

Проведений аналіз існуючих наукових досліджень свідчить, що більшість концепцій сталого розвитку підприємництва зосереджуються на питаннях енергоефективності, корпоративної соціальної відповідальності та інноваційного потенціалу і рідко розглядають екосистемний майндсет як синергетичну модель партнерської взаємодії. Доцільність переходу від ізольованих стратегій підтримки бізнесу до інтегрованих інноваційних екосистем, що об'єднують тріаду «капітал-знання-технології» у єдину площину, актуалізовано у низці напрацювань сучасності. Оскільки, саме екосистема стимулювання на базі ШІ-аналітики логістичних систем, є рушійною силою економічного зростання післявоєнного періоду.

І так, Ситницький М. [1] акцентує увагу на необхідності комплексної підтримки вітчизняного підприємництва через розвиток системних екосистем, що об'єднують бізнес, освіту та громадський сектор. Медведєв Є. [2] обґрунтовує ефективність застосування штучного інтелекту у плануванні логістичних процесів і доводить, що саме цифровізація є ключем до стійкості підприємств у кризових умовах. В. Паляниця [3] досліджує інноваційні стратегії розвитку підприємницьких екосистем, підкреслюючи значення синергії локальних ініціатив і державної політики підтримки. Залієвська-Шишак А. та Шипак А. [4] аналізують соціальні інновації та соціальне підприємництво у повоєнному відновленні України, зосереджуючись на важливості інституційної спроможності неурядових організацій та створення нових форматів співпраці.

Майндсет «передбачає культурну трансформацію та прагнення до постійного вдосконалення, акцент на створенні цінності для користувачів. Термін «майндсет» став популярний у другій половині XX століття завдяки дослідженням американської психологині Карол Двек. Вона дійшла висновку, що майндсет і переконання часто є вирішальними у досягненні успіху» [5]. Ми ж у свою чергу, погоджуємось з подібним твердженням та адаптуємо підхід під авторську концепцію екосистеми розвитку підприємництва.

Формування майндсету пов'язане з трансформацією управлінського мислення, оновленням підходів до розвитку бізнесу й неурядових організацій, удосконаленням механізмів відновлення на основі цінностей, довіри та партнерства.

Сформуємо у систему імперативи майндсету екосистеми стимулювання розвитку підприємницьких структур, що дозволить інтегрувати міждисциплінарні підходи з врахуванням умов глобалізації та цифровізації економіки країни (рис. 1).



Рисунок 1 – Імперативи майндсету екосистеми стимулювання розвитку підприємницьких структур

Тобто, імперативи майндсету екосистеми стимулювання розвитку підприємницьких структур покликані перетворити проблеми економічного, соціального, технологічного, екологічного та інституційного характерів в можливості і успіх та сформувати нову культуру бізнесу на основі цінностей, довіри та партнерства.

Майндсет екосистеми стимулювання розвитку підприємницьких структур передбачає створення нової парадигми розвитку підприємництва, що базується на:

- майндсеті сталості, цифровій інтеграції та партнерстві секторів «бізнес-влада-наука-громадянське суспільство»,
- синтезі міждисциплінарного підходу – поєднанні економічних, поведінкових і цифрових аспектів розвитку бізнесу;
- створенні нового типу аналітичного інструментарію для вимірювання сталості підприємницьких систем у контексті відновлення та цифрової трансформації економіки України;
- інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у систему стимулів державного управління;
- застосуванні когнітивного моделювання для виявлення причинно-наслідкових зв'язків в екосистемі стимулювання сталого розвитку;
- практичній орієнтації результатів – можливості їх імплементації в освітній процес, політику регіонального розвитку та стратегії підприємництва.

Відтак, незважаючи на активізацію досліджень щодо розгляду окреслених питань, зазначимо, що розробка майндсету екосистеми стимулювання розвитку підприємницьких структур потребує наукового пошуку, адже не була предметним дискурсом комплексного аналізу. Тому, напрацьовані наукові результати стануть акцентними у формуванні нової парадигми економіки

Література

1. Sitnytskyi M. V. *Development and support of Ukrainian domestic entrepreneurship in the context of transformational economy // Sustainability*. – 2024. – Vol. 16(7). – P. 4562 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.3390/su16135682> (дата звернення: 12.10.2025).
2. Медведєв Є., Попова Ю., Петренко О. *Планування логістичних систем із використанням штучного інтелекту // Економіка та суспільство*. – 2024. – Вип. 59 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-61> (дата звернення: 12.10.2025).
3. Паляниця В. В. *Екосистема підприємництва: інноваційні стратегії та інноваційні зміни // Журнал стратегічних економічних досліджень*. – 2024. – № 4. – С. 60–68 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.6> (дата звернення: 12.10.2025).
4. Залєвська-Шипак А. Д., Шипак А. О. *Особливості сучасних підходів до розкриття сутності соціальних інновацій в підприємстві // Ефективна економіка*. – 2024. – № 5 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.47> (дата звернення: 12.10.2025).
5. Самбір Н. *Як впровадити продуктивний майндсет і що він змінить на рівні команди та компанії* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://speka.media/platizni-servisi-dlya-pidprijemciv-dodatkovy-vitrati-ci-ekonomiya-pk1q5v> (дата звернення: 12.10.2025).

Марія ЗЕЛЕНА

к. е. н., доцент

доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці

Ольга ГАЛАМАЙ

здобувач вищої освіти,

Ольга МУТИКА

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

HR ПСИХОЛОГІЯ В ПІДБОРІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

HR-психологія та управління персоналом є системоутворюючими елементами Ефективний підбір персоналу є ключовим чинником конкурентоспроможності компанії, адже від того, наскільки кваліфікованими кадрами забезпечить організацію HR-відділ, залежить її стратегічна цінність на ринку. Сучасний підхід до підбору працівників базується не на інтуїції, а на науково обґрунтованих психологічних методах оцінки, які дозволяють об'єктивно прогнозувати успішність кандидата в конкретному робочому середовищі та враховують цілі бізнесу. Правильна методологія відбору сприяє формуванню команд, де працівники відчують підтримку, повагу та залученість, що підвищує ефективність роботи та конкурентні переваги компанії. Невідповідний же кандидат може стати джерелом конфліктів, зниження мотивації та втрати цінних фахівців. Тому мотиваційні аспекти мають інтегруватися у процес відбору команди.

У сучасних умовах важливо застосовувати методи нефінансової мотивації. Наприклад, мотиваційні зустрічі, наради чи «планерки» допомагають новим співробітникам адаптуватися до корпоративної культури. Вітання працівників із важливими подіями – дні народження, завершення випробувального терміну чи річниця роботи – позитивно впливають на лояльність та моральний стан колективу. Також важливі можливості для професійного розвитку: участь у тренінгах, семінарах та курсах, які компанія може частково або повністю оплачувати, а також публічна похвала за досягнення, що стимулює мотивацію та залученість. Не менш значущим є створення комфортних умов праці. Приклади компаній, таких як Google та Facebook, демонструють, що дружня та зручна організація офісного простору позитивно

впливає на ефективність і задоволеність працівників. Однак головне – забезпечити комфорт та зручність для співробітників, навіть якщо офіс не відповідає глобальним стандартам.

Ще одним ефективним інструментом є впровадження гнучкого графіка роботи, оскільки працівники часто завершують завдання раніше від запланованого часу, а така свобода підвищує продуктивність. Доцільно також надавати додаткові оплачувані дні відпочинку як стимул за успішну роботу. Корпоративні знижки на товари чи послуги компанії сприяють формуванню лояльності персоналу, адже навіть невеликі бонуси демонструють турботу компанії без значних фінансових витрат. Важливо забезпечити ефективний зворотний зв'язок, коли працівники можуть відкрито або анонімно висловлювати свою думку, ділитися ідеями та пропозиціями. Розвиток командності також є важливим: спільні поїздки, тури, екскурсії або інші корпоративні заходи сприяють згуртованості колективу та ефективній спільній роботі над досягненням цілей. Крім того, працівники повинні заздалегідь знати систему мотивації, щоб розуміти очікувані результати за виконану роботу, що формує впевненість, стимулює досягати поставлених завдань і навіть перевиконувати план [1].

Рекрутинг є невід'ємним і критично важливим процесом для будь-якої організації, оскільки від його ефективності залежить фінансова результативність підприємства. Для побудови системи підбору персоналу необхідно враховувати як зовнішні чинники – стан ринку праці, рівень підготовки спеціалістів у регіоні, трудове законодавство, специфіку компанії, – так і внутрішні – кадрову політику, репутацію та позицію організації на ринку праці. Значним фактором у формуванні процесу підбору є також корпоративна культура, базові цінності та стратегія управління персоналом. Пошук кандидатів (рекрутинг) здійснюється за допомогою різних підходів і джерел. Основними є внутрішні бази даних компанії чи рекрутингових агенцій, соціальні контакти та знайомства, переманювання фахівців з конкурентних організацій, випускники вищих навчальних закладів, а також співпраця з рекрутинговими агентствами. Серед сучасних методів особливою популярністю користується онлайн-рекрутинг, який включає сайти з працевлаштування, соціальні мережі, форуми, блоги та професійні платформи, такі як LinkedIn. Для оцінки кандидатів рекрутер може застосовувати різні інструменти: аналіз анкет, структуровані інтерв'ю, центри оцінки (assessment center), брифінги, психометричні тести (оцінка уваги, пам'яті, тремору тощо), професійне тестування через виконання пробних завдань, перевірку рекомендацій, використання поліграфа або служб безпеки. Цей комплекс методів дозволяє об'єктивно визначати відповідність кандидатів потребам компанії та прогнозувати їхню успішність на конкретній посаді.

Основним методом підбору кандидатів є структуроване інтерв'ю, яке в рекрутингу називають співбесідою. Співбесіда як метод оцінки передбачає дотримання певних правил і вимог для забезпечення ефективності процесу. Тому під час підготовки спеціалістів з підбору персоналу важливо приділяти увагу засвоєнню навичок проведення інтерв'ю. Проведення співбесіди – це комплекс знань і практичних умінь спеціаліста, відповідального за підбір персоналу організації. Точність підбору залежить від багатьох чинників, які менеджеру необхідно розуміти, усвідомлювати, враховувати та вміти на них впливати.[2]

Управління людськими ресурсами є ключовою складовою діяльності будь-якої організації. У цій концепції персонал розглядається як основний капітал, а витрати на нього – як довгострокові інвестиції. Кадрове планування тісно інтегрується з виробничими процесами, а працівники стають невід'ємною частиною корпоративної стратегії. В організаціях активно впроваджують групові форми роботи, приділяючи увагу розвитку командної взаємодії, підвищенню професійних навичок співробітників та формуванню корпоративної культури.

Управління людськими ресурсами спрямоване на вирішення стратегічних завдань, підвищення економічної та соціальної ефективності організації, а також забезпечення її адаптації до змін зовнішнього середовища. Проблеми управління персоналом актуальні для всіх підприємств, проте найбільш відчутні вони у великих компаніях. Поняття «управління людськими ресурсами» ширше, ніж «управління кадрами» чи «управління персоналом»,

оскільки охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення продуктивних і ефективних трудових відносин. Людина є не лише основним елементом виробничого процесу, а й ключовим стратегічним ресурсом підприємства у конкурентному середовищі. Навіть за наявності сучасних технологій, інноваційних ідей та сприятливих умов, без кваліфікованого і мотивованого персоналу досягти високих результатів неможливо. Саме тому управління людськими ресурсами зазнало значних трансформацій, стаючи більш стратегічним і комплексним процесом. Сьогодні робочу силу розглядають як «людський капітал» – один із ключових ресурсів економіки, що формує потенціал людини, тобто її здатність реалізовувати цілі та задовольняти потреби. Працівників уже не сприймають просто як кадри – їхня роль у досягненні успіху організації постійно зростає.[3]

Психологія та управління персоналом мають тісний взаємозв'язок, адже ефективне керування людськими ресурсами неможливе без глибокого розуміння поведінки людей, їхньої мотивації та особливостей міжособистісного спілкування. Використання психологічних принципів допомагає фахівцям з управління персоналом створювати продуктивне, гармонійне та результативне робоче середовище.

Знання психології відіграють важливу роль у розробці та застосуванні методів оцінки персоналу – тестів, співбесід та інших інструментів, що дозволяють визначати особистісні якості, професійні здібності та мотивацію кандидатів. Це забезпечує більш точний підбір працівників, які відповідають як професійним вимогам, так і корпоративній культурі організації. Психологічні підходи допомагають також оцінити, наскільки цінності, інтереси та поведінка майбутнього співробітника узгоджуються з цінностями та традиціями компанії.

Використання психології сприяє формуванню позитивного робочого клімату, дозволяючи виявляти та розвивати чинники, що забезпечують сприятливу атмосферу в колективі. Вона підкреслює важливість ефективної комунікації, справедливого управління та визнання досягнень працівників. Застосування психологічних принципів допомагає керівникам створювати інклюзивну корпоративну культуру, яка цінує різноманітність і забезпечує працівникам відчуття безпеки та приналежності, що, у свою чергу, підвищує їхню мотивацію та лояльність до компанії.

Крім того, психологія має суттєвий вплив на вирішення конфліктів у робочому середовищі. Завдяки розумінню різних типів особистостей та стилів спілкування, фахівці можуть розробляти ефективні стратегії управління конфліктами, які дозволяють розв'язувати суперечки без шкоди для бізнесу. Такий підхід дає змогу перетворювати неминучі конфлікти на можливість розвитку та досягнення організаційних цілей. Таким чином, застосування психологічних знань у навчанні та розвитку персоналу дозволяє створювати ефективні програми підвищення кваліфікації, які враховують психологічні особливості працівників. Це не лише покращує засвоєння нових знань і навичок, але й стимулює їх практичне використання в роботі, підвищує мотивацію та залученість співробітників. У результаті психологічно обґрунтовані підходи до навчання сприяють підвищенню загальної продуктивності та ефективності діяльності підприємства [3].

Література

1. Барська Ю. В. *Особливості HR-менеджменту в організації: можливості використання закордонного досвіду : рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Управління персоналом».* – Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2022.
2. Угрин О. Г. *Психологія управління : практичний посібник* / О. Г. Угрин. – Львів : ЛьвДУВС, 2017. – 164 с.
3. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. *Управління людськими ресурсами : навч. посібник* / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. – 232 с.

Тетяна ГЛУШКО

ст. викладач

кафедри HR-інжинірингу у бізнес економіці

Артем СОХАРУК

аспірант

Крістіна ГУЛЬКО

здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сьогодні ми стоїмо на порозі нової парадигми Індустрії 5.0, яка, на відміну від попередньої фази, не просто автоматизує або цифровізує виробничі процеси, а ставить у центр людини, її творчість, добробут і сенс праці. У цьому контексті зростає роль інтелектуальних систем управління персоналом, таких технологій, які не лише підтримують адміністративні функції HR, але й інтегруються у більш глибоке гуманістичне та стратегічне бачення праці і працівника.

Індустрія 5.0 визначається як підхід, орієнтований на людину, стійкість та гнучкість (resilience) у виробничих системах. Це означає, що технології мають не замінювати людину, а доповнювати її, створювати середовище, у якому працівник виграє від співпраці з машинами, роботами, системами штучного інтелекту. З боку управління персоналом це вимагає переосмислення ролі HR-функції: від суто адміністративної до стратегічної, орієнтованої на розвиток потенціалу людини, адаптацію систем до змін, забезпечення гнучкості і стійкості організації [2].

Таким чином, інтелектуальні системи управління персоналом (ІСУП) на сьогоднішній день це не просто автоматизація рекрутингу чи оцінки, а комплексна екосистема, що інтегрує технології (штучний інтелект, аналітику, великі дані), гуманістичні цінності (достойність праці, благополуччя працівника), а також адаптивні організаційні моделі.

Основні функції інтелектуальних систем управління персоналом проявляються через комплексне поєднання технологій штучного інтелекту, аналітики даних та гуманістичних принципів управління. Передусім це стосується процесів рекрутингу, де інтелектуальні системи використовують алгоритми машинного навчання для аналізу кандидатів, автоматизації підбору та прогнозування їхнього потенціалу. Проте головна мета полягає не в заміні HR-фахівця, а у створенні партнерства між людиною і технологією, що забезпечує точніше та справедливніше ухвалення рішень. Такі системи не лише скорочують час добору персоналу, а й формують підхід до пошуку талантів, орієнтований на розвиток і залучення кандидатів [1].

Другою важливою функцією є управління розвитком і навчанням персоналу. В сучасних умовах працівники мають володіти новими навичками, пов'язаними зі співпрацею з роботами, аналітичним мисленням і креативністю. Інтелектуальні системи дозволяють аналізувати компетентності працівників, виявляти прогалини, прогнозувати потреби у перекваліфікації та формувати персоналізовані траєкторії професійного зростання. Це забезпечує принцип індивідуалізації навчання, де кожен співробітник отримує можливість розвиватися у власному темпі й напрямі, відповідно до завдань організації.

Наступний напрям стосується підтримки добробуту працівників і забезпечення їхньої залученості. Сучасні системи управління персоналом здатні моніторити психологічне навантаження, рівень стресу, дотримання балансу між роботою і життям, а також надавати рекомендації щодо покращення цих аспектів. Таким чином, акцент зміщується з

продуктивності як самоцілі до створення комфортного та здорового робочого середовища. У фокусі добробут працівника як стратегічна цінність компанії.

Не менш важливою є функція аналітики та підтримки прийняття рішень. Інтелектуальні системи дозволяють HR-менеджерам прогнозувати ефективність команд, визначати потенціал працівників, виявляти ризики вигорання чи плинності кадрів. Вони формують стратегічну основу для ухвалення управлінських рішень, що ґрунтуються на даних, а не лише на інтуїції. Це підвищує точність прогнозів і сприяє розробці гнучких політик у сфері людських ресурсів.

Крім того, ІСУП сприяють формуванню нової організаційної культури, заснованої на взаємодії людини й технології. Технологічні інновації самі по собі не створюють гуманної організації вирішальне значення мають цінності, корпоративна етика та здатність керівництва адаптувати зміни. Дослідження показують, що Індустрія 5.0 підкреслює необхідність гармонізації технічних і соціальних систем, де люди та машини взаємодіють як партнери, а не суперники [3].

У цьому контексті гуманізація технологій постає як ключова умова успішного використання ІСУП. Такі системи мають не лише оцінювати працівників, а й підтримувати їхню гідність, самореалізацію й участь у процесах прийняття рішень. Одним із важливих принципів є прозорість алгоритмів: працівники повинні розуміти, як саме система формує рекомендації чи оцінки. Це забезпечує довіру до технологій і знижує ризики маніпуляцій. Водночас необхідно гарантувати етичність і справедливості алгоритмів, уникати дискримінаційних практик і забезпечувати захист персональних даних.

Ще одним фундаментальним аспектом є партнерство людини і машини, тобто відходить від уявлення про конкуренцію між ними, натомість формується середовище, де технології допомагають людині реалізувати свій творчий потенціал. Інтелектуальні HR-системи у цьому сенсі виступають як асистенти, що підтримують прийняття рішень і водночас поважають автономію людини [2].

Загалом, функції інтелектуальних систем управління персоналом можна розглядати як взаємопов'язані компоненти цілісної екосистеми. Вони спрямовані на створення гнучкої, стійкої та людиноцентричної організації, де цифрові технології виступають не інструментом контролю, а механізмом співпраці та розвитку. Такі системи допомагають не лише підвищити ефективність управління, а й зміцнити соціальний капітал підприємства, посилюючи довіру, взаємоповагу й мотивацію працівників.

Інтелектуальні системи управління персоналом також сприяють формуванню культури безперервного навчання та розвитку компетенцій майбутнього. У добу Індустрії 5.0 поняття «навчання протягом життя» набуває практичного змісту, оскільки технології змінюють професії, а отже, і вимоги до фахівців. Технології дозволяють створювати адаптивні та гнучкі виробничі системи, здатні швидко реагувати на зміни попиту та умов ринку [4, с. 28]. Завдяки інтелектуальним платформам HR-аналітики організації можуть відстежувати еволюцію навичок, прогнозувати потреби ринку праці, пропонувати працівникам своєчасні програми перекваліфікації. Такий підхід не лише підвищує конкурентоспроможність компанії, а й підтримує соціальну стабільність, бо працівник не боїться технологічних змін, бо відчуває, що компанія інвестує у його розвиток. У цьому полягає сутність гуманізації цифрової трансформації: поєднання технічного прогресу із соціальною відповідальністю та турботою про людину.

Крім того, інтелектуальні системи можуть відігравати важливу роль у зміцненні корпоративної етики та довіри в організації. У час, коли цифровізація створює ризики деперсоналізації спілкування, саме HR-технології можуть допомогти відновити елементи людяності через відкритість, прозорість і чесність алгоритмів. Наприклад, системи, що надають працівникам зворотний зв'язок у реальному часі, можуть сприяти формуванню культури взаємної підтримки, а не контролю. Важливо, щоб такі рішення ґрунтувалися на принципах співучасті, коли працівник не є пасивним об'єктом оцінювання, а партнером у побудові своєї професійної траєкторії. Таким чином, ІСУП мають не лише технологічну, а й

соціально-етичну місію сприяти гармонійному співіснуванню людини й технології, формуючи простір довіри, гідності та взаємної поваги в сучасних організаціях.

Інтелектуальні системи управління персоналом дозволяють організаціям оперативно адаптуватися до змін у ринку праці та технологічних процесах, забезпечуючи гнучкість і стійкість. Вони інтегрують аналітику даних та штучний інтелект для прогнозування потреб у навичках і розвитку кар'єри працівників.

Отже, роль ІСУП полягає у формуванні нової філософії управління, філософії партнерства, прозорості та взаємного розвитку. Людина залишається центральною фігурою, а технологія засобом розкриття її потенціалу. Саме така синергія забезпечує перехід від механістичного до гуманістичного типу організації праці, що відповідає ідеалам Індустрії 5.0.

Література

1. *Industry 5.0: Towards more sustainable, resilient and human-centric industry* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-towards-more-sustainable-resilient-and-human-centric-industry-2021-01-07_en (дата звернення: 20.10.2025).
2. Nasir Vahid. *Human-centric Industry 5.0 manufacturing: a multi-level framework from design to consumption within Society 5.0* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19397038.2025.2551000?utm> (дата звернення: 20.10.2025).
3. Альошина О. *Навчання та розвиток працівників у умовах індустрії 5.0* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fillin.ua/stati/navchannya-ta-rozvitok-pratsivnikov-umovakh-industrii-50/> (дата звернення: 20.10.2025).
4. Нечипорук Л., Кочергіна О. *Вплив Індустрії 5.0 на сталий розвиток економіки // Цифрова економіка та економічна безпека.* – 2024. – № 5(14). – С. 27–32 (дата звернення: 20.10.2025).

Єва БОГДАНОВА

к.е.н.,

старший викладач кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці

Аліна ГУМЕНЮК

Здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ОЦІНКИ РИЗИКІВ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ УСПІШНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ

У нинішніх умовах потужної цифровізації та новітніх систем соціальні мережі перетворились зі способу комунікації на джерела для збору аналітичних даних, як для бізнесу, так і для прогнозування нових трендів.

Соціальні мережі діють, як певний «вірус», що допомагає певним чином визначити попит і досягнути бажаного результату для бізнесу. На даний момент, українські стартапи і різні бізнес-проекти працюють в доволі обмежених умовах через військовий стан в країні, від чого є обмежений ресурс та висока невизначеність, але саме використання аналізу різних платформ допомагає оцінити реакцію аудиторії на той чи інший продукт, оцінити майбутні ризики, прогнозувати успішність, попит та інше.

На українському ринку є варіативність цікавих прикладів, таких як Monobank, який чудово ілюструє тенденцію привернення уваги та отримання бажаних клієнтів завдяки використанню різних соціальних мереж, таких як Facebook, що посприяло сформувати концепцію «банк у телефоні», оскільки команда банку перед запуском масштабної програми ретельно аналізувала та розглядала скарги інших традиційних банків [1].

Аналогічно й інші компанії (до прикладу магазини одягу, прикрас, побутових розхідників) використовують додатки для просування попиту на свої товари і відстежуючи тренди серед різних вікових категорій населення.

Розглядаючи використання аналітики соціальних мереж, доцільно сформувати наступну схему (рис. 1):

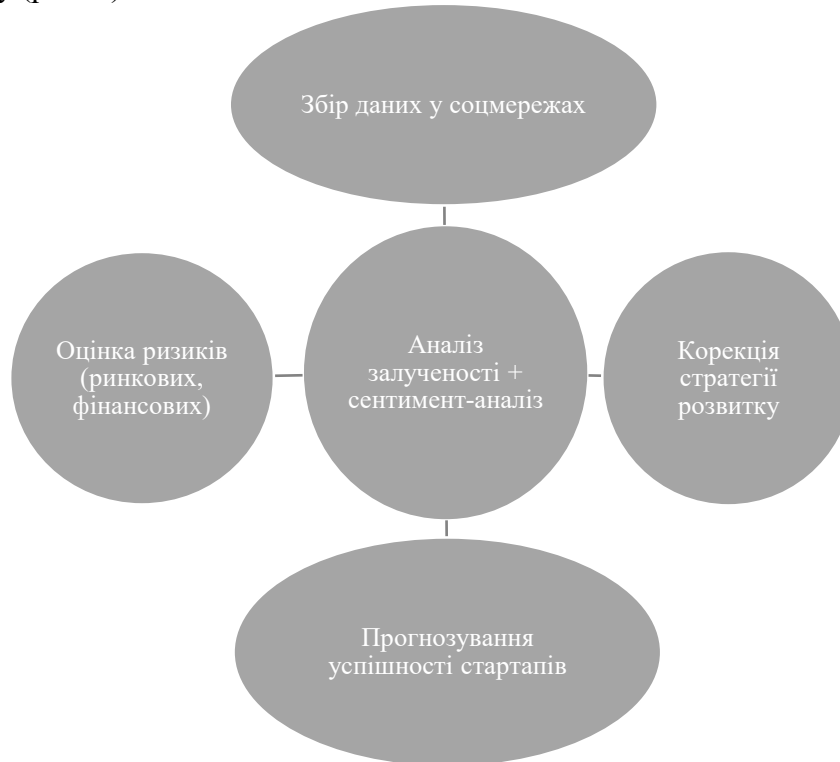


Рисунок 1 – Використання аналітики соціальних мереж

Вказана схема показує всебічний підхід до застосування аналітики через мережу взаємопов'язаних елементів, де центром виступає аналіз залученості та сентимент-аналіз, навколо якого встановлюються чотири основні напрями використання соціальної аналітики.

Розберемо кожний компонент. Центр, що представляє аналіз залученості та сентимент-аналіз являє собою фундамент всієї системи і є ядром усієї мережі обробки соціальних даних. Аналіз залученості вимірює і підсумовує взаємодію аудиторії з створеним контентом стартапу, таку як кількість переглядів, лайків, репостів, коментарів протягом певного часу або часу загалом. Сентимент-аналіз застосовує алгоритм обробки так званої «природної мови» для встановлення емоцій від згадування про створений стартап [2].

Приміром, підсумок коментарів користувачів про Uklon у соціальних мережах показав здебільшого позитивне ставлення до локального підходу, порівнюючи з міжнародними конкурентами, що підтвердило доцільність стратегії локалізації.

Збір даних у соцмережах створює інформаційну базу і містить автоматичні процеси збору структурної та абстрактної інформації з різних програм та платформ. Саме для українських стартапів надзвичайно цінним є Hadoop, Facebook (для обробки дискусій користувачів у різних спеціалізованих групах), Instagram (для виявлення трендів та lifestyle-переваг), LinkedIn (для професійного іміджу засновників), Telegram (для вітчизняної аудиторії) та TikTok (для молодіжних трендів) [3].

Оцінка ризиків демонструє практичне використання аналітики для зменшення бізнес-ризиків стартапу. Ринкові ризики визначаються за допомогою аналізу динаміки згадок про проблему, яку має вирішити стартап, сезонних коливань, географічного розподілу та демографічних особливостей аудиторії. А фінансові ризики визначаються через дослідження платоспроможності цільових користувачів та готовності інвестувати в продукт і важливо

звертати увагу на конкурентне ціноутворення. Програми Preply та Nadoor досліджувала обговорення вартості приватних уроків у спеціалізованих групах для визначення найкращої цінової стратегії на різних ринках [4].

Корекція стратегії розвитку показує адаптивність цієї моделі на підставі даних соціальної аналітики. Цей елемент включає швидке реагування на зміни у поведінці аудиторії, корекцію рекламних повідомлень, сприйняття продуктових функцій та змін систем просування. Провідним прикладом є Нова пошта, яка регулярно корегує стратегію розвитку на основі аналізу скарг та побажань клієнтів у соціальних мережах через впровадження нових сервісів, відкриття відділень та поштоматів у зручних для клієнтів місцях та покращення якості обслуговування споживачів послуг.

Прогнозування успішності стартапів є офіційною та кінцевою метою всієї системи аналітики і ґрунтується на загальній картині всіх попередніх компонентів системи. Прогноз моделі беруть до уваги зростання динаміки органічної аудиторії, «вірусний ефект» контенту, темп реакції на кризи, гнучкість до змін на ринку та можливості зберігання уваги користувачів. Методологія прогнозування включає машинне навчання на історичних даних успішних та неуспішних стартапів, виявлення шаблонів поведінки користувачів та створення прогностичного оцінювання для нових проєктів.

Виконаний аналіз використання аналітики соціальних мереж для оцінки ризиків та прогнозування успішності українських стартапів показує фундаментальне змінення підходів до ведення бізнесу в умовах цифрових економік. Дослідження виявляє, що соціальні мережі еволюціонували від простих, не популярних комунікаційних платформ до надзвичайно потужних інструментів для аналізу, здатних надавати конкурентні переваги стартапам завдяки детальному розумінню ринкової динаміки та потреб споживачів [5].

Особливий інтерес до цього підходу для стартапів зумовлений специфічними викликами сучасного бізнес-середовища, де обмежені ресурси та значна невизначеність вимагають максимального ефективного застосування доступних інструментів аналізу.

Отже, підсумовуючи всю подану інформацію, можна дійти висновку, що аналітика соціальних мереж стала ключовим інструментом у сучасних українських стартапів, тим більше в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.

Соціальні мережі вже давно не просто спосіб інформації, а потужне джерело даних, що допомагає розвивати бізнес в усіх напрямках набираючи популярність серед різної вікової та гендерної категорії людей. Таким чином, аналіз соціальних мереж є не лише допоміжним інструментом маркетингу, а й стратегічною складовою цифровізації бізнесу, що допомагає боротися з конкурентоспроможністю українських стартапів.

Література

1. Скібіна Т. І. *Застосування великих масивів даних (big data) для підвищення ефективності державного управління в Україні* // *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. – 2024. – № 5. – С. 86–91 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32782/tnv-pub.2024.5.10 (дата звернення: 28.10.2025).
2. *Що таке Big Data: визначення, приклади та можливості* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data> (дата звернення: 28.10.2025).
3. *Соціальні мережі як інструмент розвитку стартапу* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/Tema-2.9-1.pdf?Utm_source (дата звернення: 28.10.2025).
4. *Big Data: Що таке аналітика великих даних і для чого вона потрібна?* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://robotdreams.cc/uk/blog/577-shcho-take-big-data> (дата звернення: 28.10.2025).
5. Наконечний Н. *Статистика соціальних мереж в Україні*. – 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sober-ads.kyiv.ua/blog/statistic-kviten-2025> (дата звернення: 28.10.2025).

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

к. е. н., доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Вадим КЛІМАС

аспірант

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ HR-БРЕНДУ У ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ В НОВІЙ ПАРАДИГМІ БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку світової економіки, що визначається як П'ята промислова революція (Індустрія 5.0), супроводжується глибокими трансформаціями у сфері управління людськими ресурсами. У центрі цих змін перебуває HR-бренд – стратегічний елемент, що поєднує корпоративний імідж, систему цінностей організації та досвід взаємодії працівників із компанією.

HR-бренд формує сприйняття компанії як роботодавця серед працівників, кандидатів, партнерів і суспільства загалом. Його розвиток визначає здатність бізнесу залучати, утримувати та розвивати талановитих фахівців, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність підприємства в умовах цифровізації, автоматизації та соціальної відповідальності бізнесу.

Водночас корпоративна культура є внутрішнім відображенням HR-бренду. Вона охоплює систему норм, цінностей, комунікацій та моделей поведінки, що визначають стиль управління, мотивацію персоналу та клімат у колективі. Сильна корпоративна культура забезпечує узгодженість дій працівників із місією компанії, сприяє підвищенню рівня залученості та ініціативності, створюючи підґрунтя для ефективного реалізації бізнес-стратегії.

У контексті нової парадигми бізнесу важливою складовою стає HR-інжиніринг – системна діяльність із проектування, моделювання та оптимізації процесів управління персоналом із використанням цифрових технологій, аналітики даних і штучного інтелекту. HR-бренд у цьому процесі виконує роль інтегратора: він забезпечує узгодження технічних рішень з гуманістичними принципами організаційного розвитку, зокрема із ціннісною орієнтацією на людину.

Формування позитивного HR-бренду передбачає використання комплексу інструментів – від внутрішніх комунікацій, корпоративного навчання, гнучких систем мотивації та управління кар'єрою до зовнішніх каналів комунікації, employer branding у соцмережах, PR і партнерства з освітніми інституціями.

Структура HR-бренду компанії являє собою поєднання внутрішнього та зовнішнього аспектів сприйняття організації як роботодавця.

Зовнішній HR-бренд – це уявлення про компанію, що формується у свідомості потенційних кандидатів, партнерів, клієнтів та суспільства загалом. Він відображає репутацію підприємства на ринку праці, рівень соціальної відповідальності, стиль комунікації та публічний імідж організації.

Внутрішній HR-бренд, своєю чергою, ґрунтується на колективній думці працівників щодо умов праці, корпоративної культури, системи мотивації, можливостей розвитку та взаємин у колективі. Саме внутрішній бренд визначає реальний рівень залученості персоналу, лояльності та відданості цінностям компанії.

Зовнішній HR-бренд не є однорідним і має свої специфічні складові, що можуть відрізнятися залежно від аудиторії та комунікаційних каналів. Внутрішній HR-бренд, як правило, є більш стабільним і цілісним, оскільки базується на реальному досвіді взаємодії працівників із організацією.

У загальній структурі позитивного HR-бренду, який формується на основі сильної корпоративної культури, можна виокремити п'ять ключових компонентів (таблиця 1):

Таблиця 1 – Компоненти HR-бренду компанії на основі формування високої корпоративної культури

Компоненти	Сутнісна характеристика
Габітусний корпоративний імідж організації	є живими (люди) та неживими (атрибути) і включають: 1) габітус працівників, особливо топ-менеджменту, та потенційних споживачів товарів і послуг (клієнтів); 2) фірмовий стиль, обраний символ.
Вербальний корпоративний імідж	інтегрує все, що говорять про організацію в офіційних та неофіційних джерелах. Якість мовлення кожного співробітника також додає до загальної словесної картини компанії.
Імідж корпоративного середовища	Інтер'єр приміщення, чистота, оптимальний температурний баланс, прийнятний рівень шуму, відсутність сторонніх або неприємних запахів, оптимальне зонування приміщення, зручний підхід/під'їзд до організації.
Предметний (матеріалізований) корпоративний імідж	якість обладнання робочих місць (яким би воно не було, обладнання повинно бути функціональним і відповідати іміджу); якість офісного менеджменту
Діловий корпоративний імідж	характеризує власне бізнес-аспект, в якому існує організація, тобто якість послуг та продуктів, які вона виробляє.

Отже, імідж можна розглядати з різних точок зору та сфер діяльності компанії (соціальної, економічної, маркетингової), що передбачає необхідність вивчення та застосування цього поняття на рівні компанії, оскільки рівень компанії охоплює всі сфери діяльності та контактів із внутрішнім та зовнішнім середовищем. Імідж повинен формуватися у внутрішньому середовищі для створення єдиної системи, спрямованої на формування лояльності серед усіх аудиторій, а в зовнішньому середовищі – для зміцнення довіри та прихильності.

Розвиток позитивного HR-бренду виступає рушійною силою стабільного функціонування й інноваційного розвитку компанії. Він досягається через використання комплексу візуальних, вербальних і поведінкових інструментів, які створюють цілісне уявлення про компанію, сприяють підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню довіри та конкурентоспроможності організації (таблиця 2):

Таблиця 2 – Взаємозв'язок HR-бренду та культури організації

Алгоритм поєднання	Сутнісна характеристика
Бачення та корпоративна культура	Невідповідність між баченням компанії та її корпоративною культурою свідчить про те, що стратегічний напрям розвитку не знаходить підтримки серед персоналу. Це може означати, що працівники не розуміють цілей організації або не поділяють її цінностей, що унеможливорює формування сильного HR-бренду.
Бачення та HR-бренд (зовнішній імідж роботодавця)	Розрив між баченням організації та сприйняттям її зовнішньою аудиторією (кандидатами, партнерами, клієнтами) свідчить про відсутність узгодженості між стратегічними комунікаціями керівництва та реальним образом компанії як роботодавця.
HR-бренд (імідж роботодавця) та корпоративна культура	Невідповідність між внутрішньою культурою організації та зовнішнім HR-брендом призводить до когнітивного дисонансу серед стейкхолдерів: компанія декларує одні цінності, але всередині реалізує інші. Така розбіжність знижує довіру, лояльність і ефективність HR-інжинірингових процесів.

Для підтримки позитивного HR-бренду компанії, що базується на формуванні високої корпоративної культури, керівництву необхідно реалізовувати комплекс стратегічних і комунікаційних заходів, спрямованих на зміцнення довіри, посилення ідентичності організації та розвиток внутрішнього потенціалу персоналу.

Керівництво компанії повинно:

1. Підтримувати корпоративне бачення і системно доносити його до працівників, кандидатів і зовнішніх партнерів, забезпечуючи єдність стратегічних цілей і HR-комунікацій.
2. Підкреслювати та актуалізувати корпоративну місію, що визначає сенс існування компанії, її соціальну відповідальність і цінності, орієнтовані на людину.
3. Будувати HR-бренд на основі реальних сильних сторін організації, відображаючи автентичність корпоративної культури, а не лише рекламні меседжі.
4. Виходити за межі традиційних функціональних завдань, демонструючи у комунікаціях не лише продукти та послуги, а й цінності, які організація несе своїм працівникам і суспільству.
5. Формувати партнерські взаємовідносини з працівниками та кандидатами, що базуються на взаємній повазі, довірі та прозорості управлінських процесів.
6. Демонструвати корпоративну ідентичність через внутрішні та зовнішні комунікації, зокрема через соціальні мережі, корпоративні платформи, публічні заходи, звіти з ESG-активності та HR-аналітики.
7. Регулярно інформувати громадськість і персонал про результати діяльності, інноваційні досягнення, соціальні ініціативи, що посилюють довіру та престиж компанії як роботодавця.

Реалізація цих заходів сприятиме формуванню сталого позитивного HR-бренду, який інтегрує цінності корпоративної культури з інструментами HR-інжинірингу, забезпечуючи стратегічну адаптивність, інноваційність і людяність бізнесу в умовах П'ятої промислової революції.

Отже, позитивний HR-бренд є стратегічним ресурсом сучасної організації, який забезпечує гармонійне поєднання корпоративної культури, бачення та управлінських практик. Його розвиток сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, формуванню довіри до керівництва та зростанню репутаційного капіталу компанії як роботодавця. Інтеграція принципів HR-брендингу в систему HR-інжинірингу дозволяє створити ефективну модель управління людськими ресурсами, орієнтовану на людину, інновації та сталий розвиток бізнесу в умовах П'ятої промислової революції.

Література

1. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Danilkova A., Chernushkina O., Glushko T. *Diagnostics of the Corporate Brand Image as an Effective Way to the Formation of the Enterprise's Positive PR-Factor* // 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). – 2021. – P. 328–332.
2. Никифорова В. Г. *Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства* // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2017. – № 5(248). – С. 70–83.
3. Волянська-Савчук Л., Чернушкіна О., Зелена М. *Сучасні методи формування HR-бренду та позитивного корпоративного іміджу* // *Modern Trends in the Development of Economy, Technology and Industry: Collection of Scientific Papers. International Scientific Unity. Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference.* – April 9–11, 2025. – Toronto, Canada. – 326 p. – P. 109.
4. Корчинська О. О. *Окремі аспекти управління корпоративним іміджем підприємства* // *Агросвіт.* – 2019. – № 10. – С. 46–52 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32702/2306-6792.2019.10.46 (дата звернення: 02.11.2025).

Марія ЗЕЛЕНА

к. е. н., доцент

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Олексій КРИВОНЧАК

викладач спеціальних дисциплін I категорії

Маріупольський будівельний фаховий коледж,

м. Хмельницький, Україна

ЕМОЦІЙНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ HR-ПРАЦІВНИКА ЯК ОСОБИСТОСТІ

Сучасні трансформації організаційного середовища зумовлюють підвищення вимог до професійної компетентності фахівців у сфері управління персоналом. HR-працівник у сучасних умовах виконує комплексну роль, що поєднує організаційно-кадрові, комунікативні, консультативні та психологічні функції. Він виступає не лише координатором кадрових процесів, а й посередником у взаємодії між керівництвом і працівниками, наставником, радником, а також емоційним регулятором у системі міжособистісних відносин колективу. Більшість організацій зосереджуються на підтримці емоційного благополуччя працівників, проводячи тренінги та організовуючи програми психологічної допомоги. Водночас питання емоційного стану самого HR-фахівця часто залишається поза увагою, незважаючи на те, що його професійна діяльність безпосередньо пов'язана з високим рівнем емоційної напруги. Разом з тим, варто зауважити, що особливу складність у діяльності HR-фахівців додає війна в Україні, яка призводить до підвищеної невизначеності, частих змін у структурі компаній, дистанційної роботи та евакуаційних процесів, а також до необхідності підтримки працівників, що перебувають у стресових і травматичних умовах. Тривале перебування у таких умовах може призводити до емоційного виснаження, зниження рівня емпатійності, зменшення мотивації та виникнення синдрому професійного вигорання. Саме тому забезпечення емоційного благополуччя HR-працівників слід розглядати як один із стратегічних напрямів організаційного розвитку. Підтримка психологічної стійкості та емоційної рівноваги фахівців з управління персоналом є необхідною передумовою формування позитивного соціально-психологічного клімату, підвищення ефективності міжособистісної взаємодії та зміцнення корпоративної культури.

Поняття благополуччя (well-being) у сучасній психологічній науці трактується як комплексна характеристика життєдіяльності особистості, що відображає рівень її задоволеності життям, психологічну гармонію, позитивне емоційне самопочуття та здатність до ефективного функціонування в соціальному середовищі. У контексті професійної діяльності благополуччя набуває прикладного змісту, пов'язаного з емоційною стабільністю, мотивацією, самореалізацією та психологічною адаптованістю працівника до умов праці [1].

Емоційне благополуччя є складовою загального благополуччя і визначається як стан внутрішньої рівноваги, задоволеності професійною діяльністю, позитивного сприйняття себе та навколишнього середовища, а також здатності до регуляції власних емоційних станів. Воно передбачає гармонійне поєднання позитивних емоцій, адекватного реагування на стресові ситуації та вміння відновлювати енергетичний ресурс після психоемоційного напруження.

Для HR-працівників емоційне благополуччя виступає ключовою умовою ефективного виконання професійних функцій. На емоційне благополуччя HR-працівника впливають чотири ключові фактори:

- психологічне навантаження – робота з конфліктами, звільненнями, відбором та адаптацією персоналу;
- рівень емоційної підтримки в колективі – взаємодія з колегами та керівництвом, що зменшує стрес і ризик вигорання;
- баланс між роботою та особистим життям – можливість відновлювати психологічні та енергетичні ресурси.

– корпоративна культура, що сприяє турботі про ментальне здоров'я – створення безпечного та підтримуючого середовища для професійного розвитку.

Вищезазначені фактори взаємопов'язані та визначають здатність HR-фахівця зберігати емоційну стійкість і ефективність у професійній діяльності [1].

Розвиток емоційного інтелекту є одним із ключових психологічних ресурсів для HR-фахівця. Поняття емоційного інтелекту має різні тлумачення щодо його структури та змісту, проте у більшості визначень його розглядають як здатність розпізнавати, усвідомлювати та ефективно регулювати власні емоції й емоції інших людей. Емоційний інтелект може бути предметом цілеспрямованого розвитку. Так, Клод Штайнер у книзі «Емоційна грамотність» виділяє п'ять основних навичок: усвідомлення власних емоцій, здатність до щирого співчуття, вміння керувати власними почуттями, здатність компенсувати емоційні втрати та інтеграцію всіх цих навичок у практичну діяльність. Деніел Гоулман, зі свого боку, виділяє чотири компоненти емоційного інтелекту: самоусвідомлення, самоконтроль, емпатію та управління взаємовідносинами. Високий рівень емоційного інтелекту дає HR-працівнику змогу ефективніше розв'язувати конфлікти, підтримувати мотивацію колективу та зберігати власну емоційну стійкість у складних професійних ситуаціях [2].

Профілактика професійного вигорання передбачає систематичне управління емоційним і психологічним навантаженням і включає комплекс заходів, спрямованих на підтримку ресурсності та професійної ефективності HR-працівників.

Організаційні стратегії включають планування робочого часу, чергування інтенсивної та відновлювальної діяльності, розподіл завдань між співробітниками та встановлення реалістичних термінів і пріоритетів. Такий підхід допомагає зменшити хронічне перевантаження і підтримувати ефективність у професійній діяльності. Психологічна підтримка та супервізія передбачають доступ до професійних психологів, коучів або менторів, а також групові консультації та супервізійні сесії. Вони дозволяють HR-фахівцю обробляти емоційний досвід, знімати напруження та запобігати емоційному виснаженню.

Розвиток психологічних навичок саморегуляції є важливим аспектом підтримки емоційного благополуччя HR-фахівця. До таких практик належать медитація, техніки релаксації, дихальні вправи та mindfulness. Mindfulness або усвідомленість – це одна з ключових навичок XXI століття, яка дозволяє жити повним життям, краще розуміти себе і оточуючих, діяти з повною включеністю в поточний момент. Останні наукові дослідження свідчать, що регулярна практика mindfulness сприяє підвищенню ефективності в роботі та навчанні, покращує пам'ять і здатність концентруватися на важливих завданнях, зміцнює когнітивні здібності, розвиває емпатію та співчуття, підвищує імунітет, нормалізує артеріальний тиск і уповільнює старіння клітин мозку та розвиток вікових захворювань. Доцільно зауважити, що регулярне застосування mindfulness допомагає HR-фахівцю помічати джерела стресу, контролювати емоційні реакції та реагувати на складні ситуації більш спокійно і усвідомлено. Медитація та релаксаційні техніки дозволяють знижувати рівень напруження, відновлювати психоемоційні ресурси і підтримувати концентрацію під час вирішення конфліктних чи складних кадрових питань. Дихальні вправи допомагають швидко зняти гострий стрес, стабілізувати психофізіологічний стан і повернутися до продуктивної роботи. Комплексне використання цих методів сприяє підтриманню емоційної рівноваги HR-фахівця, підвищує стійкість до стресових ситуацій і дозволяє більш ефективно взаємодіяти з персоналом, зберігаючи професійний ресурс у довгостроковій перспективі [3].

Саморефлексія та внутрішня мотивація є важливими психологічними ресурсами для HR-фахівця, що дозволяють підтримувати емоційне благополуччя та професійну ефективність. Саморефлексія передбачає регулярний аналіз власної діяльності, оцінку досягнень і зон розвитку, усвідомлення емоційних реакцій та вдосконалення професійних навичок. Вона також сприяє розвитку здатності до співпереживання та гнучкої взаємодії з колегами. Внутрішня мотивація полягає в усвідомленні значущості виконуваної роботи та внеску у розвиток колективу й організації. Вона підвищує зацікавленість у професійній

діяльності, зміцнює стійкість до стресу та підтримує автономію у прийнятті рішень. Поєднання саморефлексії та внутрішньої мотивації забезпечує стійкий професійний розвиток HR-фахівця та сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі.

Баланс між роботою та особистим життям включає виділення часу для відпочинку, хобі, фізичної активності та спілкування з близькими. Особливу роль у підтримці емоційного благополуччя HR-фахівця відіграє сім'я, яка є джерелом емоційної підтримки, стабільності та відновлення ресурсів. Спільне проведення часу з членами родини допомагає знизити рівень стресу, відновити психологічну енергію та підтримати почуття приналежності й безпеки. Підтримка з боку сім'ї дозволяє HR-працівнику легше справлятися з емоційним навантаженням на роботі, підвищує внутрішню мотивацію та сприяє збереженню довгострокової ефективності в професійній діяльності.

Таким чином, емоційне благополуччя особистості HR-працівника виступає ключовим чинником професійної результативності, сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та забезпечує стабільний розвиток організації. Турбота про психологічний стан HR-фахівців – це стратегічна інвестиція у людський капітал та успіх підприємства загалом.

Література

1. Жизномірська О. *Емоційне благополуччя особистості соціального працівника* // *Social Work and Education*. – 2020. – Vol. 7, № 2. – С. 163–169.
2. Макаренко С. С., Мейко Д. *Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність діяльності персоналу в організації* // *Психологічні умови благополуччя персоналу організацій : зб. тез I Міжнар. наук.-практ. конф.* – Львів : НУ «ЛП», 2020. – С. 142–144.
3. Христук О. Л. *Сучасні виміри психологічної практики: майндфулнес-підхід* // *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. – 2018. – Вип. 1. – С. 153–161 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2018_1_19 (дата звернення: 05.10.2025).

Андрій КАРПЕНКО

д.е.н., професор,

професор кафедри економіки та митної справи

Наталя КАРПЕНКО

к. держ. упр.,

доцент кафедри економіки та митної справи

Валерій КАРПЕНКО

здобувач вищої освіти,

Національний університет «Запорізька політехніка»,

м. Запоріжжя, Україна

РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКИХ БІЗНЕС-ОБ'ЄДНАНЬ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ІНДУСТРІЇ 5.0

Бізнес-об'єднання (БО) в сучасних умовах відіграють ключову роль у розвитку підприємництва, зміцненні конкурентоспроможності компаній та формуванні інституційного середовища, сприятливого для сталого економічного зростання. В Україні, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, саме колективні форми взаємодії бізнесу, держави, науки та громадськості набувають стратегічного значення. Бізнес-асоціації, кластери, торгово-промислові палати, спілки роботодавців і галузеві союзи стають платформами для обміну знаннями, просування інтересів підприємців та залучення інвестицій. Після 2022 року, коли війна суттєво змінила економічну карту країни, БО стали не лише економічними, а й соціально-гуманітарними інституціями, які підтримують бізнеси, що

постраждали від воєнних дій, здійснюють релокацію підприємств, беруть участь у гуманітарних ініціативах і проєктах з відновлення.

У сучасному світі, де технологічні трансформації поєднуються з гуманітарними цінностями, БО стають не лише платформами для співпраці, а й активними агентами соціально-економічних змін. Вони є ключовими елементами економічної та інноваційної екосистеми, а в умовах Індустрії 5.0 (орієнтація на людину, стійкий розвиток і гармонійне поєднання технологій із соціальними цінностями), постає потреба у нових підходах до об'єднання підприємств, управління людським капіталом і побудови партнерських відносин між державою, бізнесом та громадянським суспільством.

Бізнес-об'єднання є важливою інституційною складовою ринкової економіки. Їхня сутність полягає в об'єднанні підприємств для досягнення спільних економічних, правових, освітніх та репутаційних цілей. Відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» [1], БО створюються для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів, мають статус неприбуткових організацій, проте їх діяльність суттєво впливає на економічні процеси. БО можна вважати як посередників між приватним сектором і державними інституціями, що формують механізми колективного представництва інтересів бізнесу. Вони також виконують функції підтримки підприємництва, розбудови людського капіталу, лобювання нормативних змін, стандартизації галузей та розвитку інноваційної діяльності тощо.

Бізнес-об'єднання, як форма самоорганізації підприємців, мають потенціал стати каталізатором розвитку національної економіки через інтеграцію малих і середніх підприємств у міжнародні ринки, сприяння обміну досвідом, ресурсами та інноваціями. Водночас вони залишаються малопоширеним інститутом в українській економіці: лише близько 9 % підприємців є членами таких об'єднань, тоді як 40 % висловлюють потенційну зацікавленість у вступі. Ця диспропорція свідчить про недостатній рівень комунікації, поінформованості та довіри до інститутів колективного представництва інтересів бізнесу [2].

Проблематика розвитку БО полягає не лише у фінансових чи організаційних бар'єрах, а передусім у слабкому розумінні їхньої цінності для учасників, які часто сприймають їх як формальні структури, а не як ефективний механізм впливу на економічну політику чи платформу для формування інноваційних екосистем. Одним із головних викликів є низький рівень поінформованості підприємців про переваги членства, обмежені комунікаційні канали, недостатня якість сервісів та невиразна стратегічна позиція більшості об'єднань [3].

Значна частина перешкод для розвитку БО має комунікаційний та інформаційний характер. Вони полягають у браку знань про грантові та освітні програми, можливості співпраці з органами влади, а також про інструменти міжнародної підтримки бізнесу. Це обмежує здатність об'єднань реалізовувати спільні проєкти, розширювати членську базу та підвищувати якість сервісів. Важливою передумовою їхнього зміцнення є розбудова системної інформаційної інфраструктури, яка включає моніторинг законодавчих змін, аналіз ринкових тенденцій і цифрові інструменти управління комунікацією з членами. Проблемою залишається й нестача ресурсів – фінансових, кадрових, експертних. Багато об'єднань діють на ентузіазмі лідерів, не маючи стабільних джерел фінансування чи професійного менеджменту. Це знижує їхню спроможність реалізовувати комплексні програми підтримки бізнесу, проводити навчальні заходи, брати участь у міжнародних ініціативах. У такому контексті актуальними стають питання фінансової диверсифікації, грантової грамотності, фандрейзингу та розвитку соціального підприємництва в межах самих об'єднань.

В умовах Індустрії 5.0 цей виклик набуває особливої ваги. Бізнесу потрібні не просто БО, а партнерські екосистеми, здатні поєднувати технології, людський потенціал і цінності сталого розвитку. Зміна технологічної парадигми спричиняє переосмислення ролі БО – вони повинні стати центрами знань, платформами для колективного навчання, просторами для розробки інноваційних рішень та управління людським капіталом нового покоління. HR-інжиніринг у цій системі посідає особливе місце, оскільки саме він забезпечує створення

команд майбутнього, орієнтованих на креативність, адаптивність та взаємодію людини і технології.

Індустрія 5.0 відкриває нові можливості для БО через цифровізацію процесів, автоматизацію управління знаннями та застосування аналітики даних у прийнятті рішень. Використання інтелектуальних платформ для управління членством, CRM-систем, штучного інтелекту для аналізу потреб учасників – усе це формує новий рівень ефективності та гнучкості. Водночас цифрові технології не мають замінювати людський вимір співпраці, а лише підсилювати його. Тому в новій економічній реальності важливо поєднувати технологічну досконалість із людяністю, емпатією, соціальною відповідальністю та відкритістю до партнерства.

Сучасні імперативи розвитку вимагають переосмислення функцій БО – від представництва інтересів до створення спільної цінності. Це означає, що об'єднання мають виступати каталізаторами сталого розвитку, сприяти підвищенню екологічної відповідальності, цифровій трансформації, розвитку креативної економіки та соціального підприємництва. Важливо, щоб бізнес-об'єднання формували культуру інновацій, сприяли обміну знаннями та розвитку soft skills своїх членів, реалізуючи принципи HR-інжинірингу в Індустрії 5.0 – коли управління людським капіталом ґрунтується на партнерстві, взаємній довірі й креативній взаємодії людини та технологій у процесі створення інноваційних рішень.

Серед перспективних напрямів розвитку БО в Україні можна виокремити кілька ключових: формування цифрових платформ взаємодії між учасниками; розбудова освітніх і консультаційних сервісів; розвиток аналітичних центрів при БО для підтримки прийняття управлінських рішень; інтеграція до міжнародних мереж і кластерів; створення спільних брендів для просування українських виробників на зовнішніх ринках. Важливо також запроваджувати моделі колективного інвестування, спільного доступу до ресурсів і створення інноваційних хабів у межах асоціацій.

Окремої уваги заслуговує поширена європейська практика розбудови кластерів, що поєднують бізнес, науку та владу, та слугує важливим інструментом зміцнення екосистеми бізнес-об'єднань. Регіональні кластери стають інструментом децентралізації економічного розвитку, дозволяючи територіальним громадам залучати місцевий бізнес до процесів стратегічного планування. Кластери дозволяють реалізувати принципи потрійної спіралі (Triple Helix) – «університети–бізнес–держави», а в умовах Індустрії 5.0 – і четвертої спіралі (Quadruple Helix), до якої долучаються громадські організації та спільноти. Такий формат створює умови для обміну знаннями, спільної розробки інновацій, пошуку інвестицій і розвитку людського капіталу на основі довіри та партнерства.

Розвиток БО має спиратися на принципи відкритості, інклюзивності та партнерства. Ключовим ресурсом стає довіра, яка формується через прозорість рішень, звітність, ефективну комунікацію та реальні результати спільної діяльності. Формування культури довіри є фундаментальним викликом для українського бізнес-середовища, оскільки саме вона визначає стійкість і життєздатність будь-якої спільноти. Технології Індустрії 5.0, зокрема, штучний інтелект, Інтернет речей, робототехніка, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність – можуть стати інструментами посилення комунікації, прозорості й ефективності діяльності БО. З їх допомогою можливо автоматизувати процеси обліку членів, комунікації, навчання, проведення заходів та управління проектами. Особливої ваги набувають технології аналітики великих даних, що дозволяють досліджувати потреби підприємств і будувати персоналізовані стратегії підтримки.

За своєю природою більшість БО мають горизонтальну структуру управління, що забезпечує автономію членів, але водночас ускладнює координацію діяльності. Тому розвиток БО тісно пов'язаний з підвищенням компетентності їхніх керівників та експертів. Необхідні нові підходи до управління, що базуються на стратегічному мисленні, кросдисциплінарних знаннях, проектному менеджменті та комунікаційній гнучкості. Важливо, щоб лідери БО

володіли навичками фасилітації, медіації, управління змінами й цифрової трансформації – тобто тих компетенцій, що становлять ядро сучасного HR-інжинірингу.

Отже, розвиток бізнес-об'єднань в Україні в умовах Індустрії 5.0 є складним, але стратегічно необхідним процесом, який має об'єднати технологічні інновації з людським потенціалом і соціальною відповідальністю. Сучасна економіка потребує не ізольованих підприємств, а взаємопов'язаних спільнот, здатних до співпраці, навчання та адаптації. БО можуть і повинні стати основою для побудови таких спільнот – відкритих, інноваційних і людиноцентричних.

Водночас існують загрози, що можуть уповільнити цей розвиток, зокрема фрагментація БО, конкуренція між ними замість кооперації, нестача довіри до інститутів саморегулювання та відсутність сталої політики підтримки з боку держави тощо. Усунення таких загроз можливе через розвиток публічно-приватного діалогу, впровадження ефективних каналів комунікації між бізнесом і владою та формування національної стратегії для БО і кластерів.

Таким чином, майбутнє українського підприємництва великою мірою залежить від здатності бізнес-об'єднань трансформуватися у відповідь на поточні воєнні виклики та виклики П'ятої промислової революції. Від того, наскільки швидко вони опанують цифрові технології, зміцнять довіру, розвинути людський капітал і налагодять партнерство з державою та міжнародними структурами, залежатиме не лише їхня власна ефективність, а й конкурентоспроможність національної економіки загалом. Індустрія 5.0 створює передумови для того, щоб бізнес-об'єднання стали не просто інституціями підтримки підприємців, а рушійною силою нової економіки – економіки співпраці, інновацій та людяності.

Література

1. *Про громадські об'єднання : Закон України № 4572-VI від 22 березня 2012 р.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 10.11.2025).
2. *Національна платформа МСБ. Виклики та потреби бізнес-об'єднань в Україні : презентація результатів опитування (2024, грудень)* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2024/12/Prezentatsiya_vyklyky-ta-potreby-BO.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
3. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. *Розвиток людського капіталу та бізнес-можливостей ММСП у бізнес-об'єднаннях // Менеджмент і бізнес.* – 2023. – Т. 1, № 2. – С. 53–68 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://emsed.com.ua/uk/journals/2-2023> (дата звернення: 10.11.2025).

Валентина АНТОНЮК,

д.е.н., професор,

головний науковий співробітник,

Інституту економіки промисловості

НАН України, м. Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-2100-7343>

ІМПЕРАТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННИХ ЗАГРОЗ

Перша третина ХХІ століття характеризується загостренням глобальної нестабільності та поширенням збройних конфліктів, серед яких найгострішим є тривала війна в Україні, спровокована у 2022 році Російською Федерацією. Війна зумовила величезні втрати матеріальних, фінансових і людських ресурсів, суттєві зміни в економічному розвитку не лише України, але й багатьох країн Європи. Проблемам нестабільності, ризиків виникнення конфліктів присвячено безліч досліджень і публікацій у світі та Україні. Серед найбільш

вагомих – оцінка і прогнози глобальних ризиків, яку регулярно здійснює Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), результати якої щорічно публікуються у звітах про глобальні ризики (The Global Risks Report). Аналітики ВЕФ досліджують ризики за п'ятьма категоріями: економічні, екологічні, геополітичні, соціальні та технологічні. За оцінкою 2017 року, найбільш загрозливими для суспільства за ступенем вірогідності були екологічні ризики, а за рівнем впливу – геополітичні (великомасштабні терористичні атаки та застосування зброї масового ураження), в основі яких були такі причини: неефективність глобального або регіонального управління; падіння держави або криза; неефективність національного регулювання; зброя масового знищення; конфлікт інтересів; терористичні атаки [1]. У Звіті 2020 року зверталася увага на посилення між державами економічної конфронтації та внутрішньополітичної поляризації, серед загроз на другому місці було визначено зброю масового ураження. У Звіті 2025 року відзначалося поглиблення геополітичної та гео економічної напруженості. Визначено, що головним ризиком у 2027 році буде дезінформація та неправдива інформація, яка поширюється другим рік поспіль. При цьому більшість респондентів (23% із понад 900 експертів з усього світу) вважали, що у дворічному горизонті головним ризиком у відносинах між державами буде збройний конфлікт [2].

Отже, в сучасних умовах наростання нестабільності рівень воєнних загроз наростає і Україна першою реально зіштовхнулася з цим викликом. В цих умовах головною метою є збереження економічної системи країни, забезпечення здатності її адаптації до нових умов діяльності для задоволення потреб населення, держави у виробництві суспільних благ та потреби забезпечення обороноздатності країни. Функціонування економіки України в умовах постійних небезпек формують низку безумовних вимог, тобто *імперативів економічного розвитку*, які по своїй сутності є нагальними пріоритетами, що визначають стратегічні напрямки її розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення. Слід відзначити, що питання економічних імперативів знаходиться в полі зору вітчизняних вчених. В дисертаційному дослідженні І. Гонака з позицій економічного суперництва країн у глобальній економіці виокремлено такі стратегічні імперативи: екологічність розвитку, соціальна орієнтація бізнесу, мілітаризація економіки, інформатизація, інноваційність, розвиток людського капіталу, які визначають основні сучасні тренди економічного суперництва [3]. С. Давимуха національні економічні імперативи пов'язує з реалізацією нового модернізаційного проєкту – розбудови самодостатньої конкурентоспроможної держави як високотехнологічної держава з власною сучасною промислово-технологічною базою, високим ступенем професіоналізму та компетенцій працівників усіх секторів економіки яка є рівноправним партнером на ринку високотехнологічних товарів з високою доданою вартістю [4]. Визначені імперативи у більшій мірі стосуються розвитку країни в мирний час.

Постійні загрози і ризики в умовах війни формують дещо інші цілі та завдання економічного розвитку. Серед безумовних імперативів є: забезпечення внутрішньої стійкості економіки, її здатності до відновлення та задоволення потреб населення; розвиток оборонно-промислового комплексу, який підвищує обороноспроможність України та в перспективі забезпечить зменшення військової залежності країни від західних країн; збереження та розвиток людського капіталу України, як основного ресурсу відновлення і модернізації.

Забезпечення внутрішньої стійкості економіки. У листопаді 2024 року Президент України представив Верховній Раді План внутрішньої стійкості України, який складається з десяти пунктів, що охоплюють широкий контекст соціально-економічного життя країни: єдність, фронт, зброя, гроші, енергетика, безпека, громади, людський капітал, культурний суверенітет, політика героїв. На наш погляд, в ньому недостатня увага приділена економіці, яка є базовою складовою стійкості. Українська економіка у 2022 році пережила «шок війни», який призвів до значного падіння виробництва майже в усіх сферах економічної діяльності. Окупація частини територій, руйнування підприємств, виведення економічної системи зі стану рівноваги внаслідок скорочення інвестицій, попиту, дефіциту ресурсів призвело до падіння ВВП майже на 29%. У 2023 і подальших роках відбулася певна адаптація економіки

до діяльності в умовах воєнної економіки, що проявилось у поступовому нарощуванні виробництва. І хоча Україна нині суттєво залежить від допомоги західних партнерів, вона проявила свою спроможність до виживання в умовах тривалої жорстокої війни. Проведене автором дослідження на основі даних Державної служби статистики показує, що економіка України, попри значні втрати, продемонструвала значну стійкість, основою якої є промислова діяльність. Не дивлячись на значні втрати та зменшення її частки у ВВП, саме промисловість забезпечує внутрішню стійкість національної економіки України в умовах воєнного часу: вона є найбільшим серед інших видів економічної діяльності виробником товарів (більше 30% загального випуску), забезпечуючи більшість потреб населення та бізнесу; значною сферою зайнятості (у промисловості працює більше 22% робочої сили, при умові хронічного дефіциту персоналу); забезпечує найбільшу частку загальних видатків на персонал та найбільші внески у соціальні фонди країни (більше 32%); забезпечує найбільшу частку (понад 30%) податкових надходження у бюджет; має найбільшу частку підприємств, що здійснюють інновації (понад 63%). Нині промисловість знаходиться в складних умовах, однак демонструє більш високий динамічний розвиток високотехнологічного та середньо-високотехнологічного секторів виробництва, особливо це стосується машинобудування, що свідчить про її структурну й технологічну трансформацію. Тому розробка і реалізація програм підтримки промислових виробників має бути найбільш вагомим інструментом забезпечення стійкості економіки.

В умовах тривалої повномасштабної війни для України *зміцнення оборонно-промислового комплексу (ОПК) є безумовним імперативом розвитку країни*. Для цього ще у 2021 р. було затверджено Стратегію розвитку ОПК України, в якій ставилися завдання реформування і розвитку оборонної промисловості на основі інновацій, сучасних технологій та військово-технічної співпраці з іноземними партнерами. Слід відзначити, що актуальність розвитку оборонного сектору нині усвідомили і європейські країни. У 2024 р. Єврокомісія представила ЄС першу в історії Європейську стратегію оборонної промисловості (EDIS), яка передбачає тісне співробітництво з Україною. Галузі вітчизняного виробництва, пов'язані з оборонно-промисловим комплексом, в нинішніх умовах мають найвищі темпи зростання, що обумовлено потребами захисту країни. Темпи зростання обсягів реалізованої продукції оборонних виробництв були значно вищими за динаміку цього показника в переробній промисловості: виробництво зброї та боєприпасів зросло майже в 16 раз; виробництво військових транспортних засобів – у 4,6 рази; виробництво літальних апаратів – у 2,3 рази. Внаслідок цього частка РП цих виробництв у загальному обсязі реалізації промисловості зростає з 1,4% до 6,1%[5]. Мають бути створені сприятливі умови для збільшення інвестицій в ОПК та розвитку міжнародної співпраці у цій сфері.

В умовах повномасштабної війни суттєво загострилась *проблема нагромадження людського капіталу*, який є найважливішим чинником відновлення і зростання. Внаслідок війни Україна втратила близько 10 млн. людського потенціалу, що загострило кадрову проблему фактично для всіх галузей. Результати опитування топ-менеджерів компаній – членів Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА) у лютому 2025 р. показують, що 75 % опитаних підприємств вказали на дефіцит кадрів, як найбільш вагомий негативний чинник, що обмежує їхню діяльність [6]. Нині потреба в робочій силі постійно зростає. На Єдиному порталі вакансій Державної служби зайнятості, який об'єднує вакансії провідних сайтів з пошуку роботи (work.ua, robota.ua та інших), станом на 1 вересня 2025 року налічувалося 244 тис. пропозицій роботи. В середньому по країні для одного шукача роботи налічувалося майже дві пропозиції роботи. Проблема кадрового голоду в Україні обумовлена багатьма причинами, серед яких роботодавці частіше всього називають мобілізацію та міграцію. Однак, крім цих чинників дуже вагомими є недоліки у професійній освіті та професійно-кваліфікаційна незбалансованість ринку праці. У сфері освіти України мають місце низка проблем, пов'язаних як зі зменшенням обсягів підготовки кадрів, так і з недостатньою якістю освіти та невідповідною структурою підготовки. Результати опитування, проведеного «Harry Monday», свідчать, що лише 27,24 % респондентів, які здобули вищу освіту,

працюють за фахом; 29,53 % – частково працюють за спеціальністю та 43,23 % – працюють не за спеціальністю [7]. В Україні необхідно розробити і реалізувати власну комплексну програму збереження і розвитку людського капіталу, яка має включати завдання повернення мігрантів та суттєвого удосконалення системи освіти для формування нового покоління інноваційно та технологічно спроможної молоді шляхом якісної професійної підготовки у відповідності до інноваційного розвитку економіки на основі цифрових технологій та штучного інтелекту, модернізації системи інженерної освіти, спрямованої на забезпечення потреб Індустрії 4.0.

Література

1. *The Global Risks Report 2017, 12th Edition.* – World Economic Forum, Geneva, 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf (дата звернення: 12.10.2025).
2. *The Global Risks Report 2025* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/digest/> (дата звернення: 12.10.2025).
3. Гонак І. М. *Стратегічні імперативи економічного суперництва країн у глобальній економіці : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини.* – Тернопіль, 2021. – 23 с.
4. Давимука С. А. *Національні імперативи економічної політики України на шляху розбудови самодостатньої держави // Регіональна економіка.* – 2024. – № 2. – С. 5–22 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://re.gov.ua/re202402/re202402_005_DavymukaSA.pdf (дата звернення: 02.11.2025).
5. *Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2010–2024 роках // Державна служба статистики України* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2025).
6. *Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни // Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА).* – 2025. – 24 лютого [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezno-vid-tryvalosti-vijny/> (дата звернення: 04.11.2025).
7. *Освітньо-кваліфікаційні диспропорції ринку праці України: сучасні реалії та перспективи // Національний інститут стратегічних досліджень (НІДС).* – 2025. – 7 лютого [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osvitno-kvalifikatsiyni-dysproportsiyi-rynku-pratsi-ukrayiny> (дата звернення: 01.11.2025).

Олена БОКІЙ

*кандидат економічних наук, старший дослідник,
старший науковий співробітник відділу економічних досліджень
Інститут продовольчих ресурсів НААН*

ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ПРОДОВОЛЬЧИХ ЛАНЦЮГІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Продовольчий сектор України на сьогодні є системоутворюючою ланкою національної економіки, що забезпечує більше ніж 40% загальної вартості експорту, до 13% обсягів реалізованої продукції і більше ніж 14% зайнятості населення [1]. Продовольча безпека є невід'ємною складовою національної безпеки, а харчування вода і дихання – основою життєдіяльності людини.

Сучасний розвиток економіки країни характеризується загостренням кризових явищ, зокрема – пандемії війни в Україні, яка спричинила економічну, екологічну і гуманітарну кризу, стихійних лих, негативних процесів, спричинених глобальним потеплінням і викидами CO₂, і водночас позитивними процесами, що визначаються курсом на європейський розвиток і Угоду про Асоціацію з ЄС, який Україна проголосила у 2015 році, стрімким розвитком сучасних технологій, технологічних укладів і промислових революцій, коли Україна, частково минувши засади Industry 4,0, здійснює перманентний перехід на Industry 5,0 і спрямовує зусилля на досягнення стійкості продовольчих систем, цифровізацію, використання штучного інтелекту і основних засад циркулярної економіки.

Діалектика розвитку технологічних укладів і промислових революцій, які сприяли ефективному розвитку агропродовольчого сектора, пройшла шлях від першої «цифрової революції» і комп'ютеризації вісімдесятих років минулого століття, початку автоматизації виробничих процесів до впровадження основних засад Industrie 5,0, рис. 1

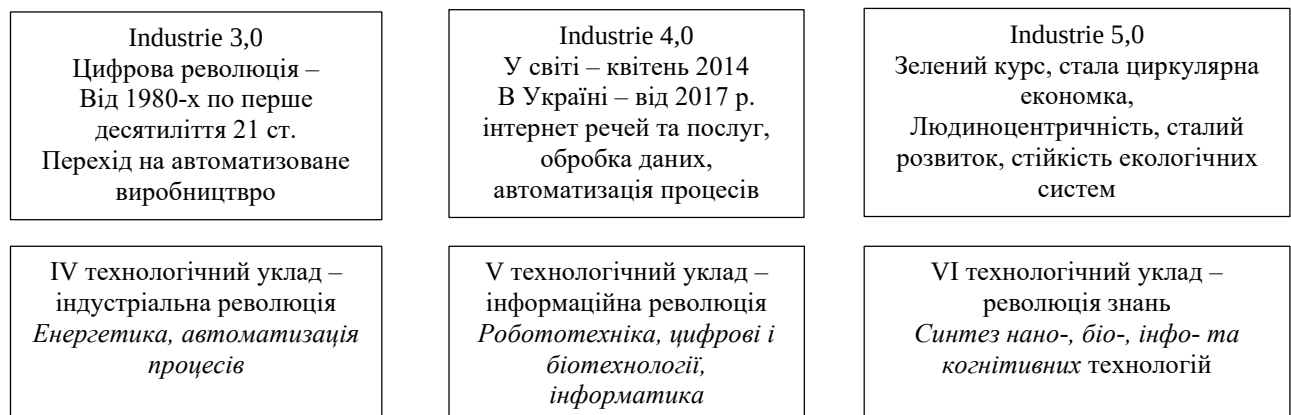


Рисунок1 – Еволюція промислових революцій і технологічних укладів, що вплинули на діяльність продовольчого сектора

Джерело: сформовано за [2]

Сучасні трансформаційні процеси, а також єднання бізнесу і влади для вирішення нагальних проблем обумовили стійкість аграрного сектора і продовольчих ланцюгів до потрясінь війни, у порівнянні з промисловістю в цілому. Виробництво продовольства і харчової продукції, після різкого скорочення у за перший рік війни 2022 році на 30-40%, у 2023-2025 рр. відновлювалося випереджаючими темпами, у порівнянні з промисловістю. Якщо індекс промислового виробництва (до попереднього року) в цілому по Україні упродовж 2022- 2024 рр. дорівнював відповідно 63,3%; 106,8 і 104,6%, показники харчової промисловості відповідали 78,4%; 115,6 і 107,6% [1].

Водночас стан євроінтеграційних процесів, незважаючи на дієвий прогрес, необхідно посилити, для більш ефективної діяльності продовольчих ланцюгів. Зокрема в галузі науки і технологій досягнуто 71% виконання Угоди про Асоціацію. Станом на жовтень 2025 р лише на 53% створено умови для активізації інноваційної діяльності.; на 55% – для інтеграції до європейської мережі трансферу технологій. У галузі сільського господарства досягнуто показника 74%, насамперед необхідно привести у відповідність стандарти торгівлі рослинами. У сфері навколишнього середовища (83% виконання Угоди) необхідно забезпечити контроль викидів (70%) і належний стан водних ресурсів (50%), зменшити промислове забруднення.

Також необхідно подолати проблеми і виклики у ланцюгах переробки продукції рослинництва і тваринництва, спричинені війною.

Виклики галузей продукції рослинництва насамперед обумовлені скороченням площ засіву зернових і рілля, через забрудненість і тимчасову окупацію територій; порушенням логістичних ланцюгів і знищенням інфраструктури, включаючи експортні поставки, особливо – морських і авіаційних сполучень; зростанням цін на енергоресурси і нестабільністю їх постачання; мінною небезпекою; скороченням прибутковості продукції. Переробні підприємства продукції рослинництва, зокрема хлібопекарські, насамперед потерпають через зростання цін на енергоносії та ускладнення логістики; руйнування та дефіцит кадрів [3].

У галузі тваринництва мають місце забрудненість територій, примусовий забій тварин, нестача якісних кормів та загальні для всієї галузі проблеми, що потребують нагального вирішення.

Разом із цим, поряд із вирішенням поточних проблем аграрного сектора нові можливості їх вирішення обумовили не лише процеси євроінтеграції, а й інноваційний розвиток харчової галузі під впливом промислових революцій.

У рослинництві оптимізацію ресурсів забезпечують точне землеробство 5,0; використання блокчейну для збільшення простежуваності продукції на всіх ділянках виробничо-збутових ланцюгів. Набувають розвитку локальне і міське фермерство, органічне землеробство та екологічні заходи, спрямовані на досягнення чистого довкілля. Використання штучного інтелекту (AI) допомагає прогнозуванню врожаїв і сівозміни.

У тваринництві Revolution 5,0 насамперед має бути націлена на благополуччя тварин і персоналу, а також використання інноваційних рішень у галузі оптимізації раціонів тварин, управління ресурсами, прогнозування, зменшення викидів.

На жаль, на сьогодні сучасні методи оптимізації виробництва використовують здебільшого лише у великих холдингах замкненого циклу переробки, або на вибіркокових підприємствах, які мають грантову підтримку. Дефіцит коштів і ресурсів у країні стримує інноваційні процеси.

Висновки. Для подолання проблем аграрного сектора, забезпечення сталого розвитку продовольчих ланцюгів в умовах системних змін насамперед необхідно формувати комплексну програму відродження галузей і ланцюгів аграрного сектора, з урахуванням перспектив розвитку в контексті Industry 5,0, що має бути спрямована на людиноцентричність, чисте довкілля, забезпечення енерго- і ресурсозбереження на всіх ділянках виробничо-збутових ланцюгів, впровадження основних засад Leap менеджменту (ощадливого виробництва). Необхідно посилити інформованість населення щодо трендів здорового харчування та впроваджувати функціональну і оздоровчу продукцію на виробництвах. Інноваційні рішення, націлені на очищення територій і чисте довкілля, впровадження циркулярної економіки можуть бути реалізовані лише за умов сприятливого інвестиційного клімату, можливостей фінансування у межах міжнародних програм відродження України, відповідних грантів і ресурсів підприємств.

Література

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 11.11.2025).
2. Бокій О. В. Вплив системних змін в економіці України на формування агропродовольчих ланцюгів створення вартості // *Продовольчі ресурси*. – 2024. – Т. 12(23). – С. 233–245 [Електронний ресурс]. – DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-23-27> (дата звернення: 11.11.2025).
3. Коваленко О. В., Бокій О. В., Ященко Л. О., Лисенко Г. П. *Розвиток харчової індустрії України в умовах надзвичайних викликів: вектори, потенціал та перспективи : колективна монографія* / за заг. ред. О. В. Коваленко. – Київ : Інститут продовольчих ресурсів НААН ; Деоніс плюс, 2024. – 328 с.

Тетяна СВИНАРЕНКО,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва

Аліна ГАВРІКОВА,

к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва

Софія КОВТУН

здобувач вищої освіти,

Донбаська державна машинобудівна академія,

м. Краматорськ-Тернопіль, Україна

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ПАРАДИГМИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом до П'ятої промислової революції (Індустрії 5.0), яка поєднує цифрові технології, сталий розвиток, гуманістичний підхід, орієнтований на людину та інклюзивність. Отже, формування нової моделі української економіки, яка прагне бути інтегрованою до європейського простору та стійкою до глобальних викликів, має відбуватися за трьома взаємопов'язаними векторами: сталий розвиток, інновації й екологічна трансформація. Вирішення завдань, які встають у цей час перед державою, потребують перегляду моделей розвитку економіки і бізнесу, значних фінансових ресурсів, нових форматів взаємодії держави, бізнесу, наукових установ і суспільства.

У контексті формування нової парадигми економіки і бізнесу публічно-приватне партнерство (ППП) розглядається як один із ключових інструментів реалізації інноваційної моделі розвитку та як ефективний механізм поєднання державних інтересів, інноваційного потенціалу бізнесу та соціальної відповідальності суспільства [2-5].

Бекграунд публічно-приватного партнерства визначається як сукупність економічних, правових, організаційних та соціальних передумов, що забезпечують акумулювання фінансових ресурсів в стратегічно значущих галузях, залишаючи функції контролю та регулювання за державою. Саме у рамках такого партнерства можлива спільна реалізація високотехнологічних проєктів, спрямованих на цифрову трансформацію виробництва, розвиток «розумної» інфраструктури, модернізацію соціальної сфери, у тому числі, систем освіти й підготовки кадрів для нових професійних стандартів Індустрії 5.0. Ефективні взаємовідносини між публічним і приватним секторами формують саме той синергетичний ефект, що сприяє формуванню стійкої економічної системи, поєднуючи технологічний прогрес, соціальну орієнтацію та екологічну відповідальність.

Аналіз різних підходів до розуміння сутності партнерства між державою та бізнесом дозволяє виділити його основні властивості:

- можливість залучення лише двох сторін учасників: держави та приватного бізнесу;
- юридичне закріплення взаємодії сторін за допомогою договорів, угод, контрактів;
- забезпечення рівноправних, партнерських відносин між сторонами;
- об'єднання ресурсів та будь яких активів сторін, необхідних для досягнення визначеної цілі;
- довгостроковість контрактних відносин;
- пропорційний розподіл ризиків, необхідних витрат та досягнутих результатів між сторонами відповідно до пропорцій, що визначені й затверджені в угодах, договорах [2,4].

Зазначимо на тому, що в таких партнерських відносинах пріоритет надається досягненню цілей розвитку суспільства в цілому, тому від поширення PPP виграють усі зацікавлені сторони.

Зокрема, для держави основні переваги полягають у наступному:

- можливість окреслення і реалізації стратегічних напрямів розвитку економіки, завдяки довгостроковості проєктів PPP;

- розподіл загального ризику та відповідальності між публічними та приватними партнерами;
- можливість впровадження ефективних сучасних методів управління державною власністю;
- оптимізація видатків державного бюджету за рахунок скорочення державних інвестицій;
- отримання суспільством сучасних інфраструктурних об'єктів в більш короткі терміни, збільшення переліку надання соціальних послуг, запровадження високих стандартів якості обслуговування населення;
- створення нових робочих місць, зниження рівня безробіття та підвищення рівня життя населення;
- запобігання практиці впровадження корупційних схем [3-4].

Бізнес – партнери від участі у ППП отримують: прозорий доступ до суспільних ресурсів та активів; можливості ефективного використання інноваційного потенціалу та сучасних технологій; гарантовані грошові потоки в довгостроковій перспективі; преференції з боку держави у податковій та митній політиці; можливості до довгострокового та стійкого розвитку бізнесу тощо [3,4].

Виникнення ППП сталося, на думку дослідників, в період економічної кризи у 70-80-х років ХХ сторіччя, коли у багатьох країнах спостерігався дефіцит державного бюджету. Вперше кошти приватних інвестицій було залучено урядом М. Тетчер у Великобританії [6].

Значні переваги ППП привели до його поширення в багатьох країнах та сферах суспільно-економічної діяльності. Зокрема, світова практика свідчить про домінування публічно-приватних проєктів у таких сферах як: організація комунального обслуговування і житлового фонду; розвиток транспортної інфраструктури; формування телекомунікаційної інфраструктури та надання інших послуг зв'язку споживачам; будівництво і обслуговування об'єктів соціальної інфраструктури, організація науково-дослідницьких центрів; створення різних екологічних об'єктів: видобуток і переробка корисних копалин, будівництво водоочисних споруд тощо.

В Україні першим кроком на шляху побудови інноваційної моделі партнерства між державою та бізнесом було прийняття у 2010 році Закону «Про державно-приватне партнерство», який визначив організаційно-правові засади взаємодії державних і приватних партнерів та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі. Однак, процеси взаємодії держави та приватного сектору економіки відбувалися повільно. Впровадження ППП стикалося зі значною кількістю проблем: дефіцит кваліфікованих спеціалістів, нерозвиненість і недосконалість ринку капіталу, недостатня аналітична та організаційна підготовка проєктів, низький рівень довіри між державним і приватним секторами, що ускладнювало реалізацію довгострокових стратегічних проєктів.

Більшість прикладів впровадження ППП не мала позитивного результату. Натомість, якщо закордонний досвід демонструє ефективну взаємодію держави та приватного капіталу у високотехнологічних, інформаційних та соціальних галузях, то в Україні ППП переважно застосовується в транспортній та комунальній сферах [6].

З 31 жовтня 2025 року набув чинності новий Закон України «Про публічно-приватне партнерство». Він модернізує правовий механізм партнерства держави та приватного сектору у реалізації інфраструктурних, соціально значущих і стратегічних проєктів та встановлює більш прозорі правила взаємодії.

Так, закон визначає концесійний договір та договір ППП, як основні форми партнерства; встановлює принципи, об'єкти і строки ППП; визначає джерела фінансування ППП; встановлює відповідальність сторін договору ППП; порядок відбору інвесторів; укладення договорів; розподіл ризиків; гарантії виконання зобов'язань тощо [5].

Проте, законом не встановлюється конкретний перелік практичних моделей реалізації публічно-приватного партнерства, що надає сторонам свободу обрання оптимального механізму взаємодії залежно від специфіки інвестиційного проєкту.

Особливістю нового закону вважається й той факт, що він не запроваджує будь – яких власних преференцій, а надає інвесторам можливість доступу до вже існуючих інструментів державної та місцевої підтримки, передбачених іншими нормативно-правовими актами, зокрема:

- звільнення від податку на прибуток, ПДВ або ввізного мита – за умов, визначених Податковим та Митним кодексами України;
- компенсацію витрат на будівництво інфраструктурних об'єктів – за умов, передбачених Законом України «Про індустріальні парки»;
- фінансову підтримку в рамках програм для індустріальних парків або проєктів зі значними інвестиціями – за умов, визначених Законом України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями» та підзаконними актами;
- місцеві преференції: пільги щодо сплати податку на землю, нерухомість чи орендної плати – за рішенням органів місцевого самоврядування в межах повноважень, встановлених Податковим кодексом України [1].

Таким чином, новим законом створюється прозорий механізм організації публічно-приватного партнерства, який поєднує інтереси інвестора і держави, дозволяє бізнесу максимально використати наявні інструменти державної та місцевої підтримки у реалізації спільних проєктів.

Отже, ППП має ряд переваг і спрямовано на вирішення значних соціально-економічних проблем суспільства за умови ефективного партнерства держави та бізнесу.

Публічно-приватне партнерство постає інституційним містком між економікою майбутнього, державним управлінням та людиноцентричною моделлю розвитку, що створює нові вектори стійкого економічного поступу.

Використання переваг ППП необхідно розглядати, також, у контексті сучасних реалій й наслідків для української економіки, пов'язаних з військовою агресією рф, а саме, коли у післявоєнний період в державі постане проблема пошуку альтернативних джерел фінансування для відновлення економіки та її подальшого розвитку.

Література

1. Дніпропетровське Інвестиційне агентство. «Публічно-приватне партнерство: новий закон та можливості для інвестора» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dia.dp.gov.ua/publicno-privatne-partnerstvo-novij-zakon-ta-mozhливosti-dlya-investora/> (дата звернення: 07.11.2025).
2. Кузьменко Г., Телендій А. Інноваційні моделі публічно-приватного партнерства у відбудові зруйнованих територій: виклики та можливості // Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. – 2024. – Вип. 4(76). – С. 71–77 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32689/2523-4625-2024-4(76)-9 (дата звернення: 07.11.2025).
3. Крилов Д. В. Концептуальні основи державно-приватного партнерства // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2022. – № 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-03-03/2022-4-03-03> (дата звернення: 07.11.2025).
4. Негрич М. М. Поняття та моделі державно-приватного партнерства // Публічне урядування. – 2024. – Вип. 1(38). – С. 54–60 [Електронний ресурс]. – DOI: 10.32689/2617-2224-2024-1(38)-7 (дата звернення: 07.11.2025).
5. Про публічно-приватне партнерство : Закон України № 4510-IX від 19.06.2025 р. // Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#n851> (дата звернення: 07.11.2025).
6. Ющенко Н. В., Дячек В. В., Ковтун М. В. Публічно-приватне партнерство в Україні та європейських країнах // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2019. – № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1485> (дата звернення: 07.11.2025).

Наукове електронне видання

**«Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у
контексті формування інноваційної парадигми стратегії
сталого розвитку України у XXI столітті»**

***Збірник тез доповідей
V Міжнародної науково-практичної конференції
Хмельницького національного університету***

українська, англійська

Гарн. Times New Roman. Обл.-вид. арк. 29,2

*В авторській редакції. Всі права захищені.
Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.
Редакційна колегія може не поділяти думок авторів.*

ФОП Ковальський В.В. м.Хмельницький, вул.Свободи,53, тел.(0382) 764292
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ХІЦ №021 від 12.07.2002р