



**Міністерство освіти і науки України**  
**Хмельницький національний університет**

## **МАТЕРІАЛИ**

**III Міжнародної науково-практичної конференції**

**«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і  
бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках  
європейської інтеграції»**

**16-17 листопада 2023 року**

**м. Хмельницький**

**ISBN** 978-966-8776-52-6

**УДК:** УДК 330.341.1:338(477:4)

**П27**

*Рекомендовано до друку науково-технічною радою  
Хмельницького національного університету,  
протокол № 12 від 20.10.2023 р.*

В збірнику представлені матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції», яка була проведена кафедрою HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету за підтримки Міністерства освіти і науки України, органів місцевого самоврядування, партнерських організацій і вищих навчальних закладів України та ЄС. Досліджено науково-теоретичні і практичні аспекти розвитку міжнародної економічної конвергенції в умовах сучасних трендів світової економіки; встановлено основні тренди і пріоритетні напрями інноваційного розвитку економіки, бізнесу та HR-інжинірингу в умовах євроінтеграції України; визначено алгоритм відродження, проблематика і детермінанти сталого розвитку економіки України у XXI столітті; розглянуто зовнішні та внутрішні загрози національній безпеці України в соціальній та трудовій сферах і формування політики їх подолання в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення; запропоновано інноваційні підходи прогнозування і моделювання в умовах невизначеності і ризику актуальних процесів та явищ у сфері HR-інжинірингу, економіки і бізнесу; встановлено проблематику та виявлено концептуальні підходи і стратегічні напрями застосування інструментів, методів і прийомів менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку та аудиту в умовах євроінтеграції та відродження економіки України; проведено філософське осмислення нової інтеграційно-конвергенційної парадигми цивілізаційного розвитку вітчизняної і світової економік.

**П27** Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції».: 16-17 листопада 2023 р. [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац.. ун-т. – Хмельницький : ХНУ, 2023. – с 374.

**Редакційна колегія:**

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

© Автори статей, 2023

**НАУКОВО-ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ**

---

**Почесний голова науково-програмного комітету конференції:**

**Матюх Сергій  
Анатолійович**      *Кандидат економічних наук, доцент, ректор Хмельницького  
національного університету*

**Голова науково-програмного комітету конференції:**

**Скиба Микола  
Єгорович**      *Доктор технічних наук, професор, заслужений працівник народної  
освіти, відмінник освіти України, член-кореспондент Національної  
академії педагогічних наук України, голова Вченої ради  
Хмельницького національного університету*

**Члени науково-програмного комітету конференції:**

**Синюк Олег  
Миколайович**      *Доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи  
Хмельницького національного університету*

**Ведерніков  
Михайло  
Данилович**      *Доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних  
наук України, завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Хмельницького національного університету*

**Амоша Олександр  
Іванович**      *Доктор економічних наук, професор, академік НАН України,  
почесний директор Інституту економіки промисловості НАН  
України*

**Новікова Ольга  
Федорівна**      *Доктор економічних наук, професор, заступник директора  
Інституту економіки промисловості НАН України*

**Мудраков Віталій  
Вікторович**      *Кандидат філософських наук, доцент, запрошений науковець  
кластеру вдосконалення «Релігія і політика» Вестфальського  
університету Вільгельма в Мюнстері (Німеччина)*

**Захарова Оксана  
Володимирівна**      *Доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки  
та управління Черкаського державного технологічного  
університету*

**Назарова Галина  
Валентинівна**      *Доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціальної  
економіки, Харківський національний економічний університет імені  
Семена Кузнеця*

**Нижник Віктор  
Михайлович**      *Доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і  
техніки України, академік Академії наук Вищої школи України,  
академік Академії економічних наук України, проректор з науково-  
педагогічної роботи Хмельницького національного університету*

**Лопатовський  
Віктор Григорович**      *Кандидат економічних наук, доцент, проректор з науково-  
педагогічної роботи Хмельницького національного університету*

III Міжнародна науково-практична конференція  
«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з  
ЄС у рамках європейської інтеграції»

---

<b>Карпенко Віталій Леонідович</b>	<i>Кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки і управління Хмельницького національного університету</i>
<b>Волянська-Савчук Леся Вікторівна</b>	<i>Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету</i>
<b>Чернушкіна Оксана Олександрівна</b>	<i>Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету</i>
<b>Базалійська Наталія Петрівна</b>	<i>Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету</i>
<b>Зелена Марія Іванівна</b>	<i>Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету</i>
<b>Шелест Євгенія Олександрівна</b>	<i>Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету</i>
<b>Кошонько Олена Василівна</b>	<i>Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету</i>
<b>Кобець Дмитро Леонтійович</b>	<i>Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету</i>
<b>Мантур-Чубата Олена Сергіївна</b>	<i>Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету</i>
<b>Горбатюк Олександр Вікторович</b>	<i>Кандидат економічних наук, старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету</i>
<b>Глушко Тетяна Володимирівна</b>	<i>Старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету</i>

**Відповідальний секретар науково-програмного комітету конференції:**

<b>Данілкова Анастасія Юрївна</b>	<i>Кандидат економічних наук, старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету</i>
---------------------------------------	--

**Технічний секретар науково-програмного комітету конференції:**

<b>Білорусець Леся Миколаївна</b>	<i>Кандидат економічних наук, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету</i>
---------------------------------------	--

**Партнери та учасники конференції**  
**НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ УКРАЇНИ**

1. Академія економічних наук України
2. Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
3. Вищий навчальний заклад Укоопспілки
4. Донецький Національний Університет імені Василя Стуса
5. Державний податковий університет
6. Державний торговельно-економічний університет
7. Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг
8. Західноукраїнський національний університет
9. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького Національного Університету, м. Запоріжжя
10. Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ
11. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана  
Огієнка
12. Київський інститут Національної гвардії України
13. Київський національний економічний університет імені Вадима  
Гетьмана
14. Кременчуцький національний університет імені Михайла  
Остроградського
15. Національний інститут стратегічних досліджень, м. Київ
16. Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків
17. Національний університет «Запорізька політехніка», м.  
Запоріжжя, Україна
18. Полтавський університет економіки і торгівлі
19. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
20. Харківський національний економічний університет імені Семена  
Кузнеця
21. Херсонський державний аграрно-економічний університет
22. Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету
23. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда  
Юзькова, м. Хмельницький
24. Центральнотехнічний національний технічний університет, м.  
Кропивницький, Україна
25. Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси,  
Україна
26. Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

**ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УСТАНОВИ**

1. *Громадська організація «Прогресивні»*
2. *Міжнародна фундація науковців та освітян*
3. *Хмельницька Торгово-промислова палата*
4. *Спілка економістів України*
5. *Хмельницька міська рада*
6. *Національна служба посередництва і примирення в Хмельницькій області*
7. *Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс»*
8. *Громадська організація «Соціально-економічні ініціативи і проекти»*

**НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ІНШИХ КРАЇН**

1. *Commercial Banking, TD Canada Trust Ottawa, Canada*
2. *Department of Economics, University of Exeter, Exeter, United Kingdom*
3. *Kurt Löwenstein Youth Education Centre, Berlin, Germany*
4. *Magnifique GmbH Fribourg, Switzerland*
5. *Варшавський університет, м. Варшава, Республіка Польща*
6. *Економіко-гуманітарний університет, м. Бельсько-Бяла, Республіка Польща*
7. *Естонський університет прикладних наук, м. Таллінн, Естонія*
8. *Університет економіки в Бидгоці, Республіка Польща*
9. *Познанський економічний університет, Республіка Польща*
10. *ISMA University of Applied Sciences, Латвія*

## Зміст

### СЕКЦІЯ 1. ФІЛОСОФСЬКЕ ОСМИСЛЕННЯ НОВОЇ ІНТЕГРАЦІЙНО- КОНВЕРГЕНЦІАЛЬНОЇ ПАРАДИГМИ ЦИВІЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ І СВІТОВОЇ ЕКОНОМІК

<i>Bilyi Sergii, Shelest Ievgeniia</i> , SOCIAL POLICY OF A CANADIAN COMPANY ON THE EXAMPLE OF TD CANADA TRUST	15
<i>Formoda Olha, Shelest Ievgeniia</i> , OUT-OF-SCHOOL EDUCATION: THE GERMAN EXPERIENCE OF DEVELOPING CIVIC COMPETENCES IN CHILDREN AND YOUTH	16
<i>Ведерніков Михайло, Гродський Владислав, Кавун Світлана</i> , СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ	18
<i>Волянська-Савчук Леся, Клімас Вадим</i> , ІННОВАЦІЙНО-СТРУКТУРНА ПРИРОДА ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ В УКРАЇНІ	21
<i>Замазій Оксана, Білорусець Леся, Броварний Едуард</i> , ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРІНГУ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ ЗА УМОВ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	24
<i>Кобець Дмитро, Кліщ Тарас</i> , НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ VR-ТЕХНОЛОГІЙ В HR	26
<i>Кобець Дмитро, Іванов Віталій</i> , НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR	30
<i>Горбатюк Олександр, Рассказов Богдан</i> , ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	33

### СЕКЦІЯ 2. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНВЕРГЕНЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

<i>Джулій Лариса, Білорусець Леся</i> , РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ HR-ІНЖИНІРІНГУ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ОБЛІКОВОГО ПЕРСОНАЛУ БАНКІВ	38
<i>Кобець Дмитро, Бастракова Богдана</i> , ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA В HR-АНАЛІТИЦІ	40
<i>Замазій Оксана, Броварний Едуард</i> , ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В БУДІВНИЦТВІ	43
<i>Білорусець Леся, Качка Олеся</i> , ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗМІСТОВИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ	46
<i>Гарбар Віктор</i> , ВИКОРИСТАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ ПРОЖИТКОВОГО МІНІМУМУ В УКРАЇНІ	48
<i>Шелест Євгенія, Кравець Дар'я</i> , AGILE-МЕТОДОЛОГІЯ: СУТНІСТЬ, ЦІННОСТІ, ПРИНЦИПИ ТА ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ	51

### СЕКЦІЯ 3. АЛГОРИТМ ВІДРОДЖЕННЯ, ПРОБЛЕМАТИКА І ДЕТЕРМІНАНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У XXI СТОЛІТТІ

<i>Sulzer Iryna, Shelest Ievgeniia</i> , FEATURES OF HR-MANAGEMENT IN SWITZERLAND	53
<i>Гребінська Світлана</i> , ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ: ПОСТКРИЗОВИЙ ШЛЯХ ДО СТАБІЛЬНОСТІ ТА ПРОЦВІТАННЯ	56
<i>Пасічний Микола, Непиталюк Антон</i> , КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВИ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	59
<i>Шкільняк Михайло, Монастирський Григорій</i> , ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: МОЖЛИВІСТЬ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНСЬКИХ УМОВАХ	62
<i>Скорик Марина, Шаповалов Максим</i> , ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ ТА ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	65

<i>Зелена Марія, Перець Владислав</i> , РОЛЬ HR У ВІДРОДЖЕННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	67
<i>Горбатюк Олександр, Орлік Дмитро</i> , СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ	69
<i>Чернушкіна Оксана, Овчиннікова Олена, Форня Денис</i> , АНАЛІЗ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІЙНИ	71
<i>Горбатюк Олександр, Степко Анастасія</i> , УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	75
<i>Семикіна Марина, Семикіна Анна</i> , ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОЛОДІЖНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	78
<i>Білорусець Леся, Пархоμεць Ірина</i> , МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	81
<i>Шевченко Дмитро</i> , ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	83
<i>Міракін Василь</i> , РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ	84
<b>СЕКЦІЯ 4. ОСНОВНІ ТРЕНДИ І ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ</b>	
<i>Антонюк Валентина</i> , ВІДРОДЖЕННЯ ТА ІННОВАЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВОСТІ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	88
<i>Ведерніков Михайло, Савчук Вікторія, Зарванський Олександр</i> , НАУКОВІ ПІДХОДИ ЩОДО СУТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	90
<i>Ведерніков Михайло, Сохарук Артем</i> , ПОБУДОВА СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	93
<i>Богацька Наталія</i> , ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	97
<i>Ілляшенко Сергій</i> , РОЗВИТОК УНІВЕРСИТЕТІВ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ І СПОСОБИ РЕАГУВАННЯ	100
<i>Захарова Оксана, Козирєв Дмитро</i> , ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ НОВОГО МІСЬКОГО ПРОСТОРУ В ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ	102
<i>Чернушкіна Оксана, Кропивницький Богдан</i> , СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	104
<i>Капітанець Світлана</i> , РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ	107
<i>Красняк Олена</i> , ОСНОВНІ ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	109
<i>Поплавська Оксана, Кривошиша Аліна</i> , ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ ВІКОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ КОМПАНІЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	110
<i>Чернушкіна Оксана, Вовкотруб Катерина</i> , КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	113
<i>Медвідь Михайло, Ковтонюк Олександр, Медвідь Юлія</i> , ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ	116
<i>Ведерніков Михайло, Чернушкіна Оксана, Кривонюк Діана</i> , СУЧАСНА СТРУКТУРА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКА	119
<i>Головач Тетяна</i> , СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	123



<i>Чернушкіна Оксана, Перець Владислав</i> , HR-ТРЕНДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ	126
<i>Кошонько Олена, Кудравцева Софія, Майко Анастасія</i> , HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	129
<i>Глушко Тетяна, Бесага Вікторія, Швець Денис</i> , ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК В HR-ІНЖИНІРИНГУ	132
<i>Кошонько Олена</i> , ВИКОРИСТАННЯ HRM-СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	133
<i>Волянська-Савчук Леся, Дурач Роман</i> , АНТИКРИЗОВА МОТИВАЦІЙНА МОДЕЛЬ НА ОСНОВІ ВИЯВЛЕННЯ ПОТРЕБ ТА ВПЛИВУ МОТИВУЮЧИХ ФАКТОРІВ	136
<i>Базалійська Наталія, Календар Наталія, Луцевський Нікіта</i> , ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	139
<i>Зелена Марія, Кирилюк Максим, Філіппов Андрій</i> , ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	142
<i>Зелена Марія, Дьома Андрій, Рябий Анатолій</i> , СУТНІСТЬ ТА УМОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	145
<i>Мантур-Чубата Олена, Дружинін Віталій</i> , НАПРЯМКИ АКТИВІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ІНВЕСТУВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ НА ПІДПРИЄМСТВІ	148
<i>Зелена Марія, Свірич Олександр, Галентюк Вікторія</i> , СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА КОМПЛЕКСНЕ ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	151
<i>Чернушкіна Оксана, Яцьковська Ірина</i> , ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	154
<i>Губарь Олена, Кригульська Тетяна</i> , ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФЕНОМЕН СУЧАСНОГО ЦИВІЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	156
<i>Мантур-Чубата Олена, Фірсов Владислав, Талько Іван</i> , ІНВЕСТУВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ: ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	158
<i>Глушко Тетяна, Федула Каріна, Рибчинський Іван</i> , КОРПОРАТИВНА ПІДТРИМКА ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	161
<i>Горбатюк Олександр, Сковрон Юрій</i> , РОЛЬ HR-ВІДДІЛУ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	163
<i>Вишневський Олександр, Божик Денис, Божик Марина</i> , МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ МОНОПОЛІЗАЦІЇ СМАРТ-СЕРВІСІВ В УМОВАХ АГРЕГАЦІЇ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ДЕРЖАВОЮ	166
<i>Мантур-Чубата Олена, Муляр Вікторія, Мазур Захарій</i> , ОСОБЛИВОСТІ HR-НЕТВОРКІНГУ ЯК ДІЄВОГО МЕТОДУ ПОШУКУ РОБОТИ	169
<i>Хачатрян Валентина, Стратійчук Вікторія</i> , СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	171
<i>Яцюк Інна</i> , ІНДУСТРІЯ 4.0 ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	174
<i>Ведерніков Михайло, Бажасова Крістіна</i> , ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-ІНЖИНІРИНГУ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	177
<i>Шкільняк Костянтин</i> , ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ	179
<i>Куликов Гліб</i> , ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА РУХУ УКРАЇНИ В ЄС	181
<i>Волянська-Савчук Леся, Кушнір Микола, Устичук Олександр</i> , ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ HR НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ	184

**СЕКЦІЯ 5. ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ  
 УКРАЇНИ В СОЦІАЛЬНІЙ ТА ТРУДОВІЙ СФЕРАХ І ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ  
 ЇХ ПОДОЛАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО  
 ВІДНОВЛЕННЯ**

<i>Matviets Olha, Mantur-Chubata Olena</i> , COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF THE LABOR MARKETS OF UKRAINE AND GREAT BRITAIN	184
<i>Олег Мороз</i> , ЗАГРОЗИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	191
<i>Захарова Оксана, Прокopenко Ольга</i> , УМОВИ ПОВЕРНЕННЯ ВОЄННИХ МІГРАНТІВ В УКРАЇНУ	195
<i>Азьмук Надія</i> , ВІДНОВЛЕННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ: ЯК МІНІМІЗУВАТИ РИЗИКИ	197
<i>Шушпанов Дмитро</i> , ДЕМОГРАФІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УКРАЇНІ: ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ	199
<i>Кобець Дмитро, Мигалій Дмитро</i> , НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA В HR-АНАЛІТИЦІ	201
<i>Павлюк Тетяна</i> , СВІТОВИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ ОСОБАМ З ІНВАЛІДНІСТЮ З ДИТИНСТВА	204
<i>Кошонько Олена, Андрощук Андрій, Назаришин Валерій</i> , РОЛЬ АНАЛІТИКИ В HR	207
<i>Осіпова Лариса, Шевчук Вероніка</i> , ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	209
<i>Кобець Дмитро, Яковчук Владислав</i> , ВПЛИВ VR-ТЕХНОЛОГІЙ НА HR В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ	213
<i>Хандій Олена, Хандій Данило</i> , ПОТЕНЦІЙНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ	216
<i>Мантур-Чубата Олена, Шелест Євгенія, Форня Денис</i> , РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	217
<i>Кобець Дмитро, Рунов Олександр</i> , ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR	222
<i>Білорусець Леся, Чмола Михайло</i> , СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	225
<i>Глушко Тетяна, Черниш Анастасія, Сидорчук Денис</i> , ВЕДЕННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ПЛАТФОРМІ “INSTAGRAM” В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	228
<i>Глушко Тетяна, Заболотна Софія</i> , ЗАГОСТРЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНОГО СТАНОВИЩА В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ	230
<i>Кобець Дмитро, Дубчак Анастасія</i> , РОЛЬ ІНТЕГРОВАНИХ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ В АВТОМАТИЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ	233
<i>Новікова Ольга</i> , СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ У ТРУДОВІЙ СФЕРІ НА ЗАСАДАХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	236
<i>Панькова Оксана, Касперович Олександр</i> , АНТИКРИЗОВА ГАРМОНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ЯК ПЕРЕДУМОВА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ: ЗАГАЛЬНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ	239
<i>Шелест Євгенія, Франчук Кристина</i> , ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВІЙНИ	242
<i>Васильківський Дмитро, Бойко Володимир</i> , ЦИФРОВІЗАЦІЯ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	244
<i>Горбатюк Олександр, Мазур Владислав</i> , АКТУАЛЬНІ ПРОЦЕСИ DIGITAL HR В СИСТЕМІ АУТСОРСИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	246

<i>Крупа Олександр</i> , ЗАГРОЗИ СОЦІАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ У ВИМІРІ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	249
<i>Лучик Світлана</i> , ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАГРОЗИ ТА ВИКЛИКИ	252
<i>Твердохліб Андрій</i> , ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	255
<i>Голбанос Сергій</i> , РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МОЛОДІ ЯК ПРІОРИТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	256
<i>Шелест Євгенія, Качур Олександр, Розумний Владислав, Приндилас Олексій</i> , ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	260
<b>СЕКЦІЯ 6. ПРОГНОЗУВАННЯ І МОДЕЛЮВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ І РИЗИКУ АКТУАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЯВИЩ У СФЕРІ HR-ІНЖИНІРИНГУ, ЕКОНОМІКИ І БІЗНЕСУ</b>	
<i>Sulimov Volodymyr</i> , UNCERTAINTY IN BUSINESS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS	264
<i>Ведерніков Михайло, Кропивницький Богдан</i> , ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ HR-ПРОЦЕСІВ	266
<i>Амоша Олександр, Череватський Данило, Липницький Денис</i> , МЕТАГУВЕРНЕРИ – НОВА КАТЕГОРІЯ HR	269
<i>Харазішвілі Юрій, Ляшенко Вячеслав</i> , МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ВАЖЕЛІВ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІКИ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ СТАЛОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ	271
<i>Кошонько Олена, Святецька Ірина, Садовий Ілля</i> , СТЕЙКХОЛДЕРИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ	274
<i>Назарова Галина, Руденко Вікторія</i> , ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	277
<i>Назаров Нікіта</i> , ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ВИЗНАЧЕННЯ МОДИФІКОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ІНДЕКСУ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ВИМІРЮВАННЯ СТАНУ КОНФЛІКТНОСТІ В БІЗНЕСІ	280
<i>Фесун Ірина, Резнер Наталія</i> , КОНТРОЛЬ МАЙНОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПОЛІЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ	282
<i>Васильківський Дмитро, Вишнюк Віталій</i> , РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ТРАНСФОРМАЦІЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	285
<i>Кошонько Олена, Гринюк Ілля, Кот Максим</i> , HR-БЕНЧМАРКІНГ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	287
<i>Проскурович Оксана</i> , ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	290
<i>Вишнюк Сергій</i> , УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ У РОЗПОДІЛЬЧІЙ ЛОГІСТИЦІ	292
<i>Радзіховська Лариса, Назаренко Денис, Шевчук Вікторія</i> , ОЦІНЮВАННЯ ТІСНОТИ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ВАЛОВИМ ВНУТРІШНІМ ПРОДУКТОМ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ЕКСПОРТОМ	294

---

<b>СЕКЦІЯ 7. ПРОБЛЕМАТИКА, КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ І СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ, МЕТОДІВ І ПРИЙОМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ, ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДРОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ</b>	
<i>Кулинич Роман, Шапіно Віктор, Гуменюк Миколай</i> , СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	298
<i>Кратт Олег</i> , МЕНЕДЖМЕНТ МИСТЕЦТВА ЯК ОСВІТНЯ СПЕЦІАЛЬНІСТЬ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД	300
<i>Абушов Теймур</i> , РОЛЬ ТА ЗАВДАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ІНФОРМАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	303
<i>Паюк Сніжана</i> , СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	305
<i>Пономарьова Наталія, Корбут Дмитро</i> , ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ	307
<i>Андрейцева Ірина</i> , ІНСТРУМЕНТАРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	310
<i>Якушевська Оксана</i> , ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІЇ У ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ МАРКЕТИНГУ	312
<i>Петрішина Тетяна, Слюсаренко Катерина</i> , СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ: НЕОБХІДНІСТЬ ЧИ СУЧАСНИЙ ТРЕНД?	315
<i>Шепель Інеса, Лопушенко Інна</i> , ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ БЛАГОДІЙНОЇ ДОПОМОГИ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА З ГУМАНІТАРНИХ ПИТАНЬ	318
<i>Баксалова Ольга, Бабій Дмитро</i> , УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПІДВИЩЕННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	321
<i>Кошонько Олена, Яницький Богдан</i> , ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ФІНАНСОВІЙ УСТАНОВІ	324
<i>Грабовська Ірина, Гринчук Карина</i> , СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКО-ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	327
<i>Глушко Тетяна, Польна Інна, Вохмін Микола</i> , СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ВІДРОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	330
<i>Пономарьова Наталія, Пасічник Олена</i> , ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ	332
<i>Глушко Тетяна, Бондар Вікторія, Гулько Крістіна</i> , ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ	335
<i>Карвацька Наталія, Струтинська Наталія</i> , НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРОВАНИХ ПРОЦЕСІВ	338
<i>Глушко Тетяна, Чикирда Анжеліка, Круть Евеліна</i> , ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ	340
<i>Бабчинська Олена</i> , HR-ІНЖИНІРИНГ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РЕНЕСАНС: КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНВЕРГЕНЦІЇ УКРАЇНИ З ЄС	341
<i>Посвалюк Ольга</i> , РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	344
<i>Власенко Інна</i> , НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	347

<i>Даценко Ганна, Гладій Ірина, Майстер Людмила</i> , СОЦІАЛЬНІ ВИТРАТИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	349
<i>Кульганік Оксана</i> , ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	351
<i>Матвійчук Леся, Вендера Артем</i> , РИЗИКИ В АВТОТРАНСПОРТНОМУ СТРАХУВАННІ	354
<i>Доценко Інна, Григорчук Мар'яна, Форкун Дмитро</i> , ОПЕРАЦІЙНІ РИЗИКИ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	357
<i>Овод Лариса, Божкевич Інна</i> , ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ МІКРОПІДПРИЄМНИЦТВА	360
<i>Скоробогата Лариса, Міщук Максим</i> , БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ВИРОБНИЧИХ ЛАНЦЮГІВ У МЕХАНІЗМІ СТВОРЕННЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ	363
<i>Скоробогата Лариса, Кульгук Ігор</i> , ФОРМАЛІЗАЦІЯ РЕПУТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КАТЕГОРІЯХ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПЦІЇ ОЦІНКИ ТА АЛГОРИТМИ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ	365
<i>Форкун Ірина, Палічук Олександра, Яворський Борис</i> , ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ	368
<i>Гейдарова Олена, Драйна Віктор</i> , ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	371

# СЕКЦІЯ 1

***«ФІЛОСОФСЬКЕ ОСМИСЛЕННЯ НОВОЇ  
ІНТЕГРАЦІЙНО-КОНВЕРГЕНЦІАЛЬНОЇ  
ПАРАДИГМИ ЦИВІЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
ВІТЧИЗНЯНОЇ І СВІТОВОЇ ЕКОНОМІК»***



**Sergii BILYI**

*Account Manager Commercial Banking, TD Canada Trust  
Ottawa, Canada*

**Ievgeniia SHELEST**

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

## **SOCIAL POLICY OF A CANADIAN COMPANY ON THE EXAMPLE OF TD CANADA TRUST**

As major economic forces, companies must utilize their scale and resources to advance solutions to pressing social challenges if we are to build a more just and sustainable world. By integrating social responsibility across operations - from ethical supply chains to inclusion programs - business can showcase the tremendous capacity of the private sector to create positive impact at community and societal levels. Forward-thinking leaders now understand that ambitiously embedding an ethical compass and considerations of equity into corporate strategy represents the new frontier for long-term value creation.

Canadian companies increasingly balance profitability with sustainability, equity and community development programs that help attract top talent, satisfy environmentally-aware customers, and build public trust. Their initiatives typically focus on areas like inclusion, renewable energy, responsible supply chains and charitable partnerships.

For example, TD Bank has emerged as a leader in social responsibility among Canadian banks through its corporate citizenship platform, The Ready Commitment. This \$1 billion program aims to help open doors for a more inclusive tomorrow by targeting four areas - Financial Security, Vibrant Planet, Connected Communities and Better Health.

Key initiatives under Financial Security focus on expanding access to banking, credit, and financial literacy education. TD has introduced a more inclusive identification requirement and developed customized products to serve Indigenous communities and new immigrants. Over \$100 million has also been donated to support youth job readiness and the advancement of women entrepreneurs.

For a Vibrant Planet, TD has developed environmental and social risk management procedures for lending decisions while also setting a target to achieve net-zero greenhouse gas emissions associated with operational and financing activities by 2050. The bank has also issued over \$2 billion in green bonds to finance renewable energy, low-carbon transport, green buildings etc.

Regarding Connected Communities, TD provides product discounts and grants to non-profit organizations as well as directing charitable donations to groups supporting inclusion, mental health, and community safety programs. Employees are encouraged to volunteer through paid time off allowances.

Better Health activities include raising over \$100 million for local healthcare institutions in recent years along with targeted funding for hospitals, medical research and treatment centers focused on priority issues like mental health and diabetes.

While TD has made significant strides through The Ready Commitment, it recognizes that continued collaboration with community partners, non-profits, customers and employees is essential to drive ongoing progress across the social agenda. Annual reporting tracks performance while regular reviews ensure initiatives evolve appropriately.

Overall, TD strives to integrate corporate social responsibility throughout its operations to help create value for multiple stakeholders in parallel with its core business objectives.

As can be seen, the positive progress of social policy development by Canadian companies is significant, but questions still arise regarding executive compensation, transparency, the impact of

automation, etc. However, a broad embrace of corporate social responsibility with principled leadership and adaptability is driving continuous improvement. Importantly, Canadian firms now view social stewardship and economic success as interdependent in business models that meet the demands of the 21st century.

#### **REFERENCES:**

1. Welcome to TD Personal Banking. Explore TD Canada Trust and related products and services URL: <https://www.td.com/ca/en/personal-banking>
2. Guide: Spotlight on Social Responsibility URL: [https://www.tradecommissioner.gc.ca/guides/spotlight-pleins\\_feux/spotlight\\_social\\_responsability\\_guide-guide\\_plein\\_feux\\_responsabilite\\_sociale.aspx?lang=eng](https://www.tradecommissioner.gc.ca/guides/spotlight-pleins_feux/spotlight_social_responsability_guide-guide_plein_feux_responsabilite_sociale.aspx?lang=eng)
3. Canada's Corporate Social Responsibility (CSR) Policy: Insights from Recent CSR Research and a Comparative Industry Study URL: [https://www.mcgill.ca/isid/files/isid/pb\\_2012\\_09\\_marques.pdf](https://www.mcgill.ca/isid/files/isid/pb_2012_09_marques.pdf)
4. Downing R. Canadian Public Policy and the Social Economy URL: [https://dspace.library.uvic.ca/bitstream/handle/1828/3863/canadianpublicpolicy\\_ebook\\_April122012.pdf?sequence=11&isAllowed=y](https://dspace.library.uvic.ca/bitstream/handle/1828/3863/canadianpublicpolicy_ebook_April122012.pdf?sequence=11&isAllowed=y)

**Olha FORMODA**

*Teammer for projects involving Ukrainians , Kurt Löwenstein Youth Education Centre  
Berlin, Germany*

**Ievgeniia SHELEST**

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

#### **OUT-OF-SCHOOL EDUCATION: THE GERMAN EXPERIENCE OF DEVELOPING CIVIC COMPETENCES IN CHILDREN AND YOUTH**

Germany has a strong tradition of out-of-school or non-formal education aimed at developing well-rounded, democratically engaged citizens. Popular programs include civic education camps run by political foundations and initiatives like the German Children and Youth Foundation. These immerse youth in experiential learning on topics ranging from political processes and volunteerism to diversity and media literacy. Participants gain exposure to societal issues, interact with community role models, and practice skills like debate, compromise and activism planning. Evaluations indicate such programs have significant positive impact on young people's civic attitudes, sense of empowerment and likelihood of future volunteering. As digital transformation and democratic backsliding present new generational challenges, investment into model non-formal civic education schemes represents a progressive priority for 21st century Germany. Scaling such programs can equip young people with competencies to collaboratively tackle emerging issues while strengthening an ethos of engaged citizenship.

The Kurt Löwenstein Youth Education Centre is a non-profit organization providing out-of-school educational programs aimed at empowering young people to engage as active, responsible citizens. Founded in the 1920s as a self-organized youth movement, the center has evolved into a model for progressive, participatory civic learning grounded in democratic socialist values. Its diverse programs now reach over 6,000 children and youth participants annually.

One flagship offering is the two-week Sozialistische Jugend Deutschlands – Die Falken children's camp. Developed under the motto "children need nature, democracy and society", camps combine recreation and experiential learning on sustainability, political processes, diversity, media literacy and community action planning. Through collaborative projects, creative workshops, simulation games, buddy systems and open discussions, young attendees gain exposure to societal



issues while practicing civic participation skills. Camps are run on cooperative principles, from rotating duties to collective decision making, enabling youth to directly experience an engaged community.

For older youths, the Kurt Löwenstein Centre organizes Young Falcon academies focused on intersectional justice issues like antifascism, flight and migration or feminist struggles. Programs feature study visits, testimony sharing by activist guests, theater workshops and campaign planning sessions. Participants strategize responses to contemporary challenges using methodologies of non-violent resistance and constructive conflict transformation. This builds organizational capacities while strengthening youth leadership and advocacy abilities.

The center also coordinates volunteer community improvement projects where children and youth can apply civic participation competencies. For example, sustainability initiatives have included urban gardening, recycling systems and educational outreach campaigns. Evaluations highlight how such opportunities for ‘active citizenship in action’ increase youth confidence, broaden perspectives and inspire ongoing engagement.

In the center’s own manifesto, they declare their educational vision is to “enable boys, girls and young adults to stand independently in life, enforce their interests communally, and become politically mature and critically thinking members of a democratic society.” Their continued evolution over nearly a century embodies this philosophy by empowering generations of children and youth with the inspiration, knowledge and skills to collaboratively shape a just future.

The Kurt Löwenstein Centre provides a replicable model of how non-formal civic education grounded in progressive values and experiential learning can cultivate individual and collective agency. As digital transformation presents new generational challenges but also possibilities, scaling such youth-centered participatory capacity building approaches is key for strengthening democracies in the 21st century from the ground up.

As Ukraine's future now depends on an engaged, socially-conscious generation prepared to rebuild the country, non-formal civic education enabling youth participation is essential. The model offered by Germany's Kurt Löwenstein Centre could provide Ukrainian educators with a progressive blueprint on empowering young people during turbulent times through immersive, issues-based learning. Its programs cultivating self-efficacy, critical thinking and organizing capacities among youth can help them convert trauma into positive collective action during reconstruction. By adapting experiential learning approaches focused on social justice, conflict transformation and democratic practice, Ukraine could equip young citizens to drive necessary change. Few investments could be timelier for Ukraine than scaling creative youth-centered platforms enabling the next generation to lead local, national and even global progress amidst crisis.

#### **REFERENCES:**

1. Germany's Kurt Löwenstein Youth Education Centre URL: [https://youth.europa.eu/volunteering/organisation/47056\\_en](https://youth.europa.eu/volunteering/organisation/47056_en)
2. Human Rights Education Youth Programme URL: <https://www.coe.int/en/web/human-rights-education-youth/>
3. Education for social change The political dimension of youth work URL: <https://pjp-eu.coe.int/documents/>
4. Jugendbildungsstätte Kurt Löwenstein e.V. URL: <https://www.adb.de/content/jugendbildungsst%C3%A4tte-kurt-l%C3%B6wenstein>

**Михайло ВЕДЕРНІКОВ**

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Владислав ГРОДСЬКИЙ**

*здобувач вищої освіти*

**Світлана КАВУН**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ**

Згідно з класикою економічної теорії економічний цикл поділяється на чотири фази: криза, депресія, поживлення та піднесення (пік). Так виглядає класичний економічний цикл, тривалість якого дослідниками оцінюється по-різному, а відповідно до тривалості фахівці поділяють цикли на малі, середні і великі. Незалежно від тривалості ділового циклу найбільшу увагу до себе завжди привертає фаза кризи, адже зусилля держави, як правило, спрямовуються на зменшення глибини кризи та тривалості кризи і депресії. Кризу необхідно розглядати з двох позицій. По-перше, це руйнування звичного економічного порядку, яке неминуче призводить до загострення таких негативних явищ як безробіття, інфляція, стагнація тощо. По-друге, це проміжок часу, протягом якого відбувається перелом економічного устрою суспільства та виникають нові можливості для подальшого успішного розвитку. На наш погляд, саме ці особливості відрізняють кризу від простого спаду в економіці.

Класичним прикладом кризи можна вважати Велику депресію 1929-1933 рр., саме з нею досить часто порівнюють всі економічні негаразди, які відбуваються в економіках різних країн. Однак, не зважаючи на зовнішню схожість економічних циклів, ustalений порядок зміни фаз ділового циклу, причини і поштовхи до розгортання нових кризових явищ в економіці в різні часи мають свої характерні особливості.

Однак для кінця ХХ ст. - початку ХХІ характерними є інші причини розгортання кризових явищ, що вимагає вироблення і нових підходів щодо фіскальної політики їх регулювання. По-перше, це пов'язано зі здійсненням значних інноваційних проривів окремими країнами, що підвищує рівень конкурентоспроможності їх економік. По-друге, розгортання кризових явищ набуває глобальних масштабів, що пов'язано із глобалізацією руху фінансового капіталу. Розвиток світової економіки протягом останніх двадцяти років свідчить про те, що тривалість кожної фази циклу суттєво скоротилася, вони змінюють одна одну швидко і не прогнозовано. Таке явище дістало назву ринкової турбулентності. Це явище вони пояснюють з позицій принципів турбулентності у природі, де турбулентність характеризується агресивною, неспокійною поведінкою. Тобто, визначальними характеристиками турбулентності у природі є агресивність, непередбачуваність та хаотичність.

Нині термін «турбулентність» є широкоживаним у різних сферах, а саме природничих науках (квантова, хімічна, оптична, хвильова турбулентності), медицині (турбулентність серцевого ритму), суспільному житті (турбулентний світ, турбулентне суспільство). Однак значення економічної турбулентності в сучасних працях до кінця не розкрито. Здійснимо аналіз наявних трактувань поняття «економічна турбулентність» (таблиця 1).

Турбулентність у бізнесі також визначається як непередбачувані та швидкі зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації, які впливають на її діяльність [5]. І ця непередбачуваність посилюється у міру розвитку глобалізаційних процесів. Виходячи з цього, турбулентність в економіці можна визначити як швидкі, непрогнозовані, контрастні зміни, на які важко впливати засобами державного регулювання.

Таблиця 1 - Підходи науковців до визначення поняття «економічна турбулентність»

Автор	Трактування економічної турбулентності
Г.П. Журавльова, Н.В. Манохіна	Розуміють під турбулентністю дуже складну траєкторію руху та національної економіки, а також окремої фірми у «вихороподібному потоці» різноманітних змін. Вважають, що турбулентність має граничний рівень нестабільності глобальної економічної системи, що супроводжується високими ризиками в різноманітних сферах та може викликати руйнування наявних конфігурацій з майбутнім створенням нових.
Ф. Котлер, Дж.А. Касліоне	Розглядають турбулентність в розрізі ринку, інтерпритуючи ознаки природної турбулентності на цей об'єкт. Вважають, що визначальними рисами турбулентності є агресивність, непередбачуваність, хаотичність.
В.П. Онищенко	Розуміє турбулентність як спонтанне виникнення процесів, що формують нові просторовочасові структури у відкритих нестационарних системах, якими є економічні. Вважає, що вона передуює змінам економічної погоди (кон'юнктури).
С.М. Шкарлет, М.В. Дубина	Вважають, що турбулентність полягає в непередбачуваних, хаотичних і мінливих умовах, які загрожують стійкості функціонуючих у них систем, приводять до виникнення високого рівня ентропії в межах вищезазначених систем, унеможливають процес передбачення та прогнозування їх подальшої поведінки.

Звичні всім характеристики звичайної економіки, описані на основі емпіричного досвіду у підручниках з економічної теорії, не є аналогічними для сучасної економіки, яку Ф. Котлер та Дж. А. Касліоне називають «економікою нової нормальності». Відмінності полягають не у переліку характеристик, а у їх проявах для традиційної (нормальної) економіки та економіки нової нормальності (турбулентної) (таблиця 2) [2].

Таблиця 2 - Нормальна економіка проти економіки нової нормальності

Ознака	Нормальна економіка	Економіка нової нормальності
Економічні цикли	Передбачувані	Немає
Зростання/різкі зростання	Визначаються (у середньому 5-7 років)	Непередбачувані, мінливі
Спади/кризи	Визначаються (у середньому 10 місяців)	Непередбачувані, мінливі
Можливий вплив факторів	Низький	Високий
Загальна структура інвестицій	Розширюються, широкі	Обережні, цільові
Ставлення до ринкового ризику	Прийняття	Уникнення
Стан споживачів	Упевненість	Невпевненість
Уподобання клієнтів	Стійкі, еволюціонують	Побоювання, прагнення безпеки

Виходячи з наведеного, у сучасних економічних умовах можна очікувати великих

потрясінь та багато болісних падінь, які зумовлюють підвищення рівня сукупних ризиків та невизначеності для компаній. Посилена турбулентність економіки на сьогоднішній день є неусувною, до неї можна лише пристосуватися, але для цього необхідно детально дослідити фактори, які виступають у якості каталізаторів турбулентних процесів. До таких факторів можна віднести [2, с. 23]:

- технічний прогрес, інформаційна революція, інновації;
- тривале економічне зростання та гіперконкуренція;
- розвиток фінансових ринків, виникнення нових фінансових інструментів, залучення фінансових ринків у процеси глобалізації.

Криза зумовлюється накопиченням структурних протиріч в процесі формування відтворювального контуру нового технологічного укладу, коли попередній уклад природно націлений на, власне, розширене відтворення, а його домінування об'єктивно починає заважати розвитку нового технологічного укладу. І тільки тоді, коли стримуюча протидія старого укладу буде подолана (тобто закінчиться технологічна революція), сформується ключовий фактор нового укладу, почнеться фаза його розширення, виникне нова хвиля економічного зростання [2, с. 24].

Таким чином, фундаментальною причиною кризи можна вважати процес зміни технологічних укладів, що характеризує її як структурну. Структурний характер економічної кризи вимагає застосування специфічних фіскальних важелів для її пом'якшення, оскільки заходів щодо відновлення і збереження ліквідності банківської системи та реанімації фондового ринку буде недостатньо.

Безумовною перевагою кризи заміщення технологічних укладів є те, що вона може стати своєрідним трампліном для країн, які розвиваються, що зумовлено відсутністю значних накопичень у них техніки і технології технологічного укладу, життєвий цикл якого закінчується. Для використання можливостей трампліну і здійснення інноваційного прориву країні необхідно по будувати та реалізувати відповідну стратегію, яка у часовому вимірі дозволяла б увійти в нову хвилю економічного зростання на основі глибокої модернізації провідних галузей і формування виробництва, яке зумовлює структуру ядра нового технологічного укладу [ , с. 232].

Якщо розглядати чергову кризу як логічне продовження ланцюжка криз, які повторювалися з певною періодичністю і в минулому, все одно необхідно аналізувати природу економічної нестабільності не з точки зору механічної повторюваності, а з урахуванням еволюційної зміни їх фундаментальних характеристик. Для останньої глобальної економічної кризи ключовими є ряд передумов [3, с. 233]. Головна з них - це тривале економічне зростання світової економіки на фоні посилення дисбалансів у функціонуванні глобальної фінансової системи. Протягом останніх 20-ти років розвинуті країни неухильно знижували темпи росту економіки, а країни, що розвиваються, навпаки - нарощували динаміку економічного розвитку. Протягом останніх шести років світовий ВВП збільшився більше, ніж на третину, і це зростання було досягнуте переважно за рахунок країн, що розвиваються [4].

Однак таке зростання відбувалося на фоні поглиблення дисбалансів у фінансовій системі, зокрема у сфері заощаджень і накопичень, а також зовнішньоекономічних операцій. Окрім того, дисбаланси проявляються в неухильному зниженні рівня накопичення у розвинених країнах та збільшення у країнах, що розвиваються. Підсумком цих дисбалансів став феномен глобальної асиметрії, який Фергюсон [4] назвав Кімерикою (Chimerica) (похідна від назв двох країн - Китаю і Америки). Сутність феномена Кімерики полягає у зміні самої моделі глобалізації, коли джерелом росту стали не країни економічного центру, а периферії (країни, що розвиваються). Окрім того, ці ж країни стали новими центрами заощаджень. Таким чином проявилися наслідки тривалого економічного зростання та посилення глобальної конкуренції, які стали джерелом перманентних потрясінь для світової економіки.

**ЛІТЕРАТУРА:**

- 1 Шкарлет С.М., Дубина М.В. Застосування турбулентного підходу до пізнання сучасного стану ринку фінансових послуг України. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 366–372.
- 2 Онищенко В.П. Сучасні організаційні форми та моделі міжнародного бізнесу. Зовнішня торгівля, економіка, фінанси, право. 2015. № 3 (80). С. 20–31.
- 3 Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом / С. Пучкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – С. 232–235.
- 4 Дащенко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 424—432.

**Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Вадим КЛІМАС**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

**ІННОВАЦІЙНО-СТРУКТУРНА ПРИРОДА ЕКОНОМІЧНОЇ  
ТУРБУЛЕНТНОСТІ В УКРАЇНІ**

Економічною наукою доведено, що розвиток економіки відбувається циклічно, що означає неминучість виникнення кризових явищ. Однак неминучість криз не означає, що засобами фіскальної політики їх глибину не можна зменшити, а тривалість скоротити. Для цього необхідно визначити природу виникнення економічної нестабільності на сучасному етапі економічного розвитку та ретельно дослідити особливості циклічного розвитку економіки загалом та в Україні зокрема.

Криза загрожує підприємству не тільки фінансовими проблемами, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи. Тому одним із завдань на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок формування антикризової мотиваційної моделі управління персоналом. Крім того, особливості функціонування підприємства в кризових умовах обумовлюють необхідність переосмислення системи мотивації персоналу підприємства, яка застосовувалася раніше, та використання нових принципів її побудови. Кризові ситуації на різних підприємствах відрізняються, тому необхідний індивідуальний підхід до їх подолання. Керівництво будь-якого підприємства зобов'язано прогнозувати кризи і запобігати їм, а також своєчасно проводити перетворення. Але за настання кризи програма антикризових заходів, зокрема програма з управління персоналом підприємства, повинна бути розроблена в найкоротші терміни і корегуватися за ступенем змін.

Кризові явища кінця ХХ - початку ХХІ ст. також пов'язують із глобалізацією міжнародних фінансових ринків, поширенням спекулятивного капіталу тощо. Так, американський професор економіки та співробітник МВФ Нурель Рубіні ще у 2005 році вказував на спекулятивні тенденції на американському ринку нерухомості та прогнозував поточні негативні тенденції. Однак, про такі масштаби серед провідних експертів та аналітиків не йшлося, у зв'язку з тим, що такого характеру економічних катаклізмів світ ще не переживав. Тому що в основі даної кризи лежать принципово інші передумови, ніж у її попередниць, а її наслідки зумовлять зміну усталених принципів функціонування світової фінансової системи [1].

Класичним прикладом кризи можна вважати Велику депресію 1929-1933 рр., саме з нею досить часто порівнюють всі економічні негаразди, які відбуваються в економіках різних

країн. Однак, не зважаючи на зовнішню схожість економічних циклів, ustalений порядок зміни фаз ділового циклу, причини і поштовхи до розгортання нових кризових явищ в економіці в різні часи мають свої характерні особливості.

Подальше домінування теорії монетаризму у визначенні макроекономічної політики провідних країн світу сприяло надмірному зростанню грошової маси, а пошук шляхів збільшення прибутку призвів до винайдення нових способів нарощування фіктивного капіталу, що, у свою чергу, сприяло вирощуванню так званих «бульбашок», спочатку на ринку цінних паперів, а потім і на ринку кредитів.

Незважаючи на інтеграцію вітчизняного фінансового ринку у глобальну фінансову систему, природа розвитку кризових явищ в економіці України мала дещо інший характер, однак економіку нашої країни не оминув турбулентний характер економічних змін. Якщо проаналізувати динаміку реального ВВП, то можна вважати, що економіка України після кризи 90-х років так і не відновилася, тому будь які негативні зовнішні впливи провокують чергові негаразди в економічному житті держави.

Криза в економіці спричиняє значні економічні втрати, однак, і виступає чинником прискореного впровадження нових знань та технологій шляхом співпраці бізнесу. Щоб підтвердити цей висновок на мікрорівні, ми дослідили практики ведення бізнесу різних за розміром компаній і виявили такі тенденції (рисунок 1) [2, с. 211].

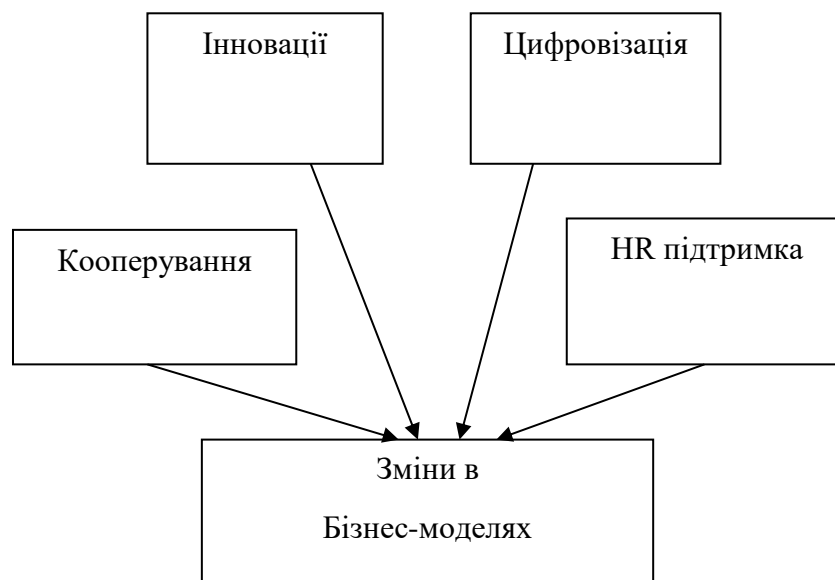


Рисунок 1 - Тренди ведення бізнесу

Для того, щоб обрати ефективну стратегію фіскальної політики, необхідно з'ясувати, яка з причин розвитку кризових явищ та посилення турбулентності в економіці України є домінуючою з урахуванням впливу зовнішніх шоків.

Необхідність врахування зовнішніх шоків зумовлена відкритістю та незахищеністю економіки України, що зумовлює масштабніші наслідки глобальної економічної нестабільності для вітчизняної економіки (рисунок 2).

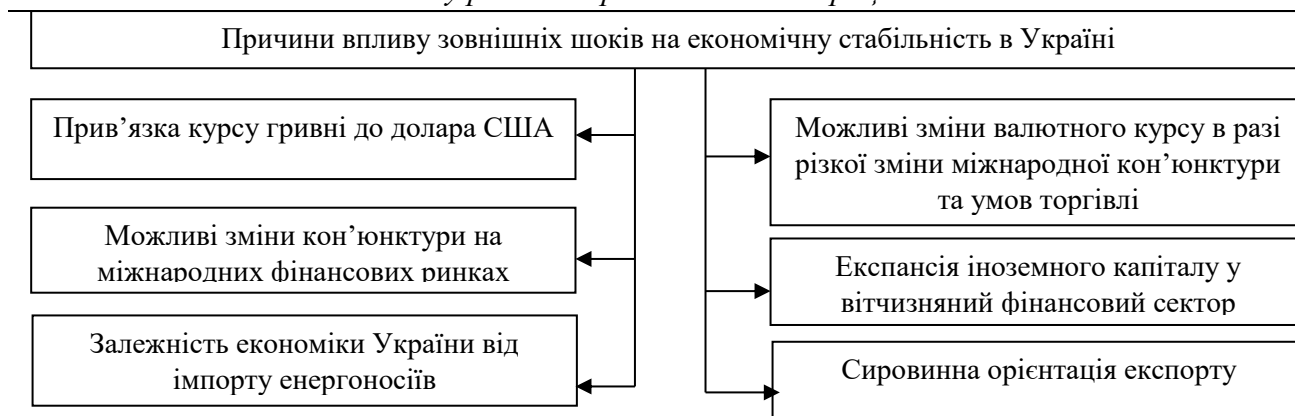


Рисунок 2 - Вплив зовнішніх шоків на розвиток економіки України

Як видно з рисунка 2, вразливість до зовнішніх шоків зумовлена переважно залежністю вітчизняного фінансового сектора від іноземного капіталу, а також низькою технологічністю реального сектора економіки, що зумовлює високу енергоємність продукції та має наслідком сировинну орієнтацію експорту.

Негативний вплив зовнішніх шоків посилювався політичною нестабільністю всередині країни, яка не один раз набувала ознак масштабної політичної кризи.

Враховуючи особливості природи економічної турбулентності в Україні, схему протікання кризи та регулювання економічного циклу, можна відобразити наступним чином (рисунок 3) [4, с. 26].

Глобальна турбулентність характеризується стрімким динамізмом макроекономічних показників, які визначають турбулентність міжнародної економіки загалом. Ринкова турбулентність визначається змінами в ринковій кон'юктурі.



Рисунок 3 - Схема розгортання економічної турбулентності та напрями ліквідації кризи

На наш погляд, економічна турбулентність в Україні має переважно інноваційно-структурну природу, яка по лягає в необхідності радикального оновлення технологічної бази та структурної перебудови реального сектора економіки. Це зумовлено своєрідним конфліктом технологічних укладів економіки України та економічно розвинених країн. Так, в економіці України домінуючим є третій технологічний уклад, в економіці розвинених країн - п'ятий, а заміщення технологічних укладів, на думку С. Глазьева, завжди супроводжується циклічними коливаннями в економіці. Скорочення тривалості життя технологічних укладів зумовлює необхідність швидшої перебудови реального сектора економіки та адаптації його до сучасних умов господарювання.

При цьому необхідно враховувати, що економічна турбулентність в Україні посилюється за рахунок і неекономічних факторів, таких як психологія споживачів, їхні інфляційні очікування, політична нестабільність, мотиви прийняття інвестиційних рішень.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Шкарлет С.М., Дубина М.В. Застосування турбулентного підходу до пізнання сучасного стану ринку фінансових послуг України. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 366–372.
2. Ільницький Д. О. Глобальна конкуренція в науково-освітньому просторі: монографія. Київ : КНЕУ, 2016. 445 с.
3. Котлер Ф., Касліоне Дж. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / за ред. Т.В. Співаковської, С.В. Співаковського ; пер. з англ. Київ : Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. 208 с.
4. Онищенко В.П. Сучасні організаційні форми та моделі міжнародного бізнесу. Зовнішня торгівля, економіка, фінанси, право. 2015. № 3 (80). С. 20–31.
5. Ughetto E., Cowling M., Lee N. Regional and spatial issues in the financing of small and medium-sized enterprises and new ventures. Regional Studies. 2019. №53. P. 617-619.

**Анастасія ДАНІЛКОВА**

*к.е.н., старший викладач,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Єлизавета ГАЛЕНКО**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

### **ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

В умовах війни вкрай важливо, аби механізм держави безперебійно працював. Саме він забезпечує та підтримує оборону України та водночас дає змогу суспільству отримувати життєво важливі функції та послуги, реалізація яких забезпечується, зокрема, органами державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання державного сектору економіки [1]. Одним із пріоритетних напрямів в галузі сучасної побудови держави визначено вдосконалення системи державної служби, яке здійснюється шляхом прийняття законів, реалізації програм реформування та розвитку державної служби. Актуальність дослідження даної теми спричинена необхідністю розкриття особливостей функціонування державної служби в умовах критичної ситуації. Сьогодні, в умовах російсько-української війни, громадянським суспільством пред'являються значно збільшені вимоги до державної служби, адже формування ефективного забезпечення удосконалення державної служби має важливе значення для прагнення України приєднатися до ЄС та забезпечити ефективне та професійне державне управління [2].

Сьогодні внесок кожного держслужбовця є важливим для майбутнього України. Багато хто з них, вже є там, де має бути – в рядах Збройних Сил України, територіальної оборони або ж просто надає допомогу тим, хто її потребує у будь-який можливий спосіб.



Решта з них, представники корпусу публічної служби, мають подбати, щоб робота державних органів залишалася ефективною та була направлена на забезпечення спроможності нашої держави та підтримку її громадян, захисників та захисниць [3].

Злочинне російське вторгнення, яке стало неочікуваним для громадян України, в тому числі і державних службовців, зумовило швидке переформатування роботи державних органів в умовах воєнного стану. Пошкодження будівель органів державної влади, переведення роботи цих органів, через тимчасову окупацію територій, у більш безпечні місця країни, дистанційні умови роботи державних службовців, а подекуди і переведення їх на роботу в режимі простою, масовий виїзд громадян, в тому числі і державних службовців закордон – все це стало викликами для органів державної влади на предмет безперебійного та ефективного їх функціонування. В умовах такого стану проходження державної служби загалом і прийняття на державну службу зокрема повинно відбуватися не тільки з дотриманням принципів державної служби, а й з врахуванням потреби у оперативному заміщенні на тимчасово чи постійні вакантні посади державної служби [4].

Законом України «Про державну службу» передбачено, що результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри.

Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби керівником державної служби або суб'єктом призначення без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом. Однак цей Закон не містить винятків щодо необхідності проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Таким чином, оцінювання є обов'язковим для усіх державних службовців, у тому числі й тих, що призначені на посади в період дії воєнного стану без конкурсного відбору.

За Законом України «Про правовий режим воєнного стану», у період дії воєнного стану особи призначаються на посади в органах місцевого самоврядування сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад.

При цьому посадові особи місцевого самоврядування, призначені без конкурсного відбору, не можуть бути переведені на інші посади в органах місцевого самоврядування [5].

Потрібно звернути увагу також на організаційну культуру у сфері державної служби, яка на сьогоднішній день забезпечує підготовку конкурентоспроможних державних службовців, які мають явну перевагу в порівнянні з іншими державними чиновниками завдяки особистісному та професійному потенціалу, здатних витримувати конкуренцію, долати перешкоди та бути прикладом для інших. Дана культура має такі основні елементи:

- Діяльність правової культури. Джерелом цієї діяльності є право. Показником рівня довіри населення до державної служби та критерієм оцінки суспільством ефективності управлінської діяльності є імідж державних службовців;
- Система покарань для державних службовців, яка є своєрідним мотиваційним фактором;
- Організаційно-інформаційне забезпечення державної служби, яке в Україні є трохи пониженим. За індексом EGDI, який характеризує готовність до діяльності електронного уряду, Україна з 41 місця у 2020 році опустилася на 46 місце у 2022 році;
- Інформаційна безпека, в основі якої перебувають принципи цілісності, доступності та конфіденційності даних;
- Фінансове забезпечення. В Україні заробітна плата державного службовця складає лише 30 відсотків, решту складають премії.

Слід звернути велику увагу на таку проблемну рису українського державного управління – як систематична корупція, яка успішно процвітає у такі непрості для нас часи. Її рівень залишається високим, попри низку нових антикорупційних законів і створення національних антикорупційних розслідувальних органів. Дану проблему регулюють окремі норми Законів України «Про запобігання корупції», «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки», постанови Кабінету Міністрів України й інші нормативно-правові акти. Інколи у цій проблемі можна було спостерігати багато різних позитивних зрушень, проте їх вплив на розвиток суспільства поки що досить скромний [2].

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що введення воєнного стану через протиправне російське вторгнення на територію нашої держави потягнуло за собою трансформації та певні зміни в системі діяльності державної служби України. Прийняття на державну службу, як одного з етапів її проходження крізь призму дотримання принципів та завдань державної служби в умовах війни є важливим завданням. Слід також пригадати, що попри важкі українські часи через повномасштабне російське вторгнення на наші землі, кандидатура України до вступу в ЄС у 2022 році ще більше прискорила реформаторські зусилля та забезпечила ефективне та професійне державне управління. Водночас, великою проблемою на сьогоднішній час залишається корупція українських службовців, яку постійно прагне побороти українське суспільство [4].

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Микола Єрема, Алла Борисенко. Прийом на державну службу під час війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.isu.net.ua/news/545415-pryyom-na-derzhavnu-sluzhbu-pid-chas-viynu>
2. Романенко Є. О. Наукові інновації та передові технології/ серія «Управління та адміністрування» / Є. О. Романенко. - журнал. 2023. №10(24). 779 с.
3. Національне агентство України з питань державної служби. Щодо організації роботи державних органів в умовах воєнного стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/news/shchodo-organizaciyi-roboti-derzhavnih-organiv-v-umovah-voyennogo-stanu>
4. Бурдейна О. В. Проблемні питання прийняття на державну службу в органи судової влади України в умовах воєнного стану. – Юридичний науковий електронний журнал. №2. 2023. С. 306-310.
5. Державна служба під час воєнного стану: роз'яснення щодо оцінювання та конкурсного відбору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://law-in-war.org/derzhavna-sluzhba-pid-chas-voyennoho-stanu-rozlyasnennya-shchodo-otsinyuvannya-ta-konkursnoho-vidboru/>

**Дмитро КОБЕЦЬ**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Тарас КЛІЩ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

### **НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ VR-ТЕХНОЛОГІЙ В HR**

В сучасному світі, де інновації та технологічний прогрес нарощують свої обсяги з кожним роком, роль віртуальної реальності (VR) у сфері управління людськими ресурсами (HR) здобуває все більше популярності та визнання. VR-технології, які колись асоціювалися виключно з галуззю розваг та ігор, зараз демонструють свій потенціал в зміні підходів до кадрового управління та корпоративного навчання.

Науковий інтерес до використання VR в галузі HR базується на концепції створення іммерсивного віртуального середовища, спрямованого на оптимізацію процесів набору персоналу, підвищення ефективності навчання та розвитку працівників, а також вдосконалення корпоративного спілкування. Цей напрям використання VR в HR визначається не лише технічними можливостями цих технологій, але й стратегічними перевагами, які вони пропонують у контексті підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

В даній статті ми розглянемо основні напрями використання VR-технологій в сфері управління людськими ресурсами, досліджуючи їхні можливості та вплив на розвиток сучасних підприємств. Вивчення цих аспектів є важливим кроком у напрямку розуміння, як VR може трансформувати парадигми HR-діяльності та впливати на стратегічні рішення в управлінні персоналом.

Стаття висвітлить практичне застосування VR в HR, а також розгляне теоретичні основи, що лежать в основі цих технологій та їхній потенціал для вирішення викликів, які стоять перед сучасними організаціями. Приділяючи увагу обґрунтуванню переваг та можливих обмежень використання VR в HR, ми спробуємо визначити ключові аспекти, які формують новий ландшафт управління персоналом в епоху віртуальної реальності.

Під терміном "віртуальна реальність" розуміється тривимірне середовище, у яке людина може зануритися за допомогою спеціальних пристроїв, таких як гарнітура, ігрова консоль чи смартфон. Основні види віртуальної реальності включають "вікно в світ", що передбачає трансляцію та візуалізацію кіберсвіту на моніторах комп'ютерів; відеонакладання, яке дозволяє накладати силует користувача на створене комп'ютером двовимірне зображення; системи занурення, що створюють ілюзію "повного занурення" у віртуальний простір; та системи дистанційної присутності, які об'єднують віддалені сенсори з оператором [4, с.42]. Віртуальна реальність також розглядається як технологія, що дозволяє повністю зануритися у штучний світ за допомогою фурнітури та програмного забезпечення, тоді як доповнена реальність поєднує цифрову та фізичну інформацію, дозволяючи одночасно взаємодіяти з віртуальними об'єктами та спостерігати за фізичним середовищем через цифрову камеру [6, с.93, 94].

В багатьох дослідженнях зазначається необхідність оптимального поєднання традиційних та інноваційних технологій у сфері управління людськими ресурсами, а до останніх відносять технології віртуальної реальності. Науково обґрунтований вибір VR-технологій в HR сприятиме постійному оновленню і розвитку компанії, забезпечить стратегічні конкурентні переваги, довгостроковий успіх на ринку, високу конкурентоспроможність, фокусування на розвитку та навчанні, підвищенні мотивації кадрового потенціалу та мінімізації ризиків людських помилок [3].

Технології віртуальної реальності, як провідний тренд 2023 року в сфері управління людськими ресурсами, набувають широкої популярності в програмах навчання та розвитку. Вони орієнтовані на створення іммерсивних навчальних середовищ та реалістичних робочих просторів, які сприяють концентрації співробітників на практичних завданнях та підвищують їх впевненість при роботі з новими технологіями [8].

Використання технологій віртуальної реальності дозволяє розширювати можливості залучення талантів, проведення навчання та розвитку, а також оцінювання корпоративної культури компанії перед безпосереднім працевлаштуванням, зменшуючи гендерний тиск [2, с.15]. У сфері виробництва та продажу продуктів, створених на основі віртуальної реальності, лідерами є Китай, Франція та США.

В зарубіжних країнах VR-технології застосовуються для навчання віддалених команд, дозволяючи співробітникам поринути у віртуальний простір зі спеціально змодельованими ситуаціями [5]. Існує декілька типів технологій віртуальної реальності, таких як технології VR з ефектом повного занурення, що забезпечують правдоподібну симуляцію віртуального світу; технології VR зі спільною інфраструктурою, як от Second Life — тривимірний віртуальний світ з елементами соціальної мережі. Засобами занурення у віртуальну реальність є спеціальні

шоломи/окуляри, що виводять відео у форматі 3D перед очима користувача. Гіроскоп і акселерометр відстежують обертання голови та передають дані в обчислювальну систему, що змінює зображення на дисплеї залежно від показань датчиків. Таким чином, користувач може "озирнутися" всередині віртуальної реальності та відчувати себе в ній, як у реальному світі. Основними пристроями для занурення користувачів у віртуальний світ є: спеціальні окуляри, сучасні смартфони, шоломи, дисплеї, рукавички віртуальної реальності та костюми віртуальної реальності [9].

Технології віртуальної реальності вирішують завдання створення 360-градусного безпечного та динамічного навчального середовища для сучасних компаній, яке подолає бар'єри між реальним і віртуальним світами [1, с.106, 107].

Важливий напрямок використання VR-технологій в HR — це їх застосування в процесах онбордингу та адаптації нових співробітників. Створення віртуальних іммерсивних навчальних середовищ дозволяє новим працівникам відчувати атмосферу компанії, ознайомитися з колегами та вивчити робочі процеси до фактичного приєднання до колективу. VR-технології надають унікальні можливості для розвитку лідерських навичок серед персоналу. Віртуальні сценарії, що відтворюють ситуації прийняття рішень та керівництва, дозволяють кадровому складу вдосконалювати свої навички у реальних умовах, не виходячи за межі офісу. VR-технології також демонструють потужний потенціал у системах оцінювання та розвитку кадрів. Спеціальні віртуальні моделі дозволяють ефективно вивчати навички працівників, аналізувати їх робочі вміння та пристосовувати індивідуальні програми навчання. Ще одним перспективним напрямком є використання VR у тренінгах та розвитку професійних компетенцій. Інтерактивні віртуальні сценарії дозволяють працівникам симулювати різноманітні ситуації та вправи, що сприяють покращенню їхніх професійних навичок. Важливим аспектом використання VR в HR є його роль у підтримці здоров'я та добробуту персоналу. Віртуальні технології можуть використовуватися для стрес-менеджменту, психологічного розвантаження та підвищення загального самопочуття працівників.

Застосування цих технологій у кадровому менеджменті породжує нові HR-ролі та спеціальності, такі як директор з добробуту (управління оздоровчими послугами та програмами для підтримки емоційного розвитку персоналу), фасилітатор для віддалених співробітників (створення ефективного робочого простору вдома та розподіл благ компанії між різними форматами роботи), лідер з формування майбутніх посад (аналіз навичок для розвитку персоналу та стратегічне планування майбутньої роботи), консультант із занурення у віртуальну реальність (використання віртуальної реальності для масштабування програм навчання), агент зі збору HR-даних (збір інформації для вирішення бізнес-завдань), менеджер з об'єднання команд "Люди" та "Машини" (організація взаємодії між людьми і роботами), тренер з перекваліфікації (допомога співробітникам змінювати сферу діяльності), менеджер з контролю упереджень (забезпечення справедливого ставлення до всіх співробітників) та лідер з реагування на кліматичні зміни (побудова стійкої стратегії компанії в питаннях клімату) [7].

Завершення аналізу напрямків використання VR-технологій в управлінні людськими ресурсами (HR) дозволяє визначити ключові тенденції та висновки, що стосуються перспектив подальшого розвитку цього інноваційного підходу в сучасному бізнес-середовищі.

Варто зауважити, що використання VR-технологій у процесах онбордингу та адаптації працівників відкриває шлях до іммерсивного впровадження новачків в корпоративний світ. Інтерактивні віртуальні навчальні середовища дозволяють новим працівникам не тільки засвоювати необхідні знання, але і відчувати атмосферу підприємства, сприяючи швидшому і ефективнішому їхньому включенню у колектив.

Впровадження VR-технологій змінює роль фахівців з управління людськими ресурсами. Замість традиційної обслуговуючої функції, HR-професіонали стають інноваційними лідерами, які впроваджують та керують використанням новітніх технологій у відділах кадрів.

Важливим аспектом є те, що використання VR у розвитку лідерських навичок сприяє зростанню компетенцій управлінського персоналу. Віртуальні сценарії, які симулюють реальні умови управління та прийняття рішень, сприяють не тільки покращенню навичок керівників, а й розвитку їх особистості та комунікаційних вмінь.

VR-технології надають значущі перспективи у системах оцінювання та розвитку кадрів. Впровадження віртуальних інструментів дозволяє більш ефективно оцінювати та розвивати потенціал працівників, забезпечуючи персонал індивідуальними та цільовими програмами навчання.

Важливим елементом є усвідомлення викликів та переваг, пов'язаних із використанням VR в HR. Вартість впровадження, необхідність підготовки персоналу та потреба у постійному технічному супроводі вимагають уважної уваги. Однак, спільно з цими викликами, відкриваються нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

З врахуванням поточних тенденцій та розвитку технологій, можна прогнозувати широкий спектр застосувань VR в управлінні персоналом, починаючи від новаторських методів навчання та закінчуючи стратегічним плануванням та оцінкою кадрів.

Усі ці висновки разом визначають VR-технології як потужний інструмент для оптимізації функцій HR, що дозволяє підприємствам досягати нових висот в управлінні персоналом та стратегічному розвитку.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Варіс І. О., Саврасов Я. К. Використання віртуальної реальності в менеджменті персоналу. Комп'ютерні ігри та мультимедіа як інноваційний підхід до комунікації: матеріали II Всеукраїнської науково-технічної конференції молодих вчених, аспірантів та студентів. Одеса, 29-30 вересня 2022 р. С. 105-108.
2. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері hr: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип 62. С.13-18.
3. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ технологій для hr-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>
4. Пінчук О. П., Лупаренко Л. А. Дидактичний потенціал використання цифрового контенту з доповненою реальністю. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2022. Вип. 63. С. 39-57.
5. Розумні дзеркала та управління чергами: тренди VR у ритейлі, рекламі та навчанні. URL: <https://laba.ua/blog/2972-trendi-vr-u-riteyli-reklami-ta-navchanni>
6. Саган О. В., Лазарук В. Є. Трансформації освітніх технологій на основі принципів цифрової дидактики. Збірник наукових праць. 2020. Вип. 92. С. 91-95.
7. Що чекає на HR в найближче технологічне десятиліття? URL: <https://hrpro.com.ua/novini-ta-trendi/shho-chekaє-na-hr-v-najblizhche-tehnologichne-desyatilittya/>
8. HR тренди 2023: Які тренди HR впливатимуть на розвиток бізнесу в цьому році? URL: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-roczii/>
9. Virtual Reality, VR. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/virtualnaja-realnost-vr>

**Дмитро КОБЕЦЬ**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Віталій ІВАНОВ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR**

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким технологічним прогресом, що безперервно трансформує та революціонізує всі галузі життя, включаючи сферу управління людськими ресурсами (HR). Однією з ключових детермінант цього прогресу стає штучний інтелект (ШІ), який кардинально впливає на стратегії та підходи до управління персоналом. Відкриваючи нові горизонти та можливості для оптимізації процесів HR, інструменти штучного інтелекту стають необхідним елементом сучасної організаційної реальності.

Історично роль HR була визначеною стратегічним управлінням людськими ресурсами та підтримкою виконання функцій, пов'язаних із трудовим потенціалом підприємства. Однак з появою штучного інтелекту ця сфера отримала новий імпульс для розвитку та модернізації. Інтеграція інтелектуальних систем, здатних до аналізу та прийняття рішень на основі великого обсягу даних, дозволяє HR-спеціалістам зосередитися на стратегічних завданнях та максимально використовувати потенціал людського капіталу.

Основні напрями використання інструментів штучного інтелекту в галузі HR стають передумовою для покращення всіх аспектів управління персоналом. Автоматизація та оптимізація рутинних операцій, які раніше вимагали значних зусиль та часу, відкривають простір для більш глибокого та стратегічного підходу до управління людським капіталом. Також, розвиток інструментів аналізу даних та машинного навчання надає можливість прогнозування тенденцій на ринку праці та ефективного управління трудовими ресурсами.

У цьому контексті, важливо визначити ключові аспекти використання інструментів ШІ в HR та їх вплив на стратегічні рішення в сучасних організаціях. Інноваційні рішення, що базуються на штучному інтелекті, можуть змінити парадигму управління персоналом, визначаючи нові стандарти ефективності та продуктивності.

Спрямовані на поглиблене вивчення цього актуального питання, даний науковий дискурс ставить перед собою завдання розглянути та проаналізувати основні напрями використання інструментів ШІ в HR. Зокрема, розглянемо автоматизацію рекрутингу та відбору персоналу, розвиток інтелектуальних асистентів для HR-фахівців, використання аналітики даних для прогнозування тенденцій у сфері робочої сили, а також розробку персоналізованих систем навчання та розвитку співробітників.

Упровадження інструментів штучного інтелекту в HR, як переконливо доводить Г. Снопенко, дає змогу «створити таку робочу екосистему для співробітників, де їх рутинні завдання переходять в зону відповідальності роботів і штучного інтелекту, а у співробітників залишається більше часу для вирішення стратегічних задач, що позитивно впливає на бізнес-результати всієї компанії» [6, с.106].

Інструменти штучного інтелекту, використовувані в сфері кадрового менеджменту, надають роботодавцям можливість систематично відстежувати показники продуктивності працівників, а також ефективно апробувати та знаходити оптимальні моделі індивідуальної та групової роботи персоналу підприємства. Використання цих інструментів включає проведення опитувань з метою створення персоналізованих рекомендацій та отримання зворотного зв'язку, а також розробку ефективних стратегій управління людськими ресурсами компанії [2].

Штучний інтелект відкриває можливість виконання інтелектуальних операцій, подібних до тих, що виконує людський мозок. Зокрема, інтегровані програмні продукти створюють «образ людини», який може ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансії та HR-менеджерами. Інтелектуальні чат-боти також допомагають забезпечувати ефективне обслуговування [1, с.15].

Використання інструментів штучного інтелекту стало розповсюдженим у сфері рекрутингу, де основне завдання полягає у пошуку та відборі кандидатів. Зокрема, такі інструменти надають можливість привертати потенційних кандидатів шляхом автоматизації та розсилки інформації протягом усього процесу вакансії. Також, вони дозволяють сканувати вираз обличчя кандидата та надавати інформацію для оцінювання особистісних характеристик майбутнього працівника без безпосередньої очної співбесіди з HR-менеджером [3, с.95].

Прикладами застосування штучного інтелекту в HR є чат-боти на основі штучного інтелекту, які можуть проводити співбесіди, організовувати процеси працевлаштування та запускати програми підтримки працівників. Ці інструменти мають «розумні» алгоритми, які можуть збирати, аналізувати та структурувати великі обсяги даних, впливаючи на ефективність функцій управління персоналом та здатні виконувати завдання, які раніше виконувались менеджерами з персоналу. Вони також спроможні точно прогнозувати розвиток кадрової ситуації. Використання цих інструментів дозволяє оптимізувати ряд процесів у галузі HR, таких як сортування резюме згідно з потребами роботодавця, автоматична відповідь на типові питання здобувачів роботи, проведення відео-інтерв'ю, тестування персоналу та поліпшення комунікації з персоналом [5].

У сфері управління людськими ресурсами з'являються позитивні практики використання інструментів генеративного штучного інтелекту, таких як ChatGPT. Цей інструмент здатний генерувати текст, що максимально наближений до того, що створила б людина. Його впровадження в HR дозволяє автоматизувати процеси найму, забезпечуючи автоматичні відповіді на резюме та проведення перших етапів співбесіди з кандидатами. Використання ChatGPT також призводить до зменшення роботи HR-фахівців, поліпшення внутрішньої комунікації в компанії, підвищення задоволеності персоналу, а також надає можливість автоматичного аналізу резюме та відсіювання кандидатів, не відповідних корпоративним цінностям. Це сприяє підвищенню ефективності та продуктивності в управлінні людськими ресурсами [10].

ChatGPT допомагає здійснювати ефективне та точне спілкування, виконує комунікаційні завдання, забезпечує персональну підтримку співробітників, спрощує адаптацію нових працівників, підтримує процеси навчання та розвитку кадрів, а також збирає важливі дані про персонал компанії [9].

У сфері управління кадровим потенціалом також використовуються інші ефективні інструменти штучного інтелекту. Наприклад, Veriato аналізує активність співробітників для встановлення їхньої продуктивності, Resume Match порівнює резюме кандидатів із вимогами компанії для відбору найбільш підходящих претендентів, а Workday дозволяє проводити аналіз трудових ризиків працівників. Інші інструменти, такі як StaffCop та Skillaz, забезпечують аналіз робочого часу, контроль ефективності та проведення автоматичного пошуку кандидатів.

В сучасному управлінні людськими ресурсами перераховані вище інструменти штучного інтелекту доповнюються такими платформами, як Wade and Wendy (спрямована на побудову професійної кар'єри та виявлення перспектив кар'єрного зростання персоналу), чат-бот Муа (використовується для супроводу рекрутингового процесу), додаток Switch (надає допомогу кандидатам у пошуку роботи), і HH Robot (забезпечує пошук кандидатів з різних джерел та їхній первинний відбір) [7, с. 154].

О. Кравчук, І. Варіс та А. Демешко відносять інструменти штучного інтелекту в сфері управління людськими ресурсами до новаторських технологій, що дозволяють враховувати соціально-культурне різноманіття, бази даних кандидатів, цифровий добір, добір персоналу

під проект, рекрутинг на основі великих даних, гнучкість роботи та залучення покоління Z [4, с. 65, 66].

Усі інструменти штучного інтелекту в сфері управління людськими ресурсами можна розглядати за такими напрямками: здійснення рекрутингу (чат-боти Magnet.me, Textio Seedlink, Harver, 12grapes, Entelo, Impress, HiringSolved, Joberate, Mya, Codility, SourceBrilent), проведення операційної роботи (Mimetic AI, X.ai, KEENKORP, Amelia, Talla, SATMAT, LYREBIRD, Entrance Control), управління змінами (Hitachi Business Microscope та Humanyze, Bluevision, Veriato 360, OrgMapper), проведення опитувань (ViTA.iO, Workometry, Peachy Mondays) [8].

Ці інструменти надають можливість здійснювати відбір кандидатів на вакансії, забезпечувати ефективну комунікацію внутрішнього персоналу компанії, відстежувати продуктивність, психологічний стан та настрої співробітників, а також враховувати їхню думку про компанію і прогнозувати поведінкові реакції.

Інтеграція інструментів штучного інтелекту в управління людськими ресурсами є важливою та перспективною тенденцією, яка динамічно трансформує способи взаємодії між працівниками та організаціями. На основі проведених досліджень та аналізу літературних джерел розглянуто різноманітні напрями використання інструментів штучного інтелекту в HR, їх вплив на ключові аспекти управління персоналом та можливості оптимізації бізнес-процесів.

Насамперед слід відзначити, що інтеграція ШІ у сферу HR дозволяє значно поліпшити ефективність процесів найму та управління персоналом. Автоматизація рекрутингу за допомогою інтелектуальних алгоритмів та аналіз великих даних дозволяють прискорити відбір кандидатів, зменшити помилки в процесі відбору та підвищити точність прогнозування успішності працівника в конкретній компанії.

Досягнення гнучкості та адаптабельності в роботі з персоналом є ще однією значущою перевагою використання ШІ. Інтелектуальні чат-боти, які здатні проводити співбесіди, аналізувати емоційний стан працівників, та робити індивідуалізовані рекомендації, створюють найкращі умови для підтримки психологічного комфорту та задоволення працівників. Такий підхід сприяє покращенню корпоративного клімату та збільшенню рівня робочого задоволення.

Подальший аналіз також вказує на те, що інструменти ШІ впливають на стратегічне управління людськими ресурсами. Зокрема, автоматизація процесів управління змінами та використання аналітики дозволяють керівникам приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Це важливо в контексті сучасного бізнесу, де мінливі умови ринку та конкурентні переваги вимагають від організацій гнучкості та швидкості в управлінні персоналом.

Однак, разом із вагомими перевагами, використання ШІ у HR також викликає певні виклики та питання щодо етики та конфіденційності. Захист персональних даних та збалансоване використання технологій для уникнення дискримінації стають актуальними завданнями для дослідження та подальшого впровадження ШІ в HR.

Інструменти штучного інтелекту в HR відкривають нові перспективи для покращення управління персоналом та забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте, для максимального використання переваг ШІ важливо ретельно вирішувати питання конфіденційності, етики та ефективного управління змінами в організації. Дослідження у цьому напрямку відкриває шлях до подальших досліджень та розвитку сучасного HR-менеджменту з використанням інноваційних технологій штучного інтелекту.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 62. С.13-18.
2. Королевська Л. Що потрібно знати фахівцям HR про штучний інтелект у 2023 році. URL:<https://konkurent.ua/publication/106266/scho-potribno-znati-fahivtsyam-hr-pro-shtuchniy-intelekt-u-2023-rotsi/>



3. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Том 6. №1. С. 92-110.
4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2021. №27. С. 56-67.
5. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
6. Снопенко Г. В. Вплив розвитку технологій на управління персоналом підприємств. Science and innovations in the 21st century: матеріали I Всеукраїнської Інтернет-конференції студентів та молодих вчених (Мелітополь, 12 травня 2021 р.). Інформаційні технології. Управління та адміністрування. Цивільна безпека та право. Мелітополь: ТДАТУ, 2021. С. 105-106.
7. Степанова Е. Р. Діджитал hr-менеджмент в системі розвитку людських ресурсів. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року. Дніпро: Середняк Т. К., 2021. С. 153-154.
8. Штучний інтелект в HR: великий перелік інструментів. URL:<https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=23834>
9. Як ChatGPT змінює роль HR менеджерів в епоху цифрових технологій? URL:<https://insa.com.ua/blog/yak-chatgpt-zminyuye-rol-hr-menedzheriv-v-epohu-tsyfrovyyh-tehnologij/>
10. Як стати ефективним HR за допомогою chatGPT? URL:<https://projectavatar.fun/ua/hr-chatgpt/>

**Олександр ГОРБАТЮК**

*к.е.н., старший викладач  
кафедри HR-інжиніринг  
у бізнес-економіці*

**Богдан РАССКАЗОВ**

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

## **ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Майбутнє України – в інноваційній, орієнтованій на європейську спільноту економічній політиці. Вітчизняним підприємствам важливо нарощувати свій потенціал, розвивати здібності до реалізації можливостей, налагоджувати високотехнологічні виробництва, запроваджувати принципи вільної міжнародної торгівлі. Основною стратегією інноваційного розвитку України повинна стати стратегія «нарощення», яка ґрунтується на принципі неухильного нарощування власного науково-технічного та інноваційного потенціалу з метою утримання лідируючих позицій на світовому ринку [1, с. 2].

Інноваційний шлях розвитку - один із можливих напрямків забезпечення конкурентоспроможності економіки країни). Україна потребує сталого зростання економіки, підвищення добробуту народу та розраховує досягти цієї мити на шляху євроінтеграції). Економічна привабливість Євросоюзу для країни полягає, насамперед, у можливості приєднання до високої культури ефективного ринкового господарювання і підняття до такого ж рівня власної економіки). Нагальною проблемою, що потребує обов'язкового розв'язання - є низька конкурентоспроможність та інвестиційно (інноваційна активність підприємств).

Невирішеність цієї проблеми сприяє зниженню конкурентоспроможності національної економіки та її інтеграції у світове господарство в умовах глобалізації [2, с.1].

Актуальність дослідження є визначення особливостей інноваційного розвитку економіки України та ефективного функціонування підприємств в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів. У даний час переважна більшість підприємств в Україні спираються на консервативну бізнес-модель, при якій бізнес розглядається як діяльність, зосереджена на виконанні окремих функцій бізнесу (управління персоналом, маркетинг тощо) та управлінні ресурсами, у результаті чого здійснюються виробництво і продаж товарів або послуг в обмін на грошовий еквівалент або інші товари і послуги, переважають стратегії «переносу» і «запозичення», які зводяться до використання світового науково-технічного потенціалу і перенесення створених за кордоном інновацій у власну економіку або започаткування в країні виробництва продукції, котра вже виготовлялась в розвинутих країнах.

Результатом євроінтеграції має стати зміна консервативної моделі бізнесу на інноваційну як підсумок посиленої конкуренції українських виробників з іноземними. Основними особливостями інноваційного розвитку в умовах інтеграційних процесів є:

- прискорення темпів технологічного оновлення та зменшення життєвого циклу продукції. Протягом десятиліття відбувається зміна декількох поколінь технологій, а компаніям стає надзвичайно важко утримувати конкурентні переваги та інтелектуальне лідерство;
- інвестиційний глобалізм, що дає можливість компаніям швидко переорієнтувати фінансові ресурси на ринки, які сприяють зростанню їх конкурентного статусу;
- інвестиції в людський капітал. Сучасна економіка ґрунтується на знаннях, тобто індивідуальна, корпоративна і національна конкурентоспроможність вимагає від людини володіння новими знаннями, а країни-інноватори інвестують у талановитих людей у всьому світі;
- глобалізація попиту на високотехнологічну продукцію. Експорт високотехнологічних товарів зростає швидкими темпами та становить основу структури економіки країн ключових інноваторів;
- інтернаціоналізація дослідницької діяльності. Посилюються тенденції глобалізації інноваційної діяльності, що виявляється у створенні закордонних центрів, які проводять дослідження в новітніх напрямках науки і технології. Розширення НДДКР за кордон – прагнення розширити потенціал за рахунок іноземних новітніх науково-технологічних досягнень.

Україна має всі необхідні передумови для включення в загальноєвропейський інноваційний простір за умови розбудови ефективної національної інноваційної системи, на яку впливають два рівні інноваційного середовища: макросередовище – охоплює суспільно-політичну, інституціонально-правову, соціально-економічну системи отримання і використання нових знань у національних масштабах (виробничі сили, суспільні інститути, культурні традиції, науково-дослідницький потенціал, освітній сектор); мікросередовище – включає суспільно-політичні й економічні умови життєдіяльності індивіда, сукупність мотивів здійснення розробок і використання нових знань.

Метою розвитку національної інноваційної системи є створення умов для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників шляхом технологічної модернізації національної економіки, підвищення рівня їх інноваційної активності, виробництва інноваційної продукції, застосування передових технологій, методів організації та управління господарською діяльністю для покращання добробуту людини та забезпечення стабільного економічного зростання

Державна політика повинна бути направлена на розробку програм щодо залучення та використання інвестицій в інноваційній сфері, приймання участі в управлінні процесами й ризиками в інноваційній діяльності, підтримку інноваційного потенціалу провідних наукових і конструкторських центрів, а також забезпечення реалізації науково-технічної політики, що відповідає світовому рівню. Це означає, що Україна має обрати такі напрями розробки «високих» технологій, для реалізації яких у державі вже створено реальні передумови та є відповідний науково-технічний потенціал для виходу на провідні позиції науки й техніки.

Державна підтримка інноваційних процесів в Україні повинна охоплювати:

- фінансові аспекти: фінансування утворення нових галузей, наукоємних виробництв за рахунок коштів державного бюджету; ініціювання створення та фінансування науково-дослідницьких програм, наукових центрів; надання безпроцентних чи пільгових позик та грантів; державне замовлення на інноваційні продукти; дотації за рахунок державного бюджету для визначених галузей, виробництв чи технологій; компенсація банківського процента, цілком чи його частини, у разі спрямування позики на фінансування інвестицій у технологічні інноваційні зміни; державні виплати провідним науковим центрам та науковцям;
- фіскальні пільги для інноваторів: зниження ставок податку на прибуток підприємств; податковий кредит інноваційним підприємствам; звільнення від деяких відрахувань до бюджету; пільгова амортизація для фірм, визначених як інноваційні.

– інші правові, інфраструктурні, економічні та політичні інструменти підтримки інновацій: удосконалення законодавства про авторське право, патентних відносин; введення системи сертифікації та стандартів, що заохочує споживання інноваційних товарів; розвиток та підтримка системи освіти в країні; створення державної інформаційної інфраструктури; надання державних замовлень підприємствам для гарантування компенсації витрат на фінансування інновацій (рис. 1), [1, с. 2-3].

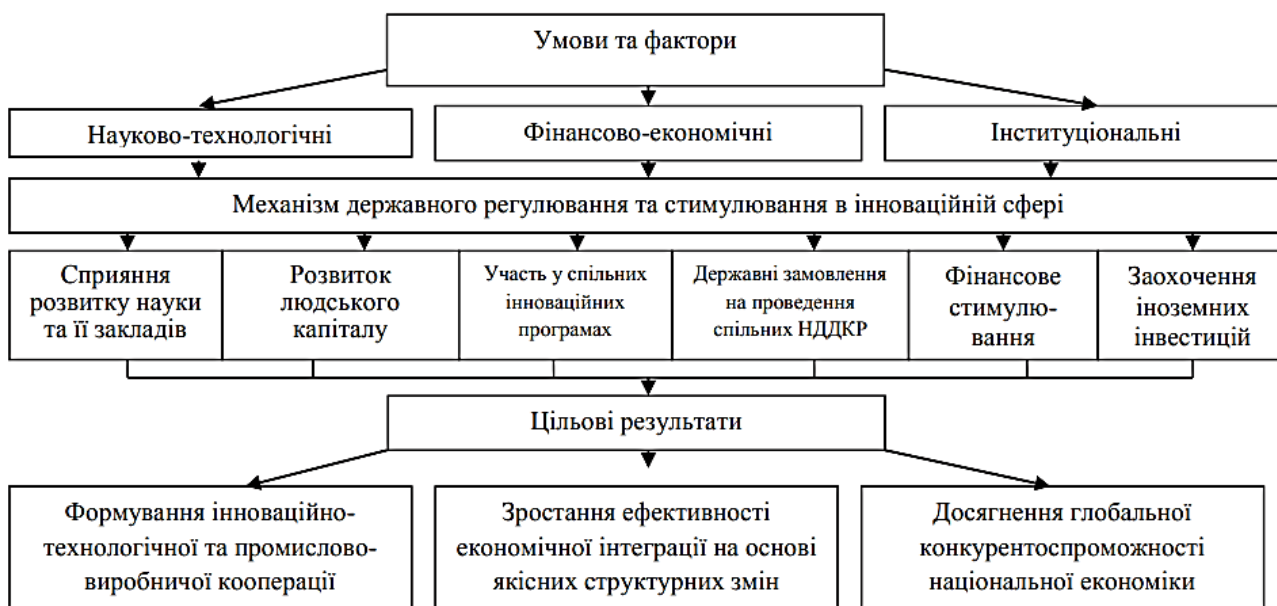


Рисунок 1 - Структурно-логічна схема співробітництва України і ЄС в інноваційній сфері [1, с. 3]

У напрямках розвитку інноваційної діяльності підприємств є прагнення максимізувати власну приватну вигоду, що не завжди співвідноситься із інвестуванням ресурсів у інновації, адже застосування діджитал технологій здебільшого потребує часу, значних вкладень та пов'язано з певними ризиками. Проте, діджиталізація економіки стимулює розвиток усіх сфер, зокрема щодо подолання розривів у промисловій сфері шляхом перегляду стратегічних пріоритетів завдяки прискоренню інноваційної активності, розширенню кордонів для співпраці у міжнародному економічному просторі. При формуванні інноваційної стратегії

розвитку підприємства важливо дотримуватись принципів послідовності та систематичності для забезпечення належного рівня ефективності інноваційної діяльності підприємства загалом при умові впливу зовнішнього середовища за обмеженості ресурсів. [3, с. 6]

Інноваційна діяльність підприємств може бути стримана різними факторами. Ось деякі з найбільш поширених стримуючих факторів у напрямі розвитку інновацій:

1. Фінансові обмеження, а саме недостатність фінансування часто є ключовим фактором, що обмежує здатність підприємства впроваджувати інновації. Розробка та впровадження нових технологій може вимагати значних вкладень, і якщо компанія не має достатніх ресурсів, це може стати перешкодою;

2. Відсутність кваліфікованого персоналу: недостатність фахівців із потрібними навичками і знаннями у сфері інновацій може затримати розвиток. Брак компетентності в оновленні технологій та інноваційних підходах може ускладнити впровадження новаторських ідей;

3. Відсутність часу: швидкі темпи конкуренції та внутрішні обмеження можуть призводити до того, що підприємства не можуть відділити достатньо часу для проведення досліджень та розробки нових продуктів чи послуг;

4. Недостатня взаємодія та обмін інформацією: недостатній рівень комунікації і взаємодії між різними відділами підприємства може перешкоджати потоку інформації та ідеї для створення інновацій;

5. Правові обмеження та невизначеність: складність правового середовища та невизначеність у питаннях інтелектуальної власності можуть гальмувати інноваційний розвиток, оскільки підприємства можуть боятися ризику порушення прав;

6. Низький рівень попиту на інновації: якщо ринок не виявляє достатнього інтересу або попиту на інновації, це може зменшити мотивацію підприємства робити інвестиції в розвиток нових продуктів чи технологій;

7. Стійке ставлення до змін: внутрішні культурні аспекти, такі як опір до змін та необхідність адаптації, можуть ускладнити впровадження інноваційних підходів;

8. Географічні обмеження: розташування підприємства може стати фактором обмеження взаємодії з іншими інноваційними центрами чи дослідницькими установами.

Здолання цих стримуючих факторів забезпечить сталий інноваційний розвиток та конкурентоздатність підприємства на внутрішніх та зовнішніх ринках.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Калініченко Л. Л., - “Інноваційна модель розвитку України в умовах євроінтеграційних процесів”, - 2016, - ст. 5, - [Електронне джерело] - URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Nvuumevcg\\_2016\\_6\(1\)\\_\\_34.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuumevcg_2016_6(1)__34.pdf)

2. Повод Т.М., Остапенко А.С., - “Фінансові аспекти інноваційного розвитку України в контексті євроінтеграції: проблеми та перспективи”, - 2014, - ст. 5, - [Електронне джерело] - URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vsed\\_2014\\_1\\_23.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vsed_2014_1_23.pdf)

3. Залізнюк В.П., Сафонік Н.П., Кая А.С., - “Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі”, - 2021, - ст. 7, - [Електронне джерело] - URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/4/EV20214\\_183-189.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/4/EV20214_183-189.pdf)

# СЕКЦІЯ 2

## **«НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КОНВЕРГЕНЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ»**



**Лариса ДЖУЛІЙ**

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

**Леся БІЛОРУСЕЦЬ**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Хмельницький національний університет,  
м. Хмельницький, Україна*

## **РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ HR-ІНЖИНІРІНГУ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ОБЛІКОВОГО ПЕРСОНАЛУ БАНКІВ**

Персонал фінансово-кредитних установ, взагалі, та банківських установ, зокрема, включає в себе співробітників, які відповідають за різні аспекти функціонування банку. Відповідно, до персоналу належать вищі та середні керівники-менеджери, керуючі відділень, фахівці з безпосереднього обслуговування клієнтів, працівники-аналітики, працівники-економісти, працівники з обслуговування інформаційних технологій, технічні працівники.

Саме так виконуються основні обов'язки фінансово-кредитних установ із обслуговування своїх клієнтів, роботи із фінансовими операціями та послугами, управління ризиками кредитної діяльності, розробки та впровадження новітніх банківських продуктів та послуг, здійснення бухгалтерського обліку господарської діяльності банків. Кожен співробітник банку, таким чином, виконує свою функцію для забезпечення ефективності та стабільності діяльності банківської установи.

Очевидно, що фінансово-кредитна діяльність вимагає від персоналу відповідного рівня кваліфікації, адже саме банківська сфера має велику відповідальність перед власними клієнтами та національною економікою загалом. У своїй роботі персонал банку повинен також дотримуватися високих стандартів етики та враховувати потреби та інтереси клієнтів.

Обліковий персонал в банках включає в себе спеціалістів, які відповідають за ведення фінансового обліку та звітності банку. Основні обов'язки облікового персоналу включають реєстрацію та облік фінансових транзакцій, підготовку фінансових звітів, ведення бухгалтерського обліку, дотримання стандартів і нормативів бухгалтерського обліку та аудиту. Основні посади в обліковому персоналі банку включають головного бухгалтера, який відповідає за загальне фінансове керівництво та контроль над обліковою діяльністю банку. Персонал бухгалтерії включає бухгалтерів, які можуть бути відповідальними за різні аспекти обліку, такі як операції з кредитами, операції з клієнтами, оподаткування, операції з цінними паперами тощо. Обліковий персонал може містити також і фінансових аналітиків, які вивчають фінансові дані, аналізують їх і надають звіти для прийняття фінансових рішень. Касири у відділеннях відповідають за обслуговування клієнтів в касі та реєстрацію готівкових операцій. Внутрішні аудитори виконують внутрішні або зовнішні аудити для забезпечення дотримання банком стандартів, правил та законодавства [1].

Таким чином, обліковий персонал є важливою складовою структури банку, оскільки вони забезпечують точність та достовірність фінансової звітності, що є ключовим для фінансової стабільності та довіри клієнтів і регуляторів.

Компетентності облікового персоналу в банках можуть включати широкий спектр навичок та знань, необхідних для ефективного ведення фінансового обліку та забезпечення дотримання відповідних стандартів і нормативів. Основними компетентностями, які можуть бути важливими для облікового персоналу в банках, є насамперед облікові навички, а саме знання принципів та основ бухгалтерського та фінансового обліку, розуміння бухгалтерських записів та здатність якісно аналізувати фінансову інформацію. Також облікові працівники мають володіти сучасними знаннями законодавчих та нормативних документів, розуміння

податкового, фінансового та кредитного законодавства. Це потрібно для забезпечення здійснення фінансово-господарської діяльності у відповідності до існуючих норм.

Особливою компетентністю облікового персоналу банківських установ залишається вміння працювати з програмами бухгалтерського обліку, зокрема знання та навички в роботі з бухгалтерськими програмами (QuickBooks, SAP) чи тими внутрішньобанківськими, які використовуються фінансово-кредитній діяльності.

Компетентності облікового персоналу стосуються також і аналітичних навичок, зокрема здатності аналізувати фінансові дані, виявляти тенденції та робити висновки для покращення фінансової ефективності.

Типовими компетентностями облікового персоналу можна вважати такі комунікаційні навички, як здатність ефективно спілкуватися з іншими членами команди, клієнтами та зацікавленими сторонами.

Окремої уваги заслуговують етичні стандарти ведення фінансово-кредитної діяльності, адже йтиметься як про роботу із грошовими коштами клієнтів, так і про розуміння та дотримання високих етичних стандартів в безпосередній області бухгалтерії та фінансів.

Моментним показником оцінювання компетентностей можна вважати рівень освіти та здійснення постійного навчання, адже сфера банківського обліку змінюється та вимагає постійного оновлення знань у зв'язку з змінами в законодавстві, бухгалтерських стандартах та технологіях.

Типовими практичними компетентними навичками вважаються точність та уважність, які важливі через велику відповідальність облікового персоналу що виникає через особливу роботу із фінансовими ресурсами.

Заявлені компетентності вимагають особливого оцінювання їх рівня. Оцінювання компетентностей облікового персоналу в банках здійснюється задля забезпечення ефективності та високого рівня професіоналізму в фінансовій сфері. Оцінка може здійснюватися різними методами. Насамперед, можливо оціночна перевірка за робочими завданнями, коли реальні робочі завдання можуть бути використані для оцінки технічних навичок та здатності виконувати конкретні облікові функції. Практика тестування та інші методи оцінки можуть використовуватися для визначення рівня знань з бухгалтерських принципів, законодавства та інших важливих аспектів роботи облікового персоналу[2].

Необхідність та зацікавленість у постійному навчанні облікового персоналу охоплює оцінку готовності працівників до постійного професійного розвитку, участі у тренінгах та навчанні новим навичкам.

Можлива оцінка аналітичних навичок обґрунтовується для фінансово-кредитних працівників здатністю аналізувати фінансові дані, виявляти тенденції та робити висновки є ключовою для облікового персоналу. Оцінка може включати в себе аналіз внутрішніх чи зовнішніх кейсів. А безпосередня оцінка комунікативних навичок передбачає здатність ефективного спілкування з іншими членами команди, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Саме так оцінка компетентностей допомагає банкам визначати сильні та слабкі сторони свого персоналу, розробляти індивідуальні плани розвитку та забезпечувати високий стандарт фаховості в галузі обліку.

Сучасний HR-інжиніринг для фінансово-кредитних та банківських включає в себе використання сучасних технологій та інновацій для оптимізації процесів управління персоналом, включаючи оцінку компетентностей. Оцінка компетентностей облікового персоналу в банках може виглядати наступним чином.

Передбачається використання системи управління навчанням (LMS) для створення і виконання онлайн-курсів та тренінгів, що дозволяє персоналу посилити свої бухгалтерські та фінансові навички. Також, це надає можливість ведення реєстрації прогресу навчання та оцінки результатів.

Використання спеціалізованих онлайн-платформ для створення та проведення тестів з бухгалтерських тем дає можливість оцінювання рівня володіння обліковою інформацією. Це може включати тестування з бухгалтерських знань, фінансового аналізу, законодавства та інших важливих областей.

Використання ігрових платформ для створення симуляцій та ігор, які дозволяють співробітникам-фінансистам та обліковцям застосовувати свої знання та вирішувати практичні завдання процесів організації обліку та здійснення фінансово-кредитного обслуговування. Методики 360-градусні оцінки передбачають використання систем, які дозволяють отримувати зворотний зв'язок від різних сторін, таких як керівники, колеги та клієнти. Це допомагає отримати повніший образ професійних навичок та ефективності.

Процеси оцінювання персоналу банківських установ вимагають використання аналітичних інструментів для обробки та аналізу даних, отриманих під час тестувань та інших форм оцінювання, для визначення областей, які потребують подальшого розвитку. Може бути забезпечено і моделювання робочих сценаріїв, які даватимуть можливість використання віртуальних середовищ для моделювання реальних робочих ситуацій, в яких персонал може випробувати та розвивати свої навички в умовах, близьких до реальних. Найсучаснішими оціночними технологіями вважаються технології розпізнавання емоцій, коли забезпечується використання інструментів, які можуть аналізувати вирази обличчя та мову тіла під час виконання завдань для визначення рівня комфорту, впевненості та стресу [3].

Інтеграція цих технологій дозволяє банкам більш точно та об'єктивно оцінювати компетентності облікового персоналу, що може веде до ефективнішого управління та розвитку персоналу.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1 Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи/ К. Г. Гончарова// Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4602>– Назва з екрану. – Дата перегляду: 11.11.2023.

2 Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: монографія/ Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. – 400 с.

3 Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/ inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/ inek_2015_1_26.pdf) - – Назва з екрану. – Дата перегляду: 11.11.2023.

**Дмитро КОБЕЦЬ**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Богдана БАСТРАКОВА**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

#### **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA В HR-АНАЛІТИЦІ**

В сучасному підприємницькому середовищі, де швидкість, точність та стратегічне планування визначають успіх компанії, використання технологій Big Data в галузі управління людським капіталом, або HR-аналітиці, набуває великої ваги. Сплетені в мережу різноманітні



дані про працівників стають важливим ресурсом для прийняття виважених рішень, аналізу та підвищення ефективності управління персоналом.

Використання Big Data у сфері HR-аналітики, несе за собою безліч викликів і переваг. Своєрідний міст, який об'єднує велику кількість інформації про працівників, ця технологічна ініціатива може спричинити значний вплив на формування стратегій управління людськими ресурсами.

Передусім, слід звернутися до переваг використання Big Data в HR-аналітиці. Збір та аналіз великого обсягу даних дозволяють підприємствам ефективно прогнозувати потреби у робочій силі, роблячи здоровий запас для заповнення вакансій або зменшення зайвого персоналу. Це сприяє оптимізації процесів найму, а також раціональному розподілу завдань та обов'язків серед працівників.

Додатково, використання Big Data дозволяє ретельно аналізувати структуру винагороди та компенсацій, враховуючи не лише внутрішні стандарти, але і екстернальні фактори, такі як ринкові умови та конкуренція. Це сприяє підтримці конкурентоспроможних рівнів компенсації, що важливо для залучення та утримання талановитого персоналу.

З іншого боку, важливо визначити та проаналізувати недоліки використання Big Data в HR-аналітиці. Однією з головних проблем може бути питання конфіденційності та етичного використання особистих даних працівників. Збір та обробка великих обсягів інформації потребує відповідального ставлення та дотримання високих стандартів безпеки.

Також слід зазначити, що використання Big Data може стати витратним завданням для підприємств, які не готові інвестувати в необхідні технічні ресурси та кадровий потенціал для ефективного впровадження цієї технології.

Мета даної наукової статті полягає у визначенні основних аспектів переваг і недоліків використання Big Data в HR-аналітиці. Враховуючи це, розглядаємо інноваційні можливості та виклики, які виникають у контексті впровадження цієї технології для управління людським капіталом підприємства.

Приймаючи рішення перейти на новий рівень розвитку та здійснити більш глибокий та об'ємний аналіз, необхідно врахувати переваги та ризики до яких це призведе. По-перше, важливо усвідомити, що великий обсяг даних не гарантує автоматичної успішності. Для досягнення результатів необхідно володіти ефективними методами аналітики. Кадри повинні бути підготовлені так, щоб дані можна було правильно інтерпретувати. Знаходження кваліфікованого фахівця стає великою проблемою, оскільки аналітик великих даних повинен мати обширні знання, навички і вміння, зокрема в галузі програмування. На відміну від традиційного аналітика даних, аналітику великих даних потрібно добре розуміти кодування. Однією з основних причин цього вимоги є те, що великі дані все ще знаходяться на стадії еволюції. Аналітику великих даних потрібно щоденно вносити багато налаштувань для роботи з неструктурованими даними, при цьому майже відсутні стандартні процеси в цій сфері. Мінімумально необхідно володіти мовами програмування R, Python та Java. Також обов'язковий досвід роботи з реляційними та нереляційними системами баз даних. Важливо володіти розумінням фреймворків, і, звісно, фахівець повинен добре розуміти статистику, лінійну алгебру та бізнес. Тільки з таким набором знань можна стати важливим фахівцем, якого шукають компанії. Також важливо розглянути питання щодо збереження конфіденційності. Програми аналізу великих даних працюють з великою кількістю інформації, і чим унікальніші та секретніші ці дані, тим цікавіші висновки може зробити алгоритм. Ще однією проблемою може стати отримання та використання особистих даних співробітників, оскільки це не завжди може бути повністю законно.

Поряд із суттєвими недоліками використання великих даних існують вагомні переваги, такі як збільшення доходу за рахунок кращого розуміння процесів усередині компанії, зменшення витрат завдяки оптимізації бізнес-процесів, розумне поєднання об'єктивного контролю над діяльністю співробітників і постійний пошук оптимальної мотивації на основі отриманих даних. Анонімні, автоматизовані системи контролю, такі як контроль доступу,

присутність на робочому місці, складання графіків відпусток, роботи, навчання, оцінка непродуктивного і продуктивного робочого часу тощо, у поєднанні з інтелектуальними системами, такими як управління талантами, значно зменшують ризик помилок і впливу людського фактору при ухваленні управлінських рішень в HR. Великі дані допомагають вдосконалювати стратегічне кадрове планування. Комплексні дані про людські ресурси дають уявлення про те, як управляти децентралізованим ландшафтом талантів через приплив працівників з альтернативними схемами роботи (наприклад, за контрактом, фрілансерів та співробітників з частковою зайнятістю). Аналітика робочої сили може розкрити потужні ідеї, які впливають на прибуток компанії: досвід кандидата, залученість співробітників, задоволення клієнтів і багато іншого. Дані допомагають визначити сфери можливостей, формують культуру компанії і показують, як можна справити позитивний вплив на глобальному рівні. Ще одним напрямком використання великих даних в HR є навчання. Навчання - це життєво важливий елемент для будь-якої категорії співробітників, і програмне забезпечення може трансформувати його в зручний і прозорий бізнес-процес. Можливість розгляду показників та аналітики на рівні всієї компанії значно полегшує управління навчанням та розвитком співробітників. Наприклад, всебічне вивчення діяльності працівників допомагає організаціям аналізувати прогалини в знаннях персоналу і розробляти для них відповідні програми навчання.

В останні роки спостерігається інтенсивне зростання використання організаціями даних про працівників для аналізу, прогнозування та покращення виробничих показників. Однак, незважаючи на це, HR-аналітика залишається недостатньо розвиненою. Аналізуючи багато прикладів використання великих даних у бізнесі різних галузей та масштабів, можна помітити, що діджиталізація в HR відбувається значно повільніше, ніж у інших відділах. Це спостерігається як в Україні, так і в усьому світі. IT-компанії та стартапи найактивніше впроваджують нові технології в галузі HR. Завдяки особливостям корпоративної культури та, як правило, молодого колективу їм легше користуватися технологічними продуктами. Саме завдяки цим компаніям технології стають мейнстрімом та проникають в інші сфери. Після IT-компаній впровадження HR-аналітики розпочинають і великі компанії, які мають величезний обсяг даних про працівників і кандидатів, а також потребу у їх аналізі.

Чому саме в галузі управління персоналом (HR) відбувається повільна цифрова трансформація? По-перше, це пов'язано з складністю інтеграції продуктів IT та HR-процесів; будь-яка невідповідність на протилежному боці може спричинити системний збій. По-друге, висока вартість програмного забезпечення, яке може аналізувати наявні дані, грає стримуючу роль. Не всі компанії мають фінансові ресурси для таких інвестицій, і не завжди ці витрати виправдовуються. Однак на сьогодні існують хмарні сервіси, які вже налаштовані і не вимагають розвитку власної інфраструктури в компанії, тому можливо, що в найближчому майбутньому вдасться уникнути проблем з великими фінансовими витратами. По-третє, далеко не всі компанії використовують аналітику через, наприклад, невелику кількість працівників. Якщо немає аналітики, то автоматизувати її важко. Ще однією причиною повільної автоматизації управління персоналом є відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців на ринку, які здатні працювати з різними аналітичними інструментами.

Аналіз особливостей HR-аналітики та Big Data вказує на кілька ключових проблем при їхньому впровадженні в управління людськими ресурсами: низька мотивація керівників компанії для активного впровадження інноваційних цифрових інструментів управління, відсутність чітко визначених моделей управління персоналом, що відповідають вимогам цифрової ери, та невідповідність ІКТ-компетентності персоналу сучасним цифровим стандартам.

Дослідження особливостей HR-аналітики та Big Data також розкриває перспективи їхнього використання у цифровому управлінні. Серед них варто виділити створення єдиного комунікаційного середовища між менеджерами з персоналу та кандидатами на вакансії, а

також використання універсальних цифрових інструментів для стратегічного планування та аналізу ефективності кадрової політики компанії.

Варто зазначити, що дослідження цієї теми відкрило широкий спектр можливостей та проблем, пов'язаних із застосуванням великих обсягів даних в управлінні людськими ресурсами.

Однією з ключових переваг використання Big Data в HR-аналітиці є здатність отримувати глибокі інсайти та прогнозувати тенденції в сфері управління персоналом. За допомогою аналізу великих обсягів даних можна покращити процеси набору персоналу, розробляти ефективні стратегії утримання та мотивації працівників, а також планувати кар'єрний розвиток персоналу.

Проте, на фоні всіх переваг, існують і значні недоліки використання Big Data в HR. Зокрема, важливо враховувати етичні аспекти збору та обробки особистих даних працівників. Забезпечення конфіденційності та врахування питань приватності стають викликом, що вимагає ретельного регулювання та встановлення чітких стандартів.

Ще однією проблемою є потреба висококваліфікованих кадрів, які володіють як навичками у сфері HR, так і компетенціями в області аналітики великих даних. Недостатній рівень підготовки персоналу може ускладнювати успішне впровадження технологій Big Data в управлінні персоналом.

Також важливо зазначити, що, хоча використання великих даних може покращити точність прийняття рішень в HR, це не замінює необхідність людського експертного втручання. Автоматизація та аналіз даних повинні доповнювати, а не замінювати, роль людей у важливих процесах управління персоналом.

Ефективне використання Big Data в HR-аналітиці потребує гармонійного поєднання технологічних і людських ресурсів. Тільки враховуючи і борючись з недоліками, можна максимально використовувати переваги великих даних для зміцнення стратегічного управління персоналом в організаціях.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

- 1 Занюк А., Ярошенко О. Застосування технологій Big Data у діяльності сучасних підприємств. Матеріали студентської наукової конференції Чернівецького національного університету (квітень-травень 2022 року). Економічний факультет. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2022. С.53, 54.
- 2 Обушна Н. І., Теплов С. О. Цифровізація управління hr-процесами на державній службі. Наукові перспективи. 2021. № 3(9). С. 157-171.
- 3 Твердохліб О. С., Грицяк Н. В. Практичні аспекти застосування технологій аналізу даних великих масивів (big data) в публічному управлінні. Ефективність державного управління. 2020. Вип. 3 (64). Ч. 1. С. 121-135.
- 4 Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends. URL: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>

**Оксана ЗАМАЗІЙ**

*доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи ХКТЕІ,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,*

**Едуард БРОВАРНИЙ,**

*аспірант, Хмельницький національний університет  
м. Хмельницький, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В БУДІВНИЦТВІ**

Будівельна галузь залишається основним підґрунтям, яке дасть можливість забезпечення економічного розвитку України у повоєнний час. Основою якісної будівельної діяльності може бути цілий обсяг факторів, які включатимуть політичну стабільність,

реформи, зовнішні інвестиції та внутрішню реалізацію економічних стратегій. Забезпечення стабільності у політичній системі важливо для залучення інвестицій та розвитку економіки. Проведення реформ у сферах правосуддя, боротьби з корупцією та підтримка розвитку демократії можуть позитивно позначитися на інвестиційному кліматі. Запровадження реформ у таких сферах, як фінансовий сектор, податкова система, бізнес-регулювання та соціальна сфера, може сприяти створенню сприятливого середовища для будівельного бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності країни. Розвиток інфраструктури, такої як транспортні мережі, енергетика та інформаційні технології, може покращити підприємницькі можливості та зробити країну більш привабливою для іноземних інвесторів. Залучення іноземних інвестицій може стати ключовим моментом в економічному відновленні. Розвиток інвестиційного клімату та створення умов для бізнесу можуть привести до збільшення іноземних капіталовкладень. Розвиток технологічних галузей та інновацій може стати критичним для створення стійкої та конкурентоспроможної економіки. Звернення уваги до соціальних аспектів, таких як освіта, охорона здоров'я та соціальна захищеність, є важливими для створення рівномірного розвитку та підвищення якості життя громадян.

Сучасна будівельна галузь вимагає від підприємств ефективного управління персоналом для досягнення успіху та виконання проектів вчасно та якісно. В даній статті розглянемо ключові аспекти організації діяльності персоналу в будівництві, спрямовані на оптимізацію робочих процесів та досягнення високої продуктивності.

Будівельна індустрія представляє собою важливий сектор економіки, що включає різноманітні навички та спеціалізовані послуги. Успішна будівельна компанія ґрунтується на добре організованому та висококваліфікованому колективі. Варто звернути увагу на ключові елементи структури та основних кадрів будівельної організації [1]. До вищого керівництва будівельної компанії належать головний та виконавчий директори, тобто головні керівники компанії, відповідальні за стратегічне керівництво та прийняття стратегічних рішень. Також виділяється фінансовий директор, який відповідає за фінансовий контроль, бюджетування та фінансовий аналіз. Будівельний напрям здійснення проектної діяльності включає в себе як керуючий персонал, що керує реалізацією проектів, відповідає за виконання завдань у визначений термін та в рамках бюджету; так і інженерів та архітекторів, які відповідають за розробку та технічний нагляд за будівельними проектами. Структура виробничого персоналу формується з керівників бригад, які керують роботами на будівництві, забезпечують виконання робіт відповідно до встановлених стандартів та графіка; будівельників, які виконують прямі будівельні роботи, дотримуючись проекту. Забезпечення будівельними матеріалами здійснюється через персонал менеджменту логістики, що відповідає за постачання будівельних матеріалів та обладнання. Адміністративний персонал виконує адміністративні функції та веде документацію.

Будівельна галузь визначається не лише як складний і технічно високий процес, але й як галузь, що вимагає високого рівня професіоналізму та співпраці великої кількості спеціалістів. Управління персоналом у будівельних організаціях відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності та успішності будівельних проектів.

Перший етап управління персоналом в будівельній організації - це рекрутація та відбір кваліфікованих кадрів. Організації повинні активно працювати над тим, щоб залучати та відбирати спеціалістів із високим рівнем кваліфікації та досвідом у галузі будівництва. Рекрутинг в будівництві повинен бути спрямований на залучення висококваліфікованих фахівців, здатних впроваджувати інновації та працювати в умовах постійних змін. Проведення ефективних інтерв'ю та оцінка навичок можуть значно підвищити якість нового персоналу.

Ключовою стратегією для будівельних компаній є постійне навчання персоналу, розвиток їхніх навичок та використання новітніх технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Навчання та розвиток персоналу важливі для забезпечення актуальності їхніх навичок та відповідності новітнім технологіям у будівельній галузі. Будівельні технології постійно

змінюються, тому важливо, щоб персонал був готовий до впровадження нових методів та технік. Курси, тренінги та стажування є важливою частиною стратегії управління персоналом у будівельній організації. Враховуючи швидке розвиток технологій в будівництві, важливо забезпечити постійний професійний розвиток персоналу. Підприємства повинні вкладати в навчання своїх працівників, надавати доступ до новітніх технологій та підвищувати кваліфікацію, щоб забезпечити високу ефективність на будівельному майданчику.

У будівельній сфері, де проекти можуть тривати місяці чи навіть роки, важливо забезпечити ефективну систему мотивації. Заохочення працівників, їхнє задоволення роботою та забезпечення конкурентоспроможної зарплати - це ключові аспекти утримання кваліфікованого персоналу. Успішне будівельне підприємство базується на чіткій та ефективній комунікації між всіма рівнями персоналу. Застосування сучасних засобів комунікації, таких як віртуальні платформи та мобільні додатки, полегшує обмін інформацією та сприяє вирішенню можливих конфліктів[2].

Конфлікти можуть виникнути у будь-якому колективі. Управління ними важливо для підтримання позитивного робочого середовища. Ефективна комунікація є ключовою складовою успішного будівельного проекту, тому необхідно надавати персоналу можливість висловлювати свої ідеї та думки.

Управління персоналом в будівельних організаціях визначається не тільки ефективністю процесів, але й здатністю залучати, розвивати та утримувати висококваліфікований персонал. Застосування сучасних методів управління людськими ресурсами допомагає підвищити якість роботи та досягти успіху в конкурентному середовищі будівельної галузі.

Важливо розробити ефективну систему мотивації, що враховує специфіку будівельної галузі. Премії за досягнення цілей, системи бонусів та стимулювання творчості сприяють залученню персоналу до активної участі у робочих процесах.

Забезпечення безпеки та охорони праці – невід'ємна частина успішної будівельної діяльності. Впровадження сучасних стандартів безпеки, регулярні навчання персоналу щодо правил та використання захисного обладнання – ключові аспекти збереження здоров'я працівників та уникнення нещасних випадків на будівництві.

Висококваліфікований персонал та добре побудована структура - це фундамент успіху будівельної компанії. Шляхом забезпечення ефективного управління та постійного розвитку персоналу, будівельні організації готові впоратися з великими та складними проектами, щоб будувати майбутнє інфраструктури країни.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1 Achkasov Oksana V., Mazhnyk Lidiia O. Innovations in personnel management of domestic enterprises: trends and specificit. Актуальні проблеми економіки. 2016. №2(176). С.202-206. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua) (дата звернення: 02.11.2023).

2 Руда Д. К. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації/ Д.К. Руда, В.Г. Ковальчук, Д.К. Яремчук.// Економічний дискурс Міжнародний науковий журнал. – 2018. – №3. – С. 135–140.

**Леся БІЛОРУСЕЦЬ**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Олеся КАЧКА**

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

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗМІСТОВИХ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ**

Мотивація персоналу є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Забезпечення високого рівня мотивації працівників важливо не лише для їхнього особистого задоволення, а й для досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті важливо розглядати різноманітні аспекти мотивації та враховувати сучасні тенденції у цій області.

Перш за все, ефективна мотивація вимагає розуміння індивідуальних потреб та очікувань працівників. Класичні фінансові стимули, такі як зарплати та бонуси, залишаються важливими, але сучасні підприємства все більше визнають важливість нематеріальних стимулів. Розвиток кар'єри, можливість самовираження, участь у прийнятті стратегічних рішень - це елементи, які можуть вирізняти компанію та забезпечити залученість персоналу.

Створення корпоративної культури, що підтримує та розвиває мотивацію працівників, визнається ключовим аспектом. Компанії, які активно дбають про робочий клімат, сприяють взаєморозумінню та командній роботі, забезпечують стабільність та позитивний досвід для свого персоналу [1].

Сучасні тенденції у мотивації персоналу також включають в себе використання технологій. Застосування систем управління персоналом, які надають можливість відстежувати досягнення та надають зворотний зв'язок, може бути важливим інструментом у підтримці мотивації та ефективного управління ресурсами.

Важливо відзначити роль лідерів у мотивації персоналу. Лідери, які виявляють індивідуальний підхід до своїх підлеглих, сприяють їхньому особистому та професійному розвитку, активізують робочий процес та забезпечують командний дух, є критичними для успіху компанії.

Мотивація персоналу на підприємстві - це складний та багатогранний процес, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у суспільстві та бізнес-середовищі. Здатність підтримувати та стимулювати працівників в умовах зростаючої конкуренції та технологічних зрушень стає визначальним фактором для досягнення успіху та стійкості підприємства в сучасному світі.

Мотивація, як сутнісний елемент людської діяльності, відіграє ключову роль у формуванні та визначенні векторів поведінки. Зрозуміти, що саме підштовхує людину до дії та досягнення цілей, дозволяє використовувати різноманітні теорії мотивації. Серед них важливе місце займають змістові теорії, які акцентують увагу на внутрішніх факторах, що визначають мотивацію особистості [2].

Однією з ключових змістових теорій мотивації є теорія потреб Абрахама Маслоу. Незважаючи на те, що її вплив був особливо сильним у 20-30 роках минулого століття, вона залишається актуальною. Сучасні компанії розуміють, що для ефективної мотивації необхідно не тільки забезпечувати достатність фізіологічних потреб (наприклад, адекватну заробітну плату), але й створювати умови для соціального взаємодії, визнання та можливості самореалізації працівників.

У своїй знаменитій ієрархії потреб Маслоу визначив п'ять рівнів: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в самооцінці та самореалізації. Згідно з цією теорією, особистість стає мотивованою до задоволення вище розташованих потреб тільки тоді,

коли нижче розташовані потреби вже задоволені. Такий підхід допомагає розуміти, чому людина може бажати розвитку своєї творчості або самовдосконалення лише після того, як вона впоралася з основними фізіологічними та соціальними потребами.

Теорія потреб Девіда Макклелланда, яка розглядає потреби до досягнення, афіліації та влади, також залишає свій відбиток у практиці управління. Багато сучасних компаній ставлять акцент на стимулювання особистих досягнень працівників, сприяючи їхньому професійному розвитку та росту в компанії.

Теорія потреб Девіда Макклелланда, яка акцентує на трьох основних типах потреб: потреба до досягнення, потреба до афіліації та потреба до влади. Ця теорія розглядає мотивацію як результат взаємодії цих трьох типів потреб у кожної особи. Наприклад, особа із вираженою потребою до досягнення буде активно працювати над власними завданнями та цілями, прагнучи до особистих успіхів та визнання.

Ще однією важливою змістовою теорією є теорія самовизначення Райана та Деці. Вони визначають три основні потреби людини: потреба у компетентності, потреба у пов'язаності та потреба в автономії. Сучасні організації визнають, що надання працівникам можливостей для самовираження, впливу на робочі процеси та розвитку їхніх професійних навичок допомагає створити мотивований та задоволений колектив.

Додатково, концепція винагороди-потрібності Отто Задлера залишається актуальною, допомагаючи компаніям розуміти, які саме винагороди можуть бути ефективними для різних індивідів в залежності від їхніх особистих потреб.

Згідно з цією теорією, задоволення цих потреб сприяє більш внутрішньо мотивованій та задоволеній поведінці. Отже, надання можливостей для самореалізації та власного вибору стає ключовим аспектом формування мотивації особистості.

Змістові теорії мотивації відкривають перед науковцями і практиками широкий простір для розуміння внутрішніх механізмів мотивації людей. Вони роблять акцент на внутрішніх потребах та цінностях, що визначають напрямок нашої діяльності. Розгляд цих теорій допомагає не лише краще розуміти себе, а й розвивати ефективні стратегії мотивації в освіті, бізнесі та інших сферах життя [3].

В сучасному світі, де бізнес та організації стикаються зі складними викликами конкуренції та змін, питання мотивації персоналу стає ключовим аспектом успішного управління. Змістові теорії мотивації, які розглядають внутрішні потреби та цінності працівників, знаходять своє широке застосування у сучасному бізнесі.

У сучасному бізнес-середовищі де багатозадачність, технологічні зрушення та культурна різноманітність є нормою, змістові теорії мотивації залишаються важливим інструментом для управління та розвитку персоналу. Розуміння внутрішніх механізмів мотивації дозволяє бізнесу адаптуватися до змін у вимогах працівників та створювати умови для успішної роботи та розвитку усього колективу.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

- 1 Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості/ В. І. Дериховська// Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.
- 2 Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів/ А. Г. Семенов, О. В. Ярошевська, Г. О. Закаблук// Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми : монографія/ за заг. ред. В.І.Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. – Запоріжжя : КПУ, 2014. – С. 91–100.
- 3 Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту/ Т.С.Кравченко// Персонал. – 2015. - №7. – С. 13-21.

**Віктор ГАРБАР**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки та міжнародних відносин*

*Вінницький торговельно-економічний інститут*

*Державного торговельно-економічного університету,*

*м. Вінниця, Україна*

## **ВИКОРИСТАННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ ПРОЖИТКОВОГО МІНІМУМУ В УКРАЇНИ**

Затвердження та застосування прожиткового мінімуму в Україні базується на положеннях законів України «Про прожитковий мінімум» і «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», згідно з якими прожитковий мінімум є вартісною величиною достатнього для забезпечення нормального функціонування організму людини, збереження його здоров'я набору продуктів харчування, мінімального набору непродовольчих товарів та мінімального набору послуг, необхідних для задоволення основних соціальних і культурних потреб особистості. Тобто з напрацьованих світовою практикою різних варіантів методики формування прожиткового мінімуму в Україні обрано саме нормативний метод, згідно з яким Кабінет Міністрів України після проведення науково-громадської експертизи сформованих набору продуктів харчування, набору непродовольчих товарів і набору послуг встановлює, а Верховна Рада України щороку затверджує прожитковий мінімум у розрахунку на місяць на одну особу, а також окремо для тих, хто відноситься до основних соціальних і демографічних груп населення.

Відповідно до ст.6 Закону України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» прожитковий мінімум, встановлений законом, задекларовано як базовий державний соціальний стандарт, на основі якого мають визначатися державні соціальні гарантії та стандарти у сферах доходів населення, житлово-комунального, побутового, соціально-культурного обслуговування, охорони здоров'я та освіти. Врахування прожиткового мінімуму є обов'язковим під час реалізації державної конституційної гарантії громадян на достатній життєвий рівень.

Відтак, формування прожиткового мінімуму має велике значення та передбачає високу відповідальність, оскільки розраховані на його основі соціальні стандарти і гарантії є індикатором якісної та ефективної державної соціальної політики, що має бути стратегічною метою будь-якої цивілізованої держави.

Разом з тим стан соціальної політики в Україні протягом тривалого періоду свідчить про вразливість і малу ефективність формування системи соціальних стандартів і гарантій на основі прожиткового мінімуму та про використання соціальних стандартів на практиці переважно як інструментів фінансового управління, а не як соціальних орієнтирів.

Нівелювання функції прожиткового мінімуму як основоположного інструменту соціальної політики зумовлено існуванням низки проблем, пов'язаних із систематичним недотриманням вимог національного законодавства, міжнародних актів та необхідністю перегляду методологічних підходів до визначення прожиткового мінімуму

Як свідчить досвід зарубіжних країн, використання концепції «мінімального рівня життя» в різних інтерпретаціях («прожиткового мінімуму», «мінімального доходу») в багатьох країнах світу є одним із вагомих механізмів реалізації соціально-економічної політики, спрямованої на забезпечення соціально прийняттого рівня життя та добробуту громадян. Разом з тим не існує єдиної оптимальної для усіх держав методики формування прожиткового мінімуму. Насамперед така методика залежить від економічних можливостей держави, які, в свою чергу, залежать від соціально-економічного розвитку країни та ефективних управлінських рішень щодо її добробуту.

Так, у Канаді і США поняття прожиткового мінімуму відсутнє, а уряди зазначених



держав як мінімум для непрацевдатних громадян використовують величину «welfare rate» – місячної грошової допомоги з безробіття, достатньої для забезпечення особи їжею, але не достатньої для довгострокового проживання.

Проте більшість країн Європи використовують прожитковий мінімум, і він досягає значних величин.

Таблиця 1 – Прожитковий мінімум у європейських країнах, що лідирують за рівнем життя [3]

Країна	Розмір прожиткового мінімуму, EUR
Люксембург	2000
Франція	1254
Німеччина	1240
Фінляндія	1170
Великобританія	1087
Нідерланди	1080
Бельгія	1030
Австрія	1010
Італія	855
Іспанія	645

Водночас при визначенні розміру прожиткового мінімуму у 22 з 28 країн Європи уряд робить акцент на розумінні того, що кожна людина здатна самостійно заробляти собі на гідний рівень життя. Тому в країнах Європи роль гарантованого прожиткового мінімуму виконує мінімальна заробітна плата, розмір якої дає змогу особі задовольнити потреби на мінімально достатньому рівні та не почувати себе соціально ізольованою.

Варто зазначити, що в більшості європейських країн прив'язки розміру споживчого кошика до прожиткового мінімуму не існує. Соціальні стандарти в кожній країні мають свої особливості, однак споживчий кошик у країнах Європи слугує переважно маркером інфляції. Моніторинг цін на товари і послуги, що входять до споживчого кошика, дає змогу відслідковувати рівень інфляції і з його урахуванням коригувати соціальні виплати.

Найбільш поширеними сьогодні є шість методів розрахунку прожиткового мінімуму, які різні за своєю сутністю та значущістю. Так, найрозвинутіші європейські країни використовують ресурсний або медіанний методи, що обумовлено, передусім, їх бюджетними можливостями. «Living wage», або прожитковий мінімум, у більшості країн Європейського Союзу нормативно не визначається та встановлюється не для однієї особи, як в Україні, а в розрахунку на сім'ю середнього розміру (або на домогосподарство, що складається з однієї та більше осіб). Норми споживання замінені середньою заробітною платою, майже 60% якої становить прожитковий мінімум. На основі цього вираховується межа бідності та кількість тих, хто має право на державну соціальну допомогу. Таким чином, країни Європейського Союзу не підраховують бідність, а розраховують прийнятний рівень життя.

В Україні сьогодні доволі актуальним є питання щодо вдосконалення методології визначення прожиткового мінімуму з урахуванням міжнародних стандартів і міжнародного досвіду та спрощення досить складного і громіздкого чинного механізму розрахунку прожиткового мінімуму, аби зробити його більш прозорим, доступним і зрозумілим.

Наразі ведуться активні дискусії та висловлюються різні думки щодо доцільності прийняття тих чи інших варіантів застосування методології визначення прожиткового мінімуму, проте всі учасники обговорення солідарні в позиції щодо нагальної необхідності впровадження змін, що забезпечили б формування такого державного соціального стандарту, який виконував би свої конституційні функції як базовий орієнтир визначення рівня життя населення та основа для реалізації державної соціальної політики.

Прожитковий мінімум в Україні є дуже низьким стандартом якості життя. Нормативний метод встановлення прожиткового мінімуму характеризується певним нав'язуванням системи цінностей щодо здійснення вибору між окремими продуктами, товарами та послугами. Визначення нормативу так званих фундаментальних потреб людини відображає більше позицію урядовців або уявлення окремих науковців, ніж реальні споживчі потреби людини на достатньому рівні. Водночас перелік товарів і послуг, що входять до складу наборів прожиткового мінімуму, важко визначити як науково обґрунтовані та збалансовані.

Зокрема, можна розглянути порівняльний аналіз складу вітчизняного та зарубіжних споживчих кошків, між якими спостерігається досить велика різниця. Так, за даними Служби статистики Польщі, польський споживчий кошик складається з 2 тис. продуктів, перелік яких змінюється щороку залежно від структури споживання сімей. У Великій Британії до споживчого кошика нещодавно додали електронні книжки, цифровий пристрій для запису телепрограм, чорниці, запаковані овочі для смаження та гарячий шоколад. Крім того, у складі споживчого кошика Великої Британії є витрати на підключення до мережі Інтернет, mp3-програвачі, м'ясні закуски. В Німеччині до споживчого кошика включено цифровий фотоапарат, відеокамеру, сканер, лазерний принтер, прилад для вимірювання артеріального тиску. За інформацією бюро статистики Німеччини, їхній кошик містить усі товари і послуги, які найчастіше купуються, а його склад оновлюється кожні п'ять років. До споживчого кошика у Франції включено витрати на придбання лаків для волосся, гелів для душу, інших косметичних засобів, їжу для котів і собак, апаратів для виправлення зубів, а також витрати на оренду автомобіля, проїзд на таксі. Американський споживчий кошик передбачає витрати не тільки на тютюн та алкоголь, а й на освіту, мобільний, комп'ютерний зв'язок. Загальноєвропейські стандарти вимагають включати до споживчого кошика послуги соціальної сфери: щомісячну вартість дитячих ясел, амбулаторний догляд за хворими, утримання в будинках престарілих, доставку продуктів харчування додому. Вітчизняний прожитковий мінімум не передбачає навіть оплати медичних та освітніх послуг, адже відповідно до законодавства вони безкоштовні.

Прожитковий мінімум має відображати споживання товарів і послуг, забезпечення предметами культурно-побутового та господарського призначення відповідно до науково обґрунтованих норм та нормативів задоволення раціональних потреб людини. Враховуючи такий підхід, оптимальною може бути структура, де витрати на непродовольчі товари становлять майже половину, на послуги – близько третини, а на продукти харчування – решта. Саме такою є структура витрат середньостатистичної сім'ї у розвинутих країнах.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бондарчук К.П. Прожитковий мінімум як критерій встановлення соціальних стандартів. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 4. С. 174–179.
2. Прожитковий мінімум в Україні і в світі: в США витрачають на день в 20 разів більше. URL; <https://news.finance.ua/ua/news/-/473994/prozhytkovuj-minimum-v-ukrayini-i-v-sviti-v-ssha-vytrachayut-na-den-v-20-raziv-bilshe-infografika>
3. Рейтинг країн по реальному прожитковому мінімуму. URL; <https://take-profit.org/statistics/living-wage-individual/>
4. Тищенко О.В. Соціальні стандарти в Україні: проблеми євроінтеграції. Соціальне право. 2017. № 1. С. 172-182.

**Євгенія ШЕЛЕСТ**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Дар'я КРАВЕЦЬ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **AGILE-МЕТОДОЛОГІЯ: СУТНІСТЬ, ЦІННОСТІ, ПРИНЦИПИ ТА ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ**

Одним із запозичень зі сфери управління розробкою ІТ-продуктів, що протягом останньої декади все частіше опиняється в полі зору науковців й освітян-практиків, є Agile (від англ. Agile – «рухливий», «спритний», «динамічний», «такий, що швидко переналаштовується»). Найпоширенішим україномовним відповідником поняття Agile, що використовується в переважній більшості публікацій з комп'ютерних наук, є «гнучкий». Такий вибір дуже вдало розкриває багатогранність вихідного поняття.

З одного боку, Agile – це набір принципів, які заохочують гнучкість, адаптивність, комунікацію, для підвищення ефективності роботи команди над розробкою складних проєктів. З іншого – Agile відображає сучасну філософію і культуру організації роботи в команді, що спрямована на підтримку в її учасників ініціативи, творчих проявів, відповідальності та здатності до самоорганізації. Agile також трактується як стратегія діяльності, в основу якої покладено усвідомлення неминучості змін та їх позитивне сприйняття в ході виконання проєкту [1].

Команди, які працюють за принципами Agile, не діють за суворо визначеним планом дій, а неперервно адаптуються до змін. ІТ-фахівці, які використовують гнучкі методології проєктування, відзначають, що поєднання в реальному часі роботи з інформацією й зворотного зв'язку є продуктивним для взаємного навчання членів команди й розвитку інноваційних ідей [2].

Різні версії Agile розроблялися з середини 90-х років, а остаточні формулювання принципів Agile були узгоджені у 2001 році на зустрічі представників низки компаній у місті Сноуборд (штат Юта, США). Автори маніфесту визначили 12 принципів Agile, до яких ми звернемося далі, і чотири ключові цінності методології [3]:

1. Люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти.
2. Працюючий продукт важливіший, ніж вичерпна документація.
3. Співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту.
4. Готовність до змін важливіша за дотримання плану.

Таким чином, Agile – це оригінальна методологія управління проєктною діяльністю, що у практиці створення програмних продуктів реалізується з використанням уже часткових підходів, найпоширенішими серед яких є SCRUM, Kanban, Lean, XP (eXtreme Programming) і низка інших [4].

Scrum – це гнучкий метод управління проєктами, який використовується в основному для розробки програмного забезпечення. Його мета – значно підвищити продуктивність праці в групах, надавати нове програмне забезпечення кожні 2-4 тижні. До методології Scrum входить формування команд з сильними комунікативними навичками, відгуками клієнтів, великою кількістю користувачів розроблених ними продуктів.

Kanban – одна з найпопулярніших методологій розробки програмного забезпечення, що застосовуються сьогодні Agile командами. Як і Scrum, Kanban – це методологія, розроблена для того, щоб допомогти командам працювати ефективніше.

Lean виник у виробничому середовищі та базується на принципах, запозичених із системи виробництва Toyota. Основні ідеї Lean включають у себе мінімізацію втрат,

оптимізацію процесів та постійне покращення. У розробці програмного забезпечення Lean заохочує зосередженість на вартості для клієнта та ефективному використанні ресурсів.

XP (eXtreme Programming), своєю, виникла як підхід до розробки ПЗ, спрямований на поліпшення якості продукту та швидкість видачі нових версій. XP включає практики, такі як парне програмування, тестування на ранніх етапах, часті релізи та визначення вимог на льоту. Метою XP є покращення комунікації в команді та забезпечення гнучкості у відповіді на зміни вимог.

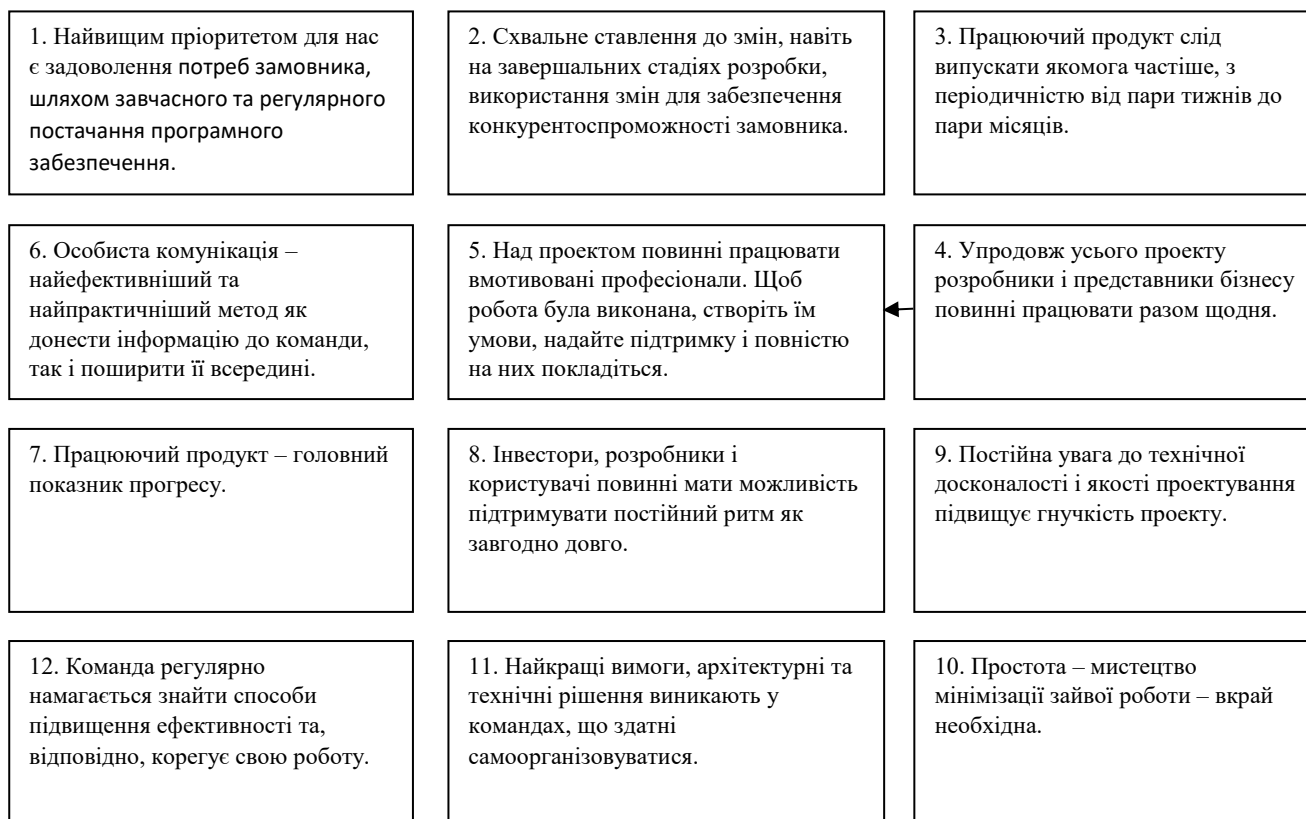


Рисунок 1 – Принципи Agile [5]

Оцінка ефективності в Agile середовищі є критичною для успішності проектів. Один із ключових принципів Agile – невеликі ітерації розробки з короткими циклами. Для оцінки використовуються метрики, зокрема, швидкість розробки, багатократне випробування та відгуки клієнтів.

Ефективність використання Agile вимірюється через покращення співпраці команди, зменшення часу на дослідження ринку, зниження кількості помилок та підвищення рівня відповідності потребам клієнта. Проведення регулярних оглядів та ретроспектив допомагає швидше виявляти проблеми та шляхи їх вирішення.

Важливо також враховувати гнучкість Agile, адже зміни можуть виникати протягом всього процесу розробки будь-якого проекту. Крім того, використання кількісних та якісних метрик допомагає визначити рівень задоволення замовника та покращити стратегію розробки.

Щодо метрик ефективності важливо також враховувати наявність бюрократичних процедур, які перешкоджають швидкій адаптації. Доречним буде застосування спеціальних технік, до прикладу, бурндаун чартів, що може допомагати в оцінюванні навантаження на команду та уникненні її перевантаження [4].

Слід зазначити, що ретельний аналіз витрат часу на різні етапи проекту визначає можливість оптимізації процесу. Наприклад, використання технік тестування на ранніх етапах розробки проекту може значно зменшити вартість виправлення помилок у подальших ітераціях.

Важливо зауважити, що у Agile використовуються не лише кількісні метрики, але й якісні, такі як задоволення користувача, інноваційність та здатність адаптації до змін. Регулярне залучення зацікавлених сторін у вигляді демо-сесій та звітів дозволяє реально оцінювати продукт та вносити необхідні корективи.

Використання системи вимірювання значень (Value Stream Mapping) може допомогти ідентифікувати зайві кроки у процесі розробки проєкту та оптимізувати його для максимальної ефективності. Навчання та розвиток команди вважаються важливими факторами для забезпечення сталого успіху в Agile середовищі.

Крім того, важливим аспектом оцінки ефективності в Agile є створення сприятливого середовища для комунікації та співпраці. Використання метрик, які відображають якість комунікації в команді (частота спілкування та вирішення конфліктів) може допомогти виявити можливі проблеми та забезпечити ефективну взаємодію в межах проєкту.

Поєднання кількісних та якісних підходів у вимірюванні продуктивності дозволяє отримати комплексний огляд ситуації. Регулярні оцінки та звіти допомагають не лише вирішувати поточні завдання, але й формувати стратегії для подальшого розвитку та вдосконалення процесів [3].

Для додаткової підвищення ефективності в Agile важливо впроваджувати автоматизацію тестування та постійну інтеграцію (CI/CD). Це допомагає забезпечити швидку здатність до видачі нових версій продукту та виявлення помилок на ранніх етапах.

Також, використання метрик, які відображають рівень задоволеності користувачів та їх зворотний зв'язок, сприяє постійному вдосконаленню продукту. Регулярні ретроспективи дозволяють команді визначати найкращі практики та уникати повторюваних проблем.

Додатково, стеження за кількістю завдань, які команда успішно завершила протягом ітерації, дозволяє оцінити її продуктивність. Застосування технік, таких як беклог продукту та планування покращень, може полегшити процес управління вимогами та підвищити точність прогнозів.

Важливо також забезпечити постійну здатність до змін, використовуючи метрики адаптивності та часті засідання для оновлення стратегій. Комунікація та взаєморозуміння між членами команди є ключовим для досягнення максимальної ефективності в Agile середовищі [6].

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Lopez-Alcarria A., Olivares-Vicente A., & Poza-Vilches F. A Systematic Review of the Use of Agile Methodology in Education to Foster Sustainability Competencies. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, № 10. P. 1–29.
2. Krehbiel T. C., Salzarulo P. A., Cosmah M. L. et al. Agile Manifesto for Teaching and Learning. *The Journal of Effective Teaching*. 2017. Vol. 17, № 2. P. 90–111.
3. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 14.08.2019).
4. Agile Methodology: A Beginner's Guide To Agile Method And Scrum. URL: <https://www.softwaretestinghelp.com/agile-scrum-methodology-for-development-and-testing/> (дата звернення: 02.09.2019).
5. Linden T. Scrum-Based Learning Environment: Fostering Self-Regulated Learning. *Journal of Information Systems Education*. 2018. Vol. 29, № 2. P. 65-74.
6. Яковичина Т. Agile-методологія як чинник модернізації сучасного освітнього простору. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2018. Вип. 2, № 19. С. 217–223.

# СЕКЦІЯ 3

## **«АЛГОРИТМ ВІДРОДЖЕННЯ, ПРОБЛЕМАТИКА І ДЕТЕРМІНАНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У XXI СТОЛІТТІ»**



**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*

### **FEATURES OF HR-MANAGEMENT IN SWITZERLAND**

Switzerland has a distinct approach to HR management centered around strong workplace democracy, collective bargaining, work-life balance priorities and rigorous vocational education. Employees have significant rights and representation at all organizational levels. Binding collective agreements ensure fair conditions and high wages. Initiatives promoting work-family balance include generous paid leave, flexible policies and subsidized childcare. The skilled talent pipeline is maintained through a world-class apprenticeship system combining classroom instruction with onsite training. However, Switzerland faces talent shortages in areas like IT and engineering. Addressing this via immigration and continued upskilling is vital for competitiveness. Overall, despite high costs, Switzerland's consensus-oriented industrial relations model has proven effective for maintaining an innovative, dynamic national economy underpinned by harmonious workplaces trusted by global companies and skilled workers.

Swiss beauty salons stand out for their professionalized HR strategies that develop a skilled, loyal workforce delivering exceptional customer service. Practices adapted from the country's rigorous vocational education system and consensus-based employment model contribute to a positive salon culture benefiting both staff and clients.

Training requirements are strict - most salon workers complete apprenticeships before certification, combining classroom study in areas like dermatology and hair science with on-the-job training under seasoned stylists. Continuing education is also encouraged. This develops expert technicians with in-demand creative and interpersonal abilities.

Salons invest heavily in ongoing skills upgrading and emerging technique courses. Annual professional development plans identify learning priorities. Paid study leave and training budgets enable participation.

In addition, Swiss salon workers enjoy considerable work-life balance benefits and on-site amenities rarely paralleled in Ukraine. Standard perks like paid vacation, maternity leave, pension contributions and quality break rooms provide a supportive environment. The focus is on sustaining performance through promoting staff wellbeing and morale.

Crucially, Swiss legislation mandates employee representation. Beauty salon staffers elect bodies to relay concerns, influence decisions and ensure favorable working conditions are maintained through collective agreements. Management recognizes that incorporating staff feedback spurs better commercial outcomes.

This democratic environment fosters open communication and transparency around operations and financials. Stylists feel invested in their salon's success which is shared equitably via profit-sharing, achievement bonuses and annual wage increases.

While adopting all aspects of the Swiss HR model may not be feasible initially, Ukrainian salons could certainly emphasize stronger vocational training, work-life balance initiatives, employee representation and incentives structures – areas in need of attention. This would gradually professionalize the industry while battling high turnover.

Beauty services thrive on talent. Salons who skimp on support systems that enhance retention, skills and employee satisfaction undermine their own competitiveness and growth trajectory. By taking inspiration from Swiss best practices, Ukrainian businesses can lay the groundwork for

sustained excellence in today's client-centric economy. The personal care sector here holds much untapped potential.

#### REFERENCES:

1. In-Depth Modernization of HRM in the Public Sector: The Swiss Way URL: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-92381-9\\_12](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-92381-9_12)
2. Human Resource Management. Practices of Switzerland Analysis and comparison of human resource practices of Switzerland with Canada Komal mavi Niagara College, Niagara-on-the-Lake URL: <https://www.coursehero.com/file/103382826/HRM-Practices-of-switzerlanddocx/>
3. Reset talent strategy to deliver extraordinary results through your people URL: <https://www.pwc.ch/en/services/people-organisation.html>

**Світлана ГРЕБІНСЬКА**

*к.е.н., директор*

*Відокремленого структурного підрозділу*

*«Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж*

*Державного торговельно-економічного університету»,*

*м.Хмельницький, Україна*

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ: ПОСТКРИЗОВИЙ ШЛЯХ ДО СТАБІЛЬНОСТІ ТА ПРОЦВІТАННЯ

Україна, подібна до багатьох країн світу, вже стикнулася з випробуваннями війни, кризи та соціально-економічних труднощів. Тому для ефективної економічної політики України у довгостроковій перспективі потрібно вивчати минуле, щоб кількісно визначити наслідки потрясінь і, що більш важливо, окреслити найефективніші правила економічного зростання. Для періодів післявоєнного відновлення це досить складне завдання, як війни, так і будь-які військові конфлікти є надзвичайними подіями, і тому їх завжди важко порівнювати з історичною перспективою. Тим не менш, не дивно, що література надає вагомі докази того, що макроекономічні витрати на війни, як правило, дуже великі і тривалі. Недавнє дослідження МВФ на основі багатого набору даних про військові конфлікти, починаючи з 2000-х років, показує, що ВВП на душу населення становить приблизно на третину нижче через десять років після початку конфлікту (рис.1.).

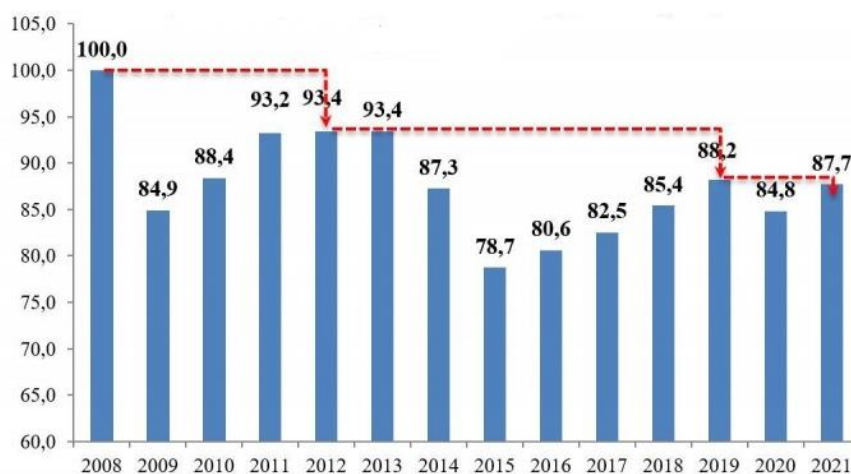


Рисунок 1 – Зміна обсягів ВВП України в 2008-2021 рр. (2008=100) [1]



Дивно, що з 2014 року в країні була відсутня політика, яка б стимулювала зміни економічної структури, а саме інвестиції у створення і модернізацію нових виробництв сучасних промислових товарів.

Це стало величезною стратегічною помилкою компрадорської олігархії, яка визначала економічну політику після 2014 року. Ми не маємо права її повторити тепер, коли на кону існування країни.

Війна викликала найбільший економічний спад в історії незалежної України, так порівняннi з подібним етапом 2021 року ВВП України знизився на 19,1% у першому кварталі 2022 р., в другому на 37,2%, а взагалі з січня по вересень 2022 року валовий внутрішній продукт впав на 30% і Національний банк України (НБУ) спрогнозував падіння ВВП України на 37,5% у четвертому кварталі року та на 33,4% за весь рік. Незважаючи на те, що цей прогноз дещо кращий, ніж припускався в найпесимістичніших сценаріях перших місяців війни (у червні Світовий банк прогнозував, що ВВП України посунеться на 45%), економічна ситуація в країні залишається вкрай складною [3].

Зростаюча інфляція стає все більшою проблемою для України: у січні 2022 року вона становила 10%, у вересні – вже 24,6%, а до кінця року вона сягнула 30% [4].

Поступово послаблюється і українська валюта, після початку війни НБУ стабілізував вартість гривні, яка на той час становила 29,25 долар США, а у липні 2022 року курс відкоригували до 36,6 гривні за долар, а реальний курс в обмінниках залишався до кінця 2022 року на позначці 41 гривня за долар. За найбільш песимістичним для гривні прогнозом, курс долара в Україні до кінця 2023 року може зрости до 45 грн/дол. У бюджет на 2024 рік закладають курс на рівні 41,4 грн за дол. Найбільше українців вразило подорожчання основних продуктів харчування: хліб і хлібобулочні вироби подорожчали на 36,6%, риба – на 40,7%, овочі – аж на 84,8% через окупацію Херсонської області, яка є основним виробником овочів в Україні. Крім того, зросли ціни на пальне (на 66,2%), що призвело до зростання транспортних витрат (на 41,1%) [5].

Економічна криза, викликана збройною агресією РФ, спричинила величезні бюджетні проблеми, так представниками уряду визначено, що передбачуваний брак бюджету склав у 2022 році 5 млрд. доларів США на місяць, хоча офіційні дані вказують на те, що в деякі місяці дефіцит нижчий (наприклад, у вересні він досяг 2 мільярдів доларів США). Основне фінансування дефіциту відбувається за рахунок допомоги західних країн і світових фінансових інститутів, так за даними Міністерства фінансів України, з початку війни Україна отримала 19,4 млрд доларів, більшу частину з яких надали США (8,5 млрд доларів) і ЄС (2,9 млрд доларів). Найбільші іноземні платники до бюджету України (за даними Міністерства фінансів України, у млн. дол. США, станом на 4 жовтня 2022 р.): США 8490; ЄС 2908; Канада 1521; Міжнародний Валютний фонд 1410; ФРН 1373; Всесвітній Банк 929; Європейський Інвестиційний Банк 720; Японія 581; Велика Британія 577; Франція 332; Італія 330; інші країни 232,5.

Після буденності війни необхідно спрямувати свої зусилля на відновлення, реформи та інновації. У цьому контексті наше становище має на меті дослідити ключові сфери економіки України, які є критичними для подолання кризи та забезпечення сталого розвитку.

Перспективами розвитку української економіки після війни і шляхи до досягнення стабільності та процвітання мають стати [2]:

- розвиток інфраструктури: першим і ключовим кроком є відновлення та розширення інфраструктури. Розвиток доріг, залізниць, аеропортів та інших транспортних мереж стане основою для ефективною та швидкою торгівлі, що підтримує експорт та імпорт. Це також створить нові робочі місця, залучить інвестиції та покращить якість життя населення;

- структурні реформи і модернізація: однією з вимог ключових для відновлення економіки України є проведення структурних реформ і модернізація ключових галузей. Це охоплює сферу енергетики, транспорту, освіти, охорони здоров'я та інфраструктури. Нові технології та інновації мають стати двигуном для сталого економічного зростання;

- підтримка малих та середніх підприємств: малі та середні підприємства є основою економіки. Вони створюють нові робочі місця та сприяють інноваціям. Для підтримки цього сектора важливо спростити бізнес-процеси, порушити податкові навантаження та надати доступ до фінансування;

- розвиток експорту: збільшення експорту є одним із способів зміцнення економіки. Україна має великий потенціал для експорту сільськогосподарської продукції, інформаційних технологій, сталі та інших товарів і послуг. Розширення ринків збуту та підписання міжнародних угод сприяння розвитку експорту;

- фінансова стабільність та інвестиції: підтримка фінансової стабільності є важливою для привабливості інвестицій. Україна повинна вдосконалити правову базу для захисту інвесторів та сприяти розвитку фінансових ринків;

- соціальний захист та освіта: розвиток економіки повинен іти пліч-о-пліч з підвищення якості життя громадян. Система соціального захисту та освіти повинна забезпечити доступ до якісних медичних послуг та освіти для всіх шарів населення;

- екологічна стійкість: у зв'язку зі зростанням обурення кліматичними змінами Україна повинна приділяти увагу сталому розвитку та зменшенню викидів парникових газів. Це може стати додатковим імпульсом для розвитку відновлювальної енергетики та екологічних технологій;

- міжнародна співпраця: Україна повинна активно взаємодіяти з міжнародними партнерами та організаціями для залучення інвестицій, обміну технологіями та розвитку торгівлі. Міжнародна підтримка може сприяти стабільності та розвитку країни.

Україна має великий потенціал для сталого економічного зростання після війни. Хоча війна є випробуванням для будь-якої країни, вона також може служити важливою точкою розвитку. З правильними стратегіями, які враховують вищезгадані пункти, Україна може вийти з цього випробування сильнішою, конкурентоспроможнішою та стійкішою. Ці перспективи розвитку не тільки реалізують потенціал України, але й сприяють її подальшому зростанню та розцвітанню.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Економічна правда. Як не повторити помилок минулого і збудувати технологічну, конкурентоздатну економіку. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/05/17/687120/>. - Дата перегляду: 01.11.2023.

2. Відбудова України: принципи та політика. URL: [https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book\\_Ukrainian\\_0.pdf](https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf). - Дата перегляду: 01.11.2023.

3. Падіння ВВП України у жовтні-2022 прискорилося до 39% через російські атаки на інфраструктуру // Інтерфакс Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/871221.html>. - Дата перегляду: 01.11.2023.

4. У вересні інфляція в Україні зросла на 0,5% після двох місяців зниження // LB.ua Дослідний погляд на світ. URL: [https://lb.ua/economics/2023/10/09/578699\\_veresni\\_inflyatsiya\\_ukraini\\_zroslo.html](https://lb.ua/economics/2023/10/09/578699_veresni_inflyatsiya_ukraini_zroslo.html). - Дата перегляду: 01.11.2023.

5. Нова валютна політика Нацбанку: чого очікувати від курсу гривні // Еспресо. URL: <https://espreso.tv/nova-kursova-politika-natsbanku-chogo-ochikuvati-vid-kursu-grivni-651d7b24149f6>. - Дата перегляду: 01.11.2023.

**Микола ПАСІЧНИЙ**

*д. е. н., професор,  
професор кафедри фінансів,  
Державний торговельно-економічний університет*

**Антон НЕПИТАЛЮК**

*д-р філософії з економіки,  
ст. викладач кафедри економіки та міжнародних відносин  
Вінницький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету*

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІННОВАЦІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВИ СТІЙКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Адекватне вимогам сучасності інституційне забезпечення ринкової змагальності теоретично здатне максимізувати вигоди економічних агентів. Ідея конкуренції генетично та логічно поєднана із архітектонікою товарно-грошових відносин; водночас множинність проявів як власне чесної змагальності, так і антиконкурентної поведінки економічних агентів спонукає до досліджень відповідного аспекту господарської активності на мікро-, мезо- та макрорівні. Особливої значимості це питання набуває за *Industry 4.0* і Шостого технологічного устрою, коли інноваційна активність суб'єктів господарювання обумовлює їх конкурентну позицію на ринку, а ефективний менеджмент новацій дозволяє забезпечувати стійке економічне зростання в стратегічній перспективі.

Значний внесок у зазначену проблематику зробили А. Гарсія-Сачес, Д. Сілес та М. де Мар Васкес-Мендес [1], Дж. Лі та Е. Карпова [2], Д. А. Марінчан [3], К. П. Паділла-Лозано та П. Коллаццо [4] тощо. Метою дослідження є оцінювання взаємозалежностей між економічним зростанням, показниками конкурентоспроможності й інноваційності, обґрунтування системи заходів стимулювання інноваційного розвитку. Через актуальність тематики важливими є систематизація та поглиблення теоретико-методичних основ конкурентної боротьби, враховуючи практики інновацій країн з розвинутою та емерджентною економікою.

У дослідженні ми зупинилися на низці національних економік, що у різних модифікаціях здійснили в 1990-ті роки перехід від централізованого планування до ринку, а пізніше або долучилися, або проголосили своє прагнення увійти до Європейського Союзу: Болгарії, Естонії, Латвії, Литви, Молдови, Польщі, Румунії, Словаччини, Словенії, Угорщини, України, Хорватії та Чехії. Інформаційною базою є статистика Світового Банку. Більшість індикаторів отримані шляхом розрахунку середньостатистичної простої для періодів 1996–2020 та 2007–2020 років (залежно від доступності даних) для кожної країни вибірки. Висунуто гіпотезу, що інноваційність позитивно впливає на практики конкурентної поведінки відповідних резидентів, що в перспективі сприяє зростанню суспільного добробуту.

В якості оцінного параметру конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках обрано медіанну питому вагу середньо- та високотехнологічної продукції у загальній структурі валової доданої вартості матеріального виробництва. За середніми темпами росту реального ВВП у 1996–2020 роках можна виділити три групи країн вибірки з: 1) відносно низьким значенням – до 3,50 % (від 2,03 % в Україні до 3,16 % у Молдові; до групи увійшли Болгарія, Угорщина, Словенія, Хорватія і Чехія); 2) середнім значенням – від 3,51 % до 4,00 % (Словаччина – 3,51 %, Румунія – 3,64 %, Польща – 3,96 %); 3) високим значенням – понад 4,01 % (держави Балтії: Естонія – 4,39 %, Латвія – 4,89 %, Литва – 5,26 %). Водночас не виявлено чіткої залежності між медіанною часткою середньо- та високотехнологічної продукції й темпами економічного зростання. Так, вказаний структурний елемент валової доданої вартості в країнах Балтії варіюється в межах 16,23 % у Латвії та 22,76 % у Естонії, в той час як для лідера вибірки – Угорщини (51,10 %) – середній темп росту реального ВВП на одну особу склав лише 2,60 % за період. Таким чином партикулярний рівень технологічності

*III Міжнародна науково-практична конференція  
«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з  
ЄС у рамках європейської інтеграції»*

ВВП не є ультимативним критерієм забезпечення високих темпів зростання.

На наступному етапі ми розглянули партикулярні усереднені параметри національних економік вибірки впродовж 2007–2020 років, враховуючи диферентний вплив інноваційності виробництва на добробут і спираючись на статистику Світового Банку (табл. 1).

Таблиця 1 - Конкурентні характеристик національних економік країн Центральної Європи та Балтії в 2007–2020 роках

Країна	Середній темп зростання економіки, %	Середні чисті інвестиції у публічні нефінансові активи, % ВВП*	Середня частка середньо- і високотехнологічної продукції, % ВВП	Середня частка, % експорту		Середня емісія CO <sub>2</sub> , т на 1 особу	Середнє споживання відновлюваної енергії, % кінцевого споживання енергії
				середньо- і високотехнологічного	вт. ч. високотехнологічного		
Болгарія	2,55	2,48	27,65	39,18	8,68	6,02	15,83
Естонія	1,74	3,54	26,92	47,72	18,36	11,95	26,53
Латвія	2,21	3,51	18,58	38,48	14,12	3,76	38,53
Литва	3,66	2,56	21,99	40,90	11,64	3,97	26,49
Молдова	3,44	1,93	14,77	25,75	4,78	2,90	19,46
Польща	3,56	2,41	33,75	55,92	8,50	7,92	11,37
Румунія	3,45	2,82	37,35	56,28	9,46	3,92	22,63
Словаччина	2,62	2,72	47,23	68,71	9,12	6,10	11,90
Словенія	0,96	2,46	42,51	63,41	6,70	7,11	20,45
Угорщина	1,54	2,45	54,85	76,30	20,68	4,71	13,95
Україна	0,28	0,52	31,62	39,71	6,17	5,18	4,48
Хорватія	0,63	8,91**	25,13	46,65	10,33	4,29	29,87
Чехія	1,33	2,29	47,92	68,81	18,11	10,11	13,14
<b>Середнє значення</b>	<b>2,15</b>	<b>2,97</b>	<b>33,10</b>	<b>51,37</b>	<b>11,28</b>	<b>6,00</b>	<b>19,59</b>

Джерело: розраховано і побудовано авторами за даними Світового Банку [15].

\* у 2007–2016 роках.

\*\* у 2007–2014 роках, ймовірно, із використанням принципово відмінної від стандарту для вибірки методології обчислення.

З табл. 1 видно, що відносно вищі темпи зростання (при середньовибірковому значенні на рівні 2,15 %) впродовж періоду демонстрували Литва (3,66 %) та Польща (3,56 %), в той час як Хорватія (0,63 %) і Україна (0,28 %) за цим параметром були найстатичнішими. Середня ж питома вага чистих інвестицій у публічні нефінансові активи варіювалася в межах від 0,52 % ВВП в Україні до 8,91 % ВВП в Хорватії. Однак щодо останньої змінної неоднозначним є питання методології обрахунку, до того ж Світовий Банк не має інформації стосовно індикатора в 2017–2020 роках, що погіршує статистику. Середнє її значення – 2,97 % ВВП. Медіанна частка середньо- та високотехнологічної продукції у ВВП країн вибірки варіювалася в межах 14,77 % у Молдові до 54,85 % в Угорщині. Даний індикатор України – 31,62 % – перебуває приблизно на рівні медіани – 33,10 %. Важко говорити про статистично значиму залежність питомої ваги середньо- і високотехнологічної продукції в структурі національного виробництва із середніми темпами росту ВВП; проте очікувано, що удосконалення технологій та інтелектуалізація технопрофілю має сприяти стійкому росту конкурентоспроможності підприємств національної економіки.

Характер внутрішнього і зовнішнього споживання ВВП країн вибірки за параметром середньо- та високотехнологічної продукції мало різниться із попереднім розподілом значень конкурентного індикатора. Так, сумарна частка середньо- та високотехнологічної продукції у структурі експорту варіювалася в межах 25,75 % у Молдові та 76,30 % в Угорщині. При медіанному значенні показника на рівні 51,37 % Україна – із індикатором 39,71 % – може видаватися аутсайдером. Якщо ж брати до уваги лише високотехнологічний компонент, він

становив від 4,78 % в Молдові до 20,68 % в Угорщині при медіані 11,28 %. До лідерів вибірки, крім згаданої Угорщини, належать всі країни Балтії та Чехія.

Обсяги емісії  $CO_2$  пов'язані як із загальним рівнем технологічності виробництва, так і з типовим продуктовим профілем сукупності агентів наекономіки, що транзитивно діє на конкурентоспроможність. Середній обсяг викидів  $CO_2$  в державах вибірки впродовж періоду аналізу становив 6,00 т на особу. Найменшою річною емісією вуглецевого двоокису характеризуються економіки Молдови (індикатор на рівні 2,90) та Латвії (3,76), в той час як, відповідно, національні господарства Чехії та Естонії продукують в середньому 10,11 та 11,95 т  $CO_2$  на рік на особу. Питома ж вага вжитку відновлюваної енергії у загальній структурі кінцевого споживання є іншим фактором забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств. При усередненому значенні кінцевого споживання згаданої енергії на рівні 19,59 % Україна (з індикатором 4,48 %) значно відстає як від вибіркової медіани, так і від безумовного лідера – Латвії (38,53 %).

Враховуючи диферентний досвід країн вибірки, доцільними видаються спонукання до глибинних перетворень, що дозволять як інтенсифікувати суспільне виробництво, так і підвищити ступінь задоволення базових й т. з. «вищих» потреб, відображене у якісному зростанні стандартів життя. Варто окремо зазначити, що лише координація дій публічних органів, інститутів громадянського суспільства і бізнесу може ефективно вирішити проблему. Своєчасною є оптимізація й мінімізація некритичних регуляторних повноважень в частині важливих для забезпечення економічної стійкості суб'єкта господарювання у коротко- та середньостроковому періоді. Необхідною є пряма підтримка підприємств, що впроваджують революційні ідеї та дотримуються принципів доброчесності. Важливим є формування стабільного, зрозумілого та прозорого податкового середовища в країні, забезпечення захисту майнових прав інвесторів. Всі зазначені вище заходи не можуть здійснюватися ефективно без системи заходів тотальної боротьби із корупцією, максимального унеможливлення практик одержання неправомірної вигоди.

Водночас вітчизняний підприємницький сектор має вжити заходів щодо якісного підвищення рівню екологічної і соціальної відповідальності і свідомості бізнесу, сприяння впровадженню ресурсозберігаючих та відновних технологій. Важливим є залучення реальних й потенційних стейкхолдерів, у т. ч. в частині стійкого співробітництва бізнесу й закладів вищої освіти, наукових та навчально-наукових установ. Це має проявлятися у підтримці участі наукового і науково-педагогічного персоналу згаданих вище елементів інфраструктури знань у міжнародних конференціях та симпозіумах, а також прямому фінансуванню прикладних та співфінансуванню фундаментальних досліджень. Пріоритетним є активне збагачення практик реєстрації, сприяння, захисту та підтримки прав інтелектуальної власності, зокрема в частині патентів, авторських свідоцтв, торговельних знаків, марок.

Отже, хоча інноваційний профіль національної економіки пов'язаний із внутрішньою і глобальною конкурентоспроможністю її резидентів, дослідження системи конкурентних, інноваційних, екологічних та макроекономічних характеристик вибірки країн Центральної Європи та Балтії у 1996–2020 роках дозволяє дійти висновку, що рівень інноваційності не є ультимативним фактором забезпечення їх стійкого економічного зростання. Водночас саме акцент на рості часок середньо- та високотехнологічного експорту в його загальній структурі, обсязі викидів  $CO_2$  та рівні споживання відновлюваної енергії може скласти методологічне підґрунтя для системи заходів стимулювання інноваційного розвитку країни.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. García-Sánchez, A., Siles, D., & de Mar Vázquez-Méndez, M. (2018). Innovation, competitiveness and prosperity: A factor analysis of innovation indicators in Spain. *Management*, 6(5), 375–383.
2. Lee, J., & Karpova, E. (2018). Revisiting the competitiveness theory in the new global environment: review and analysis of the competitiveness definition. *International journal of*

competitiveness, 1(3), 189–205.

3. Marincean, D. A. (2019). Innovation and competitiveness. The Annals of the University of Oradea, 28(7), 385–398.

4. Padilla-Lozano, C. P., & Collazzo, P. (2021). Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness—causality in manufacturing. Competitiveness Review: An International Business Journal, 32(7), 21–39.

5. The World Bank Open Data. URL : <https://data.worldbank.org/>.

**Михайло ШКІЛЬНЯК**

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*

**Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу*

*Західноукраїнський національний університет,*

*м. Тернопіль, Україна*

*професор Університету економіки в Бидгощі (Республіка Польща)*

### **ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: МОЖЛИВІСТЬ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНСЬКИХ УМОВАХ**

Польща в рамках другого Добровільного національного огляду представила звіт про моніторинг виконання Цілей сталого розвитку, викладених у Порядку денному до 2030 року [1]. Польща прагне досягти Порядку денного до 2030 року та Цілей сталого розвитку, підтримуючи Десятиліття дій та Наш спільний порядок денний, започаткований у вересні 2021 року.

Від самого початку Польща розглядала Порядок денний до 2030 року та Цілі сталого розвитку як глобальний та універсальний порядок денний і можливість не лише здійснити зміни в країні, регіоні та світі, але й ефективно співпрацювати, створювати синергію, посилювати сталий розвиток і нікого не залишати поза увагою. Цей ключовий принцип Порядку денного до 2030 року керує плануванням усіх державних політик у Польщі, спрямованих на захист найбільш вразливих груп суспільства, які опинилися в особливо вразливому становищі після пандемії Covid-19 та після агресії Росії проти України.

Події останніх трьох років - пандемія Covid-19 та війна в Україні - підкреслили важливість швидкого реагування та адаптації до мінливих реалій. Вони підкреслили необхідність зміни управління соціально-економічними процесами в довгостроковій перспективі та підвищення стійкості до можливих майбутніх збоїв. Цей складний період накопичення загроз і викликів став випробуванням як для національної, так і для глобальної політики на необхідність забезпечення сталого, збалансованого відновлення.

Спалах пандемії та заходи, вжиті для стримування поширення коронавірусу, призвели до безпрецедентних за останні десятиліття підривів у реальних сферах економіки в безпрецедентних масштабах. Беручи до уваги різке падіння ВВП у багатьох економіках світу, зниження економічної активності в Польщі, спричинене пандемією, можна вважати незначним. Це є наслідком як міцного фундаменту, закладеного до кризи, включаючи, зокрема, макроекономічну збалансованість та хороший стан державних фінансів, так і значної державної підтримки та рішучості польських підприємців під час пандемії. Державна підтримка склала близько 240 мільярдів злотих. Майже 2,9 мільйона бенефіціарів отримали державну допомогу під час пандемічної кризи, і було зафіксовано 9,8 мільйона випадків надання допомоги (одна й та сама компанія могла отримати її кілька разів) [1].

Пандемія завдала шкоди економіці та створила виклики. Водночас вона стала причиною змін на шляху до сталого розвитку. Багато аспектів повсякденного життя було перенесено в цифровий світ (робота, навчання, покупки, охорона здоров'я), що вимагало дуже швидкої адаптації цифрових інструментів і збільшення використання технологій як з боку бізнесу, так і домогосподарств. Польська адміністрація також збільшила використання цифрових рішень у публічній сфері. Зокрема, це стосувалося аспектів цифрової доступності для людей з обмеженими можливостями, посилення здатності працівників та керівників впроваджувати інновації в органах державного управління за допомогою простої комунікації, збільшення використання інноваційних технологій, процесів та організаційних методів для досягнення взаємодоповнюваності між установами, покращення співпраці та координації. Це також включало просування та поширення інноваційних практик у державному секторі, в тому числі тих, що стосуються принципів та аспектів сталого розвитку.

Відновлення польської економіки у 2021 році, після важкого 2020 року, було дуже динамічним. Польща стала лідером постпандемічного відновлення в Європейському Союзі (ЄС) в економічному плані. Потужному відновленню польської економіки завадила російська агресія проти України. Окрім драматичної гуманітарної кризи, війна спричинила економічні наслідки, які відчувалися в усьому світі. Розграбування Росією українського врожаю, сільськогосподарської техніки та блокада чорноморських портів створили серйозну загрозу світовій продовольчій безпеці та суттєво підштовхнули світові ціни на продовольство. Війна також загострила проблеми, спричинені пандемією Covid-19, в тому числі призвела до подальшого порушення ланцюгів поставок. Як наслідок, Польща, як і багато країн Центральної та Східної Європи, зіткнулася з серйозними перебоями в ланцюгах поставок, зростанням цін на сировину, економічним спадом в країнах-торговельних партнерах, знеціненням валюти та інфляцією, а в соціальному плані - з величезним впливом біженців з України.

Російська агресія проти України призвела до зростання цін на паливо і підкреслила сильну залежність багатьох країн ЄС від російського газу і нафти. Обмеження Росією поставок газу до Європи вказало на необхідність досягнення енергетичного суверенітету як на національному рівні, так і на рівні Союзу. Польща багато років готувалася до того, щоб стати незалежною від російських поставок енергоресурсів. Це поставило її у дещо кращу позицію, ніж деякі країни ЄС, оскільки Польща передбачила необхідність відрізати себе від російської сировини набагато раніше.

Два фактори, спричинені війною, які найбільше впливають на споживчу та ділову активність, - це динамічне прискорення зростання цін і дуже висока невизначеність. Уряд Польщі запровадив низку захисних заходів проти негативних наслідків інфляції. Що стосується енергетичного ринку, було запроваджено урядовий "Щит солідарності" для захисту від різкого підвищення цін на електроенергію. Завдяки "Щиту солідарності" близько 8 мільйонів домогосподарств взагалі не постраждають від підвищення цін на електроенергію. Рішення гарантувало фіксовану ціну на річне споживання 2 000 кВт-год для домогосподарств, 2 600 кВт-год для людей з інвалідністю та 3 000 кВт-год для багатодітних сімей (з Карткою багатодітної сім'ї) та фермерських господарств. До 31 грудня 2023 року державну підтримку також отримують комунальні підприємства, органи місцевого самоврядування та мікро-, малі і середні підприємства. Зростання цін може бути знижено до 70%. До 97% усіх мікропідприємств (понад 2 мільйони суб'єктів господарювання) та десятки тисяч малих і середніх підприємств вже скористалися перевагами тарифу. Щит солідарності також запровадив зобов'язання скоротити енергоспоживання щонайменше на 10% на об'єктах органів державної влади та місцевого самоврядування. Крім того, у 2022 році було знижено ПДВ та акцизи на певні товари, а у 2023 році збережено нульову ставку ПДВ на основні продукти харчування. Також були виплачені субсидії на вугілля та інші джерела тепла, щоб громадяни якомога менше постраждали від інфляції та їхнє життя не погіршилося.

Економічні перспективи залишається важко оцінити за нинішніх обставин, які характеризуються великою невизначеністю. Криза, спричинена як пандемією Covid-19, так і наслідками російської агресії проти України, спонукала до серйозних роздумів про важливість здоров'я, безпеки та миру для сталого розвитку. В економічній сфері Польща шукає рішення нагальних проблем з метою побудови справедливої, стійкої та сталої економічної моделі. Пріоритетом економічної політики Польщі є постійне прагнення до підвищення продуктивності, доходів і рівня життя громадян. Силою польської економіки протягом багатьох років є її працівники, які мають високий рівень освіти, практичні навички та високу кваліфікацію. Передумовою для реалізації економічних амбіцій Польщі є підвищення рівня інновацій в польській економіці, в тому числі у зв'язку з нашими кліматичними зобов'язаннями. Ключовим у найближчі роки буде розвиток усіх технологій, які уможливають перехід до низьковуглецевої економіки із замкнутим циклом, а отже, трансформацію ланцюгів виробництва і споживання та редизайн промислових систем. Польщі потрібні рішення для переходу до економіки, яка зосереджується на розвитку технологій і пов'язує корпоративну соціальну відповідальність з підвищенням продуктивності праці.

В умовах невизначеності щодо майбутніх перспектив потреба у впровадженні автоматизації та роботизації, а також розвитку відповідної технічної інфраструктури ще більше зростає. Такі рішення могли б дозволити, принаймні деяким суб'єктам, підтримувати виробничі процеси, необхідні для функціонування економіки та суспільства. Пандемія Covid-19 спричинила глибокі соціальні та організаційні зміни, особливо в тому, що стосується розробки рішень в контексті майбутнього роботи. В результаті зростаючої діджиталізації та автоматизації зміниться спосіб організації праці та роль працівників. Їхнім завданням все частіше буде значне програмування виробничого процесу - на додаток до його координації або прийняття ключових рішень - а також визначення його процедур і делегування виконання дій машинам. У період пандемії Польща оцінила співпрацю між людьми та технологіями. Завдяки рішенням, що з'явилися в результаті поєднання людей і нових технологій, вона змогла використовувати телемедицину, дистанційну освіту або онлайн-покупки. Розширення використання технологій на роботі в майбутньому та навчання працівників, як ними користуватися, а не заміна людей технологіями, може допомогти усунути нерівність і сприяти включенню всіх груп населення в ринок праці та економіку. Сучасні технології та дистанційна робота створюють новий світ праці. В результаті домінування в економіці цифрових технологій простежується зростаючий інтерес компаній до модернізації та оновлення навичок своїх працівників у цій сфері (безперервна освіта).

Обставини останніх трьох років стали серйозним випробуванням для сталого розвитку. Довготривалі процеси та раптові збої створюють дедалі сильніші стимули для впровадження політики, орієнтованої на сталий розвиток, - на рівні ЄС, на національному рівні та для економічних суб'єктів. Енергетичний перехід повинен бути справедливим і адаптованим до можливостей окремих країн. Одним із стовпів польського енергетичного сектору має стати ядерна енергетика, яка є безпечною, низьковуглецевою і стабільним джерелом енергії, як зазначено в Польській програмі ядерної енергетики - стратегічному урядовому документі, що надає "дорожню карту" для будівництва першої польської атомної електростанції.

Польща прагне постійно підвищувати конкурентоспроможність польської економіки завдяки високоякісному людському капіталу, кваліфікованій і добре оплачуваній робочій силі, високоякісним продуктам і послугам, що створюють високу додану вартість, з повагою до навколишнього середовища. Завдяки інвестиціям у дослідження та розвиток Польща підтримуватиме розвиток інновацій, автоматизації, робототехніки та діджиталізації. Водночас вона планує належним чином реагувати на виклики в соціальній сфері, включаючи міграцію (з точки зору ринку праці, інтеграції та слабкої демографії), освіту (організація сучасної освіти), вищу освіту (наприклад, якість досліджень, зв'язки з бізнесом) та її доступність. Сприяння відповідальному та сталому розвитку, незважаючи на мінливе зовнішнє середовище, залишається пріоритетом для польського уряду.



Досягнення цілей сталого розвитку вимагає зміцнення партнерства між державною адміністрацією та якомога більшою кількістю зацікавлених сторін, особливо зі світу науки та соціально-економічних партнерів. Складність Цілей сталого розвитку вимагає залучення приватного сектору та широкого кола зацікавлених сторін з різних сфер до процесу досягнення цілей, саме тому в Польщі ми ініціювали Партнерство для реалізації Цілей сталого розвитку. На сьогоднішній день до Партнерства приєдналося понад 150 зацікавлених сторін, які задекларували загалом понад 170 зобов'язань, і інтерес до ініціативи не згасає. Зацікавлені сторони все активніше беруть участь у реалізації Порядку денного до 2030 року та його 17 ЦСР у Польщі.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Realizacja Celów Zrównoważonego Rozwoju w Polsce. Raport 2023. URL: <http://surl.li/negxr>
2. Klimada 2.0., Atlas skutków zjawisk ekstremalnych w Polsce, red. E. Siwiec, 2022, s. 14.

**Марина СКОРИК**

*к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри економічної політики*

**Максим ШАПОВАЛОВ**

*здобувач вищої освіти,  
Державний податковий університет,  
м. Ірпінь, Україна*

### **ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ ТА ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Війна на території нашої країни несе з собою біду, руйнування інфраструктури, критично важливих об'єктів, смерті багатьох невинних людей та багато інших жакливих подій. Такий розвиток подій спричиняє стагнацію та інфляцію в країні, зниження життєвого рівня та соціально-економічного благополуччя населення. Саме тому стабілізація економіки у такі часи та створення тенденцій до її відновлення є ключовим аспектом для подальшого існування.

Після двох складних «коронавірусних» років 2022 рік приніс Україні найстрашніше випробування – широкомасштабне вторгнення Росії. Завдяки героїзму наших воїнів, силі та винахідливості українців та міжнародній допомозі вітчизняна економіка встояла під ударами окупантів.

У 2023 році приріст реального валового внутрішнього продукту України в серпні залишився близьким до 8% у порівнянні з серпнем 2022 року, проте серпневий ВВП був на понад 20% нижчим за рівень 2021 року. Про це йдеться у щомісячному економічному моніторингу України від Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. Зазначається, що в останній місяць літа завдяки сприятливій погоді зросла врожайність зернових, а темпи збирання врожаю були більші за минулорічні. В той же час припинення «зернової угоди» знову збільшило частку ЄС в українському товарному експорті до 73%, незважаючи на чинні обмеження. Крім цього, через численні ремонти енергоблоків АЕС та ТЕС на фоні високого споживання Україна у серпні вимушена була застосувати аварійний імпорт електроенергії. Що стосується фінансових ринків, то інфляція стає нижча за очікувану ніж припускали при підготовці проекту державного бюджету на 2023 рік, що сприяє зміцненню гривні та балансуванню грошового потенціалу [1].

Можемо говорити, що українська економіка намагається встояти незважаючи на прогнози. Цьому сприяла відсутність значних відключень електроенергії, а також подальша перенаправлення ланцюгів поставок, у тому числі через західні кордони. Внаслідок цього відновилися різні види економічної діяльності, зокрема металургія, тваринництво, харчова промисловість. Внутрішній попит також був більш оптимістичним. Українці почали більше

витрачати на товари та послуги. Цьому сприяло, зокрема, покращення споживчих настроїв на тлі відновлення економіки та певного піднесення фінансового стану домогосподарств. Важливу роль відіграють і значні бюджетні витрати. Завдяки великій міжнародній допомозі уряд може фінансувати соціальні видатки та відновлення пошкодженої інфраструктури, використовуючи податкові надходження для підтримки Збройних сил [2].

Окремо слід відзначити інвестиції у місцеві організації. Приватні донори можуть підтримувати інноваційні рішення, які використовують або посилюють реагування більшої гуманітарної системи, або заповнюючи прогалини, або моделюючи зміни, які після перевірки можуть бути масштабовані в рамках ширшої структури [3].

Такі кроки сприятимуть зміцненню довіри до уряду та створить умови для покращення політичної стабільності, що сприятиме зменшенню соціальних напружень. Але, все ж таки, головним аспектом залишається – побудова довгострокових механізмів запобігання конфліктів у майбутньому, що вимагає координації зусиль як місцевих, так і міжнародних громадських та політичних організацій.

Першочерговою задачею є перемога, другою ж стоїть збереження економічного потенціалу та дотримання принципів сталого розвитку, оскільки час війни – це період, коли наша країна може втратити значну частину своїх ресурсів, інфраструктури та людського капіталу. Окрім людських жертв, збройний конфлікт має величезний вплив на довкілля, економіку та суспільство. Це спровокувало хвилю подій із наслідками на глобальному рівні, особливо в енергетиці та продовольстві. Ескалація конфлікту створює серйозну загрозу досягненню Цілей сталого розвитку ООН. Крім того, виділення токсичних елементів з боєприпасів і руйнування промислової інфраструктури призвели до збільшення забруднення питної води. Обстріли лісів та інших екосистем збільшують кількість лісових пожеж у зонах бойових дій. Продукти, що виділяються внаслідок пожежі (наприклад, попіл) і боєприпаси, посилюють погіршення якості поверхневих і ґрунтових вод. Це обмежує досягнення ЦСР 6 - Чиста вода та санітарія. Відомо, що війна негативно впливає на морське середовище. Хоч більшість бойових дій ведуться на суші, деякі кораблі були затоплені в Чорному морі, з них витікають нафтопродукти. Крім того, кількість мін, встановлених у морі, невідома, що збільшує невизначеність їх впливу на морське середовище [4].

Україна є значним експортером сільськогосподарської продукції, а в процесі війни вагома частка врожаю знищується або фермери не мають змоги його зібрати, що впливає на доходи та засоби до існування всіх учасників ланцюга постачання. Інтенсивні обстріли в Україні знищили насінневий банк у Харкові. Втрата негативно впливає на продовольчу безпеку [4].

Все це має серйозний вплив на досягнення цілей сталого розвитку, таких як боротьба з бідністю, забезпечення здоров'я та добробуту, зменшення нерівності, боротьба зі зміною клімату та інші.

Отже, відновлення економіки це одна з передумов для відновлення миру, стабільності та процвітання вражених конфліктом регіонів. Це вимагає координації зусиль між Україною та країнами-партнерами для забезпечення ефективного розподілу ресурсів та створення умов для сталого економічного розвитку. Однак, якщо інтенсивна фаза воєнних дій триватиме надалі, то варто очікувати сповільнення темпів економічного зростання. Також для нашої країни це ставить під загрозу досягнення всіх встановлених цілей сталого розвитку. Росія продовжує активно прагнути знищити соціально-економічний, екологічний та інші потенціали України. Цьому свідчать теракт на Каховській ГЕС, зростання обстрілів портової інфраструктури, блокування зернового коридору та багато інших тяжких злочинів проти цивілізованого суспільства. Таким чином, ризики для економіки та дотримання цілей сталого розвитку залишаються значними, що підкреслює необхідність міжнародної підтримки.

**ЛІТЕРАТУРА:**

- 1 Який сьогоднішній стан економіки країни. Бізнес новини України. *Бізнес UA*. URL: <http://businessua.com/finance/90146yakii-sogodnishnii-stan-ekonomiki-kraini.html> (дата звернення: 29.10.2023).
- 2 National Bank of Ukraine. Economic Situation and Outlook Explained (Based on July 2023 Inflation Report). National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiyogo-zvitu-za-lipen-2023-roku> (дата звернення: 29.10.2023).
- 3 Ukraine Humanitarian Crisis - Center for Disaster Philanthropy. Center for Disaster Philanthropy. URL: [https://disasterphilanthropy.org/disasters/ukraine-humanitarian-crisis/?gclid=Cj0KCQjwhfipBhCqARIsAH9msbm5tXRNLal4B-9u9yiEbrQjPc8qKyhYxXM7pHADf-9FJiLGnbUdTF4aAuKVEALw\\_wcB](https://disasterphilanthropy.org/disasters/ukraine-humanitarian-crisis/?gclid=Cj0KCQjwhfipBhCqARIsAH9msbm5tXRNLal4B-9u9yiEbrQjPc8qKyhYxXM7pHADf-9FJiLGnbUdTF4aAuKVEALw_wcB) (дата звернення: 29.10.2023).
- 4 Гайдуцький І., Голобородько А. Проблеми досягнення цілей сталого розвитку в умовах війни. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272126> (дата звернення: 04.11.2023).

**Марія ЗЕЛЕНА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Владислав ПЕРЕЦЬ**

*здобувач вищої освіти*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **РОЛЬ HR У ВІДРОДЖЕННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Корпоративна культура є важливим елементом будь-якої організації, і вона виникає з моменту її створення. Проте визначення самого терміну "корпоративна культура" в контексті організації може бути складним завданням, оскільки існують різні підходи та точки зору на цю тему. Наприклад, різні галузі, такі як економіка, управління, соціологія та психологія, пропонують різні підходи до розуміння корпоративної культури. Один із можливих підходів полягає в розгляданні корпоративної культури як системи, що включає різні компоненти.

В кожній організації корпоративна культура формується на основі цінностей організації, цінностей її працівників, правил і норм, що впливають на поведінку персоналу та забезпечують порядок в роботі. Ця культура має великий вплив на діяльність організації, її ефективність та взаємовідносини з усіма сторонами, включаючи керівництво, працівників, контрагентів і навіть державу.

Варто відмітити, як корпоративна культура впливає на результати діяльності організації та якість управління людськими ресурсами. Це підкреслює важливість створення та постійного вдосконалення цієї культури. Цей процес може включати п'ять ключових елементів:

- розуміння фінансового стану організації та її стратегічного розвитку;
- механізми стимулювання та підвищення професіоналізму співробітників;
- підтримка високої якості роботи;
- розвинута система соціального захисту співробітників;
- гнучкі форми ефективної, індивідуальної та колективної роботи [1, с. 69].

Доцільно зауважити, що кожна організація має свої власні унікальні цінності, стиль бізнесу, філософію, принципи, правила та норми поведінки, які формують її корпоративну

культуру. Таким чином, корпоративна культура відрізняється в кожній організації і має свої особливості.

На сьогоднішній день українські підприємства активно працюють над розвитком своєї корпоративної культури, впроваджуючи різноманітні заходи, такі як тренінги, конференції та корпоративні події. Це є першим кроком до формалізації корпоративної культури. Найбільші підприємства намагаються використовувати світовий досвід, включаючи тренінги для персоналу, корпоративні веб-сайти та системи спільної комунікації співробітників.

Існує й інший аспект цієї ситуації. У періоди, коли ми стикаємося з пандемією, повномасштабними вторгненнями або блекаутами, здається, що все стає надзвичайно невизначеним. Проте українські підприємці завжди демонструють свою здатність швидко реагувати на виклики і адаптувати свою діяльність до нових умов. В такі важкі моменти велике значення набуває робота в галузі управління персоналом (HR), оскільки це може допомогти швидко виявити зміни в команді та розробити стратегію для підтримки працівників. У 2022 році HR-менеджери стикалися з численними викликами, такими як втрата мотивації співробітників, збентеження та втрата здатності до планування майбутнього, зміни в емоційному стані, почуття провини, відкладання життя на потім, небажання переїжджати до безпечніших місць для роботи, тимчасова втрата зв'язку зі співробітниками через переїзд або втрату зв'язку, погіршення працездатності співробітників через фізичне та емоційне виснаження, а також відключення електропостачання.

У періоди невизначеності важливо негайно реагувати та ефективно підтримувати працівників, оскільки команда відіграє ключову роль. Здатність продовжувати працювати є досить важливим аспектом, оскільки це дозволяє людям сплачувати податки, робити благодійні внески та забезпечувати матеріальні потреби себе та своїх родичів. При цьому активне виконання робочих обов'язків надає важливість та відчуття власного внеску до загального добробуту країни [2, с. 286].

Тому позиція компанії та співробітництво в команді виявляються надзвичайно важливими. Для працівників також важливою є підтримка компанії, яка може включати допомогу у релокації, турботу про фінансовий стан, надання додаткових відпусток, ефективну та своєчасну комунікацію щодо майбутніх планів компанії, психологічний супровід і активну участь в добровільній діяльності та допомозі країні. Якщо співробітник відчуває підтримку зі сторони своєї компанії, це збільшує його здатність подолати емоційні та фізичні виклики. Знання того, що компанія активно впроваджує соціально корисні ініціативи, допомагає зменшити внутрішні почуття провини та стимулює співробітника долучатися до команди. Ускладнені періоди також сприяють поліпшенню міжособистих відносин між колегами, підтримують взаємну допомогу та спонукають до обговорення можливостей надання підтримки. Коли основні потреби задоволені і є відчуття безпеки, акцент переноситься на цінності співробітника, його внесок у команду, включеність до спільноти та підтримку інших.

HR завжди пов'язується з управлінням людськими ресурсами, оскільки люди є найбільшою цінністю компанії та ключовим чинником її розвитку. Тому підтримка співробітників набуває важливості в періоди незрозуміння та нестабільності. Спершу важливо почати з себе, слідкувати за власним емоційним станом та переконатися, що фізичні потреби задоволені, оскільки виснажений HR не зможе надавати ефективну допомогу команді. Зберігати активну комунікацію - умови, події та виклики постійно змінюються, але робота продовжується. Співробітники повинні розуміти стратегію компанії, її перспективи та внесок у суспільство. Для забезпечення комунікації можна створювати додаткові чати, організувати онлайн-зустрічі, ділитися новинами компанії та готувати відповіді на питання, які цікавлять співробітників. Наприклад, як підготуватися до можливого відключення енергопостачання чи розвинути навички фінансової грамотності, або як діяти при наданні першої допомоги [3, с. 1026].

Можливість створення груп підтримки під керівництвом психолога або надання індивідуальної консультації з фахівцем для полегшення емоційного стану та пошуку ресурсів.

Регулярне проведення опитувань та впровадження за їхніми результатами ініціатив. Опитування допоможе з'ясувати турбуючі аспекти для співробітників та труднощі, з якими вони стикаються. Але важливо враховувати аналіз цих відповідей та реалізацію ресурсів і можливостей для вирішення потреб співробітників.

Ми приділяємо велику увагу процесу інтеграції нових співробітників (онбордингу). Проте необхідно також не забувати про підтримку співробітників при їхньому звільненні в складний період (офбординг). Надати допомогу у написанні рекомендаційного листа, підтримати у складанні резюме або надати поради колегам, які шукають спеціалістів в інших компаніях. Захоплюючись командою HR, ми підтримуємо ефективну комунікацію та глибше розуміємо потреби співробітників та потреби бізнесу. Відділу HR доручено значний обсяг відповідальностей, включаючи аналіз ситуації та прийняття рішень. Проте така діяльність допомагає нам зустрічати виклики, розвиватися, набирати досвід та робити свій внесок у розвиток підприємства зокрема, та країни в цілому.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності / О. Апостолюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. — 2016. — №2. — С.68—73.
2. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2017. — № 59. — С 284—290.
3. Пушкар З.М. Корпоративна культура в контексті діяльності організації / З.М. Пушкар, Д.В. Панчук // Молодий вчений — 2017. — № 10 (50). — С. 1025— 1028.

**Олександр ГОРБАТЮК**

*к.е.н., старший викладач*

*кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці*

**Дмитро ОРЛІК**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ**

Соціально-економічні аспекти трудового потенціалу України піднімають надзвичайно актуальні питання, оскільки вони дозволяють дослідити вплив соціальних та економічних чинників на розвиток ринку праці та забезпечення сталого економічного зростання в Україні, а також шукати шляхи покращення управління трудовим потенціалом країни, що є важливим завданням в умовах конвергенції та змін у світовій економіці.

Актуальні питання, що розглядається в нашому дослідженні полягають в складній взаємодії соціальних та економічних факторів на ринку праці країни. Україна в умовах війни зустрілася з викликами, пов'язаними з демографічними змінами, масовою міграцією населення, недостатнім рівнем зайнятості та високою часткою неофіційної зайнятості. Крім того, економічні чинники, такі як недостатня інвестиційна активність та нестабільність національної економіки, також впливають на якість і кількість робочих місць. Метою даного дослідження є пошук факторів впливу та огляд соціально-економічних аспектів трудового потенціалу України, визначити вплив соціальних та економічних чинників на розвиток ринку праці, і виокремити проблеми та виклики, що стоять перед країною в контексті трудового потенціалу. Науковий пошук ставить перед собою завдання обговорити можливі шляхи поліпшення управління трудовим потенціалом, забезпечення сталого економічного росту та конкурентоспроможного ринку праці в Україні.

Одна з головних умов соціально-економічного розвитку країни - це ефективне та якісне використання трудового потенціалу, оскільки створення сприятливих умов для його використання і відтворення сприятиме сталому економічному розвитку країни та сприятиме підвищенню соціальної стабільності та добробуту у суспільстві. Негативним чином на реалізацію трудового потенціалу впливає звуження можливостей працевлаштування зайнятих під впливом кризових явищ, утримання невисокого рівня економічної активності населення [2].

Трудовий потенціал України є важливим фактором для економічного розвитку країни, однак він стикається зі складними викликами у сучасних умовах. Серед цих викликів - низький рівень зайнятості, нерівномірний розподіл робочих місць за різними регіонами, недостатня кваліфікація працівників і низька продуктивність праці. До великої війни, Україна мала значний трудовий потенціал, становив з 8,3 мільйонів жінок та 9,1 мільйонів чоловіків працездатного віку. Проте в результаті війни було мобілізовано мільйони громадян для захисту країни. На початок 2023 року близько 4,6 мільйонів українців знаходилися за кордоном, із них близько 3,2 мільйони – жінки працездатного віку. Щодо тимчасово окупованих територій, на них проживало 3 мільйони осіб, зокрема приблизно 1,3 мільйона – людей працездатного віку. Таким чином, з початку конфлікту Україна втратила доступ до 5,5 мільйонів працездатних громадян, що становить понад 30% усього робочого потенціалу країни [1].

Проблема трудового потенціалу в Україні включає демографічні аспекти. Складна демографічна ситуація в Україні, що включає в себе низьку народжуваність, високий рівень смертності та надзвичайно важливий дисбаланс між чоловіками і жінками, істотно підірвала трудовий потенціал країни. Підвищена захворюваність, інвалідність та зменшення населення мають серйозні наслідки для суспільства, включаючи природний переважання жіночого населення, зокрема у пенсійному віці. Чоловіки переважають серед дітей і молоді, проте внаслідок вищого рівня смертності серед них, особливо через небезпечний спосіб життя і праці (армія, промисловий травматизм, автокатастрофи, хронічні хвороби, алкоголізм тощо), чоловіків стає менше з віком. Всі ці фактори негативно впливають на розвиток трудового потенціалу України і призводять до економічних та соціальних труднощів у суспільстві [3].

З огляду на викладене можна зробити висновок, що в Україні існують серйозні виклики щодо демографічної ситуації та трудового потенціалу. Складні демографічні та економічні фактори, такі як старіння населення, низька народжуваність, висока смертність, надмірна міграція та інші проблеми, суттєво впливають на розвиток країни.

Для вирішення цих проблем важливо розвивати освіту та підвищувати кваліфікацію населення, створювати сприятливі умови для підприємництва та інновацій, а також сприяти створенню якісних робочих місць. Розробка та впровадження ефективних програм і політик соціально-економічного розвитку є ключовими завданнями для забезпечення сталого та рівномірного використання трудового потенціалу в Україні.

Крім того, можливість створення робочих місць для людей з інвалідністю та стимулювання повернення працездатних українців, які виїхали за кордон, може відігравати важливу роль у вирішенні проблеми браку трудового потенціалу.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. ЗАХІД [Електронний ресурс]— Режим доступу до ресурсу: [https://zaxid.net/z\\_pochatku\\_velikoyi\\_viyuni\\_ukrayina\\_vtratila\\_tretinu\\_pratsezdarnogo\\_naselennya\\_n1563420](https://zaxid.net/z_pochatku_velikoyi_viyuni_ukrayina_vtratila_tretinu_pratsezdarnogo_naselennya_n1563420)
2. Волинець А. М. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb8\\_163.pdf#page=63](http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb8_163.pdf#page=63)
3. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПРОВЕДЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/351>

**Олена ОВЧИННІКОВА**

к.е.н., доцент,

Варшавський університет, м. Варшава, Польща

**Оксана ЧЕРНУШКІНА**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**Денис ФОРНЯ**

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

## АНАЛІЗ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВІЙНИ

З початку повномасштабного вторгнення Україна втратила можливість користуватися працездатністю 5,5 мільйонів своїх працездатних громадян, що становить понад 30% всієї робочої сили України станом на початок 2022 року [1]. Така ситуація може стати однією з причин сповільнення темпів відновлення України.

Актуальність оцінки впливу війни на трудовий потенціал України визначається необхідністю розуміння та ефективного вирішення проблем, пов'язаних із соціально-економічними викликами. Аналіз трудового потенціалу стає ключовим інструментом для розробки стратегій відновлення економіки та ринку праці, враховуючи втрати та перетворення в структурі зайнятості, а також забезпечення соціальної стабільності в умовах війни. Від такого дослідження можна очікувати інсайти, які сприятимуть розробці політики та програм, спрямованих на відновлення трудового потенціалу та забезпечення сталого розвитку країни в період післявоєнного відновлення

До вторгнення чисельність робочої сили України становила 17,4 млн людей. Після початку війни ситуація змінилася кардинально. Мільйон громадян було мобілізовано на захист України. На початку 2023 року за межами України перебували 4,6 млн українців, з яких 3,2 млн – жінки працездатного віку. На тимчасово окупованих з початку 2022 року територіях жили 3 млн осіб, з них орієнтовно 1,3 млн – працездатного віку [1].

Такі втрати робочої сили є більшими, ніж в Німеччини після Другої світової війни. З 1939 по 1946 роки чисельність працездатного населення Німеччини скоротилась на 4,7 млн, що становило 16% – майже вдвічі нижче, ніж в Україні (рис. 1.) [1].

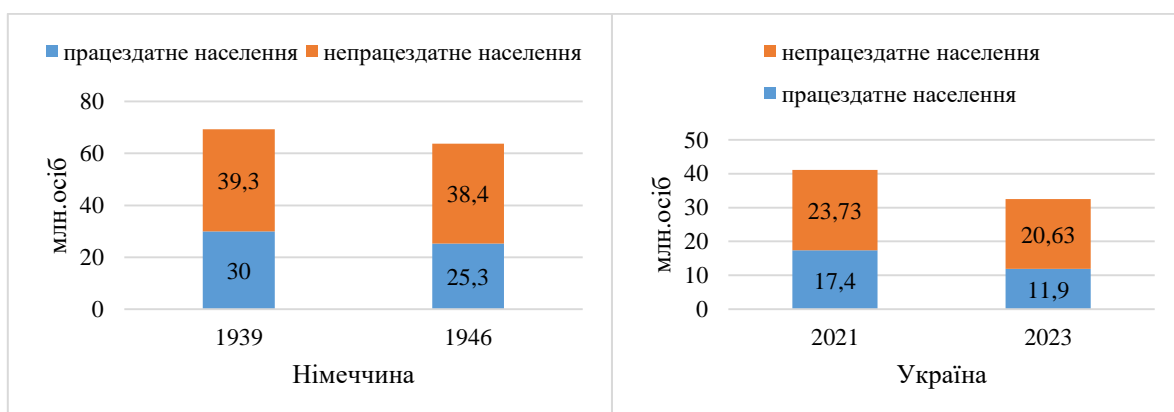


Рисунок 1 - Трудові ресурси Німеччини (1939-1946) та України (2021-2023) [1]

При цьому ситуація в Україні ускладнюється через зміну територіального розміщення робочої сили – станом на початок цього року місце проживання змінили 50-55% всіх працездатних людей.

Україна поки не використовує внутрішній резерв – працездатну частину людей з інвалідністю. З понад 2,8 млн. людей з інвалідністю 76% – працездатного віку, а роботу мають

не більше 22% з них. Важливо, що внутрішньо переміщеними особами стали лише 6,8% – в 7 разів менше, ніж в середньому по країні (рис. 2) [1].

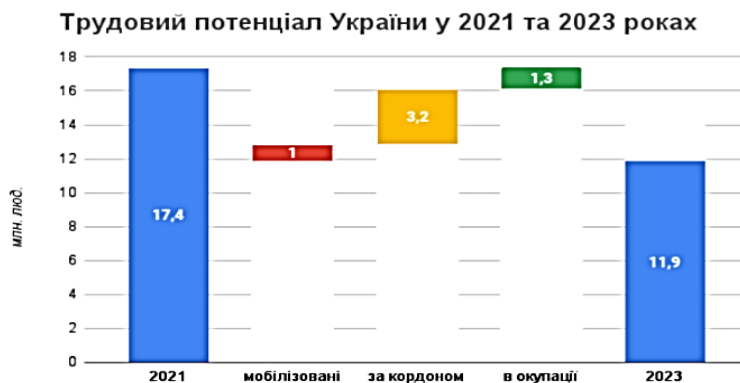


Рисунок 2 -Трудовий потенціал України в 2021-2023 роках, [1]

Ситуація в Україні ускладнюється тим, що суттєво змінилося територіальне розміщення робочої сили.

За останніми даними, кількість внутрішньо переміщених осіб може сягати 7 млн людей, з яких працездатного віку – близько 4 млн [2]. Більшість з них не зможе повернутися до свого житла, бо їх будинки або суттєво пошкоджені, або зруйновані.

На початку 2023 року з 11,9 млн працездатних людей в Україні на місцях постійного проживання перебувають 7,9-8,8 млн – лише 45-50% довоєнної чисельності працездатного населення [2]. Це люди, які зможуть працювати над відновленням підприємств у своїх регіонах без суттєвих вкладень у створення умов проживання.

Ситуація може змінитися, але це залежить від того, коли закінчиться війна і як розвиватиметься країна. Якщо буде економічний бум, то багато мігрантів повернуться до України. За іншого розвитку економіки може виникнути протилежна ситуація: багато родин буде стояти перед вибором, де вони воз'єднаються після зняття обмежень на вільний виїзд чоловіків за кордон – в Україні чи за кордоном.

Якщо брати до уваги міграційні процеси в Югославії, де не сталося економічного буму, то до своїх місць проживання повернулися лише 10-20% тих, хто став вимушеним переселенцем [2]. Скільки мігрантів повернуться в Україну – відкрите питання.

У перші місяці 90% опитаних мігрантів заявляли про бажання повернутися в Україну. У березні 2023 року частка тих, хто планує повернутися в Україну, становить 50% [2]. Процеси асиміляції відбуваються дуже швидко.

Як відомо, внаслідок війни можуть виникати різні зміни в сфері зайнятості та безробіття:

- знищення інфраструктури та економіки може призвести до масового зменшення робочих місць у відомчих галузях, таких як промисловість, сільське господарство та послуги;
- ветерани та особи, які брали участь у конфлікті, можуть стикатися з викликами в пошуку роботи після повернення в цивільне життя через військовий досвід та можливі травми;
- може виникнути підвищений попит на працю в галузях, пов'язаних із відновленням та реконструкцією, таких як будівництво, інженерія та соціальні служби;
- особи, які втратили роботу через військові дії, можуть шукати нові можливості в інших галузях через необхідність перепрофілювання та отримання нових навичок;
- військові конфлікти можуть впливати на ділову активність та інвестиції, що може призвести до обмеження можливостей створення нових робочих місць.



Ці зміни можуть варіюватися в залежності від конкретного контексту та тривалості війни. Аналіз і вивчення таких змін є важливим для розуміння соціально-економічних викликів та для розробки стратегій відновлення України.

Економіка вже відчуває суттєве скорочення числа професіоналів, які отримали спеціальну підготовку, оскільки 60% жінок, що перебувають за межами України, мають вищу освіту [2]. Відплив професійних кадрів відчувають багато сфер. Лише в сфері охорони здоров'я дефіцит становить близько 8% професійних кадрів [2].

В межах проекту «Візія-2033: збереження та розвиток трудових ресурсів України в найближче десятиріччя» [3] планується актуалізувати міграційну політику України з урахуванням міжнародного досвіду, наукових та експертних висновків, думки територіальних громад та громадськості. Вже зараз потрібно дбати про повернення українців з-за кордону, скорочення обсягів трудової міграції у повоєнний період та залучення трудових мігрантів з інших країн до роботи в Україні. Реалізація цих завдань сприятиме розвитку економіки України після Перемоги нашої держави над російською військовою агресією [3].

На сьогодні за кордоном перебуває значна частина українців працездатного віку. За даними Євростату [4], зі статусом тимчасово захисту перебуває 4,1 млн українців (2,5 млн – люди активного працездатного віку, з них 83% - жінки. За словами директора Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В.Птухи НАН України Елли Лібанової, ще 2,5-3 млн українців працювали за кордоном до 2022 року. Наразі вони продовжують знаходитися за межами держави. Таким чином, за словами Е.Лібанової, за кордоном знаходиться цінний трудовий потенціал держави обсягом майже 5,5 млн осіб [4].

Найбільша концентрація наших мігрантів – в Німеччині, а не в Польщі, де починаючи з 1 серпня цього року, відплив українців перевищує приплив. Проте, українці не повертаються до України. Вони їдуть в багатші країни – переважно до Німеччини, Чехії та Нідерландів [4]. Це погана тенденція, оскільки люди віддаляються від кордонів. Досвід свідчить, що у такому разі шанси на їх повернення значно зменшуються.

Окрім того, при напрацюванні ефективної демографічної політики України необхідно також врахувати коефіцієнт народжуваності, який на сьогодні складає 0,8%, та середній вік одруження – 27 років [5]. Важливо також розуміти, що на рішення родини народити дитину впливає, серед іншого, і фінансовий стан домогосподарства.

Питання демографічної та міграційної політики має бути обговорено на високому політичному рівні для узгодженості дій гілок влади, громадянського суспільства, наукового та експертного середовища [5].

«Центр прикладних досліджень» здійснив дослідження щодо поточних і майбутніх викликів та шляхів вирішення проблеми розвитку ринку праці в Україні, яке підтримане «Центром міжнародного приватного підприємництва» (CIPE) [6]. Результати дослідження свідчать, що з початку 2023 року триває поступове відновлення ринку праці в Україні. Втім, безробіття залишається вищим за період до початку великої війни та набуває ознак структурного явища. Зокрема, поглиблюються професійні та регіональні диспропорції, що стримує подальше відновлення зайнятості.

Наслідки війни (руйнування, закриття та релокація підприємств), виїзд біженців за кордон та збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО) створюють ситуацію невідповідності географічного розташування робочих місць та робочої сили. Приватний бізнес стикається насамперед із браком кваліфікованих працівників. Відчувається дефіцит окремих спеціальностей, незважаючи на високий рівень безробіття.

Освіта відіграє вирішальну роль у формуванні людського капіталу, особливо в умовах несприятливого демографічного розвитку. Високоякісна система освіти, перепідготовки та професійного розвитку може допомогти зменшити дефіцит робочої сили. Але зусилля щодо підвищення якості та актуальності освіти, особливо професійно-технічної, вищої та освіти для дорослих, є недостатніми. Інвестиції в людський капітал, такі як програми перепідготовки дорослих, не були пріоритетом в Україні навіть до війни. Війна також прискорила знецінення

людського капіталу, спричинивши значну колективну психологічну травму, яка ще довго впливатиме на психічне та фізичне здоров'я людей, що у свою чергу вплине на продуктивність праці.

Результати дослідження демонструють, щоб досягти цілей економічного відновлення та розвитку України, необхідно зосередитися на розвитку робочої сили, яка буде здатна забезпечити стійке та стале зростання. Для цього необхідна реалізація наступних кроків: економічна свобода, дерегуляція ринку праці, освіта та розвиток робочої сили, аналіз даних про ринок праці, політика щодо повернення біженців, імміграційна політика, гендерний фактор, працевлаштування ветеранів [7].

Для підтримки вразливих категорій працівників у період військового конфлікту держава та громадські організації можуть впроваджувати різноманітні заходи (табл.1).

Таблиця 1 - Заходи підтримки працівників під час війни та після її закінчення

№	Напрямок	Заходи
1	Соціальні програми та допомога	- Розробка та впровадження програм соціальної підтримки для безробітних та тих, хто втратив роботу через військовий конфлікт. - Надання фінансової допомоги, дотацій або соціальних виплат для вразливих категорій, зокрема ветеранів та членів їхніх сімей.
2	Професійна підготовка та перепідготовка	- Організація навчальних програм для перепідготовки та надання нових навичок для тих, хто втратив роботу у результаті війни. - Сприяння доступу до освіти та навчальних ресурсів для полегшення переходу до нових сфер зайнятості.
3	Психологічна підтримка	- Забезпечення доступу до психологічної підтримки для тих, хто стикався з травматичними подіями внаслідок війни. - Розвиток програм інтеграції та психосоціальної реабілітації для ветеранів та їхніх сімей.
4	Створення робочих місць	- Заохочення створення нових робочих місць через програми підтримки малих та середніх підприємств. - Залучення іноземних інвестицій та розвиток галузей, які можуть створити робочі місця.
5	Лобіювання прав вразливих груп	- Введення та підтримка законодавчих ініціатив, спрямованих на захист прав вразливих працівників та їхніх сімей. - Співпраця з громадськими організаціями для висвітлення проблем та лобіювання інтересів вразливих категорій на ринку праці.

Ці заходи мають на меті сприяти соціальній інтеграції та економічному відновленню тих, хто постраждав через військовий конфлікт.

Відновлення трудового потенціалу України в умовах війни має бути пріоритетним напрямом державної політики та підлягати всебічному державному регулюванню. Для повернення трудового потенціалу до України необхідним є створення сприятливого економічного, політичного, соціального клімату для трудових ресурсів, що надасть можливість їх розвитку та збереження.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. «Гірше, ніж в Німеччині в 1945-му». Кількість працездатних людей в Україні скоротилася на 30%. *ГЛАВКОМ*. 12.05.2023. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/hirshenizh-u-nimechchini-v-1945-kilkist-pratsezdatnikh-ljudej-v-ukrajini-skorotilasja-na-30--926723.html>.
2. Мірошніченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/>
3. Проєкт «Візія-2033»: збереження та розвиток трудових ресурсів України в найближче десятиріччя URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3759930-proekt-vizia2033-zberezenna-ta-rozvitok-trudovih-resursiv-ukraini-v-najblizce-desatiriccha.html>
4. Лібанова Е. Україні потрібно буде залучати мінімум 300 000 мігрантів щороку. *Forbes*. 25.09.2023. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/35-mln-ukraintsiv-u-2033-mu>

nadzvichayno-optimistichniy-stsenariy-sotsiologinya-ella-libanova-pro-veliki-problemi-z-demografieyu-v-ukraini-yaki-zarodilisya-shche-do-viyini-shcho-z-tsim-roboti-25092023-16201

5. Збереження та розвиток трудових ресурсів України - завдання найближчого десятиріччя. *Прес-служба Апарату Верховної Ради України*. 13.10.2023. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/242330.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/242330.html).

6. Дослідження «Майбутнє української робочої сили» 27.05.2023 URL: <https://cpd.com.ua/uk/robocha-syla-ukraina/>

7. Karakuts A., Schedrin Y., Davymuka O. Future of Ukraine Workforce. Report. MAY 2023. URL: <https://cpd.com.ua/future-of-ukraine-workforce.pdf>

**Олександр ГОРБАТЮК**

*к.е.н., старший викладач*

*кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Анастасія СТЕПКО**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

"Сталий розвиток" - це термін, який може мати різні значення залежно від контексту. Однак часто використовується в економічному і соціальному контексті для опису стійкого, тривалого і послідовного розвитку. Сталий розвиток може вказувати на такі аспекти:

1. Економічний розвиток: Забезпечення сталого зростання економіки, яке не завдає шкоди навколишньому середовищу і забезпечує справедливий розподіл ресурсів між сучасністю та майбутніми поколіннями.

2. Соціальний розвиток: Створення умов для покращення якості життя населення, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я, житла і інших базових потреб громадян.

3. Екологічна стійкість: Розвиток, який не завдає серйозної шкоди навколишньому середовищу, зберігає природні ресурси і зменшує викиди забруднюючих речовин.

4. Політична стійкість: Забезпечення стабільності влади, демократичних інститутів і правової системи.

Сталий розвиток базується на ідеї, що економічний і соціальний прогрес повинен відбуватися таким чином, щоб забезпечити потреби поточного покоління, не втрачаючи можливостей майбутніх поколінь задовольняти їхні потреби.

Концепція сталого розвитку охоплює дві найважливіші ідеї:

- цей розвиток передбачає вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. Розвиток буде сталим тільки тоді, коли буде досягнута рівновага між різними факторами, що зумовлюють загальний рівень життя;

- нинішнє покоління має обов'язок перед прийдешніми поколіннями залишити достатні запаси соціальних, природних та економічних ресурсів для того, щоб вони могли забезпечити для себе рівень добробуту не нижчий, ніж той, що ми маємо зараз. Модель сталого, стійкого розвитку, як і будь-яка соціальна модель, є системою інтегрованих компонентів, їх суттєвих відносин і зв'язків, що відображають основний зміст процесів збалансованого соціально-економічного та екологічного розвитку.

Серед основних чинників, що забезпечують сталий розвиток, можна виділити такі:

екологічний – визначає умови й межі відновлення екологічних систем унаслідок їх експлуатації;

економічний – передбачає формування економічної системи, гармонізованої з екологічним чинником розвитку;

соціальний – утверджує право людини на високий життєвий рівень в умовах екологічної безпеки й благополуччя.

Також сталий розвиток це концептуальна модель, яка вказує на необхідність забезпечення сталого росту, який враховує потреби сучасного покоління, не позбавляючи при цьому можливість майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Цей підхід покладає акцент на економічному, соціальному та екологічному вимірах розвитку.

Основні принципи сталого розвитку включають в себе:

1. Економічна стійкість - забезпечення ефективного використання ресурсів та збереження економічної стабільності.

2. Соціальна справедливість - гарантування рівності та справедливості в розподілі ресурсів та користі від розвитку.

3. Екологічна збалансованість - збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

4. Культурна стійкість - збереження та захист культурної різноманітності та спадщини.

Цей підхід виник у зв'язку з усвідомленням того, що традиційний розвиток може призводити до виснаження ресурсів та порушення екологічної рівноваги, що може суттєво впливати на якість життя та можливості майбутніх поколінь. Сталий розвиток спрямований на те, щоб забезпечити гармонію між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку, забезпечуючи довгострокову стійкість суспільства.

Важливою проблемою на шляху втілення концепції сталого розвитку є формування системи вимірів (індексів та індикаторів) для кількісного і якісного оцінювання цього дуже складного процесу.

Головні вимоги до зазначеної системи вимірів – її інформаційна повнота та адекватність представлення взаємопов'язаної тріади складових сталого розвитку. На цьому напрямі зараз працюють як відомі міжнародні організації, так і численні наукові колективи, але однозначного узгодження цієї системи вимірів поки що не досягнуто.

Сталий розвиток орієнтований насамперед на людину та поліпшення якості її життя у сприятливому соціально-економічному середовищі та екологічно чистому, здоровому, різноманітному природному довкіллі. Високий інтелектуальний рівень людського потенціалу має забезпечити конкурентоспроможність країни у майбутньому.

Реалізація Стратегії спрямована на подолання бідності шляхом ефективної зайнятості населення, високої вартості робочої сили, накопичення людського і соціального капіталу, розвитку підприємницької активності населення, зміцнення середнього класу, підвищення соціальних стандартів і гарантій, а також надання необхідної соціальної підтримки вразливим групам населення. Пріоритетом політики сталого розвитку є забезпечення гідних умов життя та праці у власній країні. Стратегія спрямована на побудову справедливого та демократичного суспільства, де буде забезпечено підтримку прав людини (зокрема, екологічних прав і права на розвиток), розвиток національної культури, гендерну рівність і зростання соціального капіталу (здатності суспільства до роботи в групах та організаціях, яка основана на спільних цінностях). Необхідним для реалізації Стратегії є дотримання принципів верховенства права, демократії, належного управління на всіх рівнях, створення ефективних, результативних, інклюзивних та підзвітних інституцій. Лише інституційні реформи в державному управлінні здатні привести до системних змін. Щодо переходу національного господарства України на модель сталого розвитку значною мірою залежить від наявного потенціалу розширеного відтворення ресурсної бази соціально-економічного піднесення на новій інституціональній і технологічній основі. Досвід передових країн та наслідки структурної і системної перебудови більшості сегментів національного господарства свідчать, що реальні зрушення в напрямі формування передумов сталого розвитку як держави в цілому, так і окремих регіонів можливі лише за умови нарощення не лише виробничого, а й природно-ресурсного, демографічного, науково-технічного, рекреаційного, інформаційного та соціально-культурного потенціалу. Тобто, мова йде про всі складові соціально-економічного потенціалу, а також людський

фактор та інституціональні зміни в системі економічних відносин при виборі пріоритетів переходу національного та регіональних господарських комплексів на модель сталого розвитку [3].

Сталі проблеми сталого розвитку включають широкий спектр викликів, які виникають у зв'язку з несталістю в економічному, соціальному та екологічному розвитку. Деякі з найважливіших проблем сталого розвитку включають:

1. Зміна клімату: збільшення викидів парникових газів, викликане людською діяльністю, сприяє зміні клімату. Це може призводити до екстремальних погодних умов, підняття рівня морів та інших негативних екологічних наслідків.

2. Виснаження природних ресурсів: надмірне використання природних ресурсів, таких як ліси, вода, ґрунт, може вести до їх виснаження та призводити до проблем утримання екосистем та біорізноманіття.

3. Забруднення навколишнього середовища викиди забруднюючих речовин, відходи та інші забруднення можуть глобально впливати на якість повітря, води та ґрунту, що негативно впливає на здоров'я людей та екосистеми.

4. Соціальна нерівність: нестабільність у розподілі ресурсів та можливостей може призводити до соціальних конфліктів та нерівності в доступі до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних благ.

5. Перенаселення та місцеві проблеми: зростання населення в певних областях може викликати тиск на ресурси та призводити до місцевих екологічних проблем, таких як дефорестація, забруднення води та інші.

6. Економічна нестабільність: глобалізація та інші економічні фактори можуть впливати на стійкість економік, особливо в країнах з низьким рівнем розвитку.

7. Недостатній доступ до освіти та інновацій: відсутність освіти та обмежений доступ до інновацій можуть стати перешкодою для розвитку та реалізації інноваційних підходів.

Для розв'язання цих проблем необхідно впроваджувати комплексні стратегії та співпрацю на рівні держав, громадянського суспільства та бізнесу.

Наслідки повномасштабного вторгнення негативно позначилися на темпах розширеного відтворення соціально-економічного потенціалу України, що значною мірою ускладнило поступове переведення національного господарства на модель сталого розвитку.

Підводячи підсумки, назріла необхідність формування сучасних підходів до удосконалення соціально-економічного потенціалу сталого розвитку України, що стане надійною базою модернізації більшості галузей національного господарства, прискореного впровадження міжнародних стандартів та входження країни до Європейського Союзу.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. . Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку історія і сучасність. — К.: Знання, 2007.
2. Економіко-правові аспекти сталого розвитку : держава, регіон, місто : матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції (7 червня 2019 р., м. Київ). – Київ : Наук. ред. В.А. Устименко. НАН України. Ін-т економіко-правових досліджень, 2019.
3. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014.

**Марина СЕМИКІНА,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи,  
Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна  
**Анна СЕМИКІНА,**  
кандидат економічних наук  
м. Одеса, Україна

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОЛОДІЖНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Перспективні завдання євроінтеграції України та повоєнної розбудови її економіки актуалізують проблематику молодіжної зайнятості, необхідність вивчення досвіду функціонування європейських ринків праці в контексті створення належних стимулів та підтримки для працевлаштування молоді.

Сприяння молодіжній зайнятості вважається в ЄС одним із стратегічних пріоритетів прогресивного розвитку. Особлива увага до молоді зумовлена її підвищеною вразливістю на ринках праці. Навіть у розвинутих державах рівень безробіття серед молоді в середньому вдвічі переважає загальний рівень. Перехід молоді до трудового життя супроводжується, як правило, низкою ризиків. Важкі негативні наслідки для суспільства спричиняють ризики девіації й втрати людського капіталу через формування так званого покоління *NEET* – молоді, яка не працює (*not in employment*), не навчається (*not in education*) та не підвищує кваліфікацію (*not in training*). Цю проблему все частіше піднімають міжнародні організації та уряди провідних держав світу. Такі ризики повинна усвідомлювати влада України, особливо в час повномасштабної війни, коли прямі людські і міграційні втрати набули загрозливих масштабів. Збереження людського капіталу, підтримання його якості, ефективне використання мають доленосне значення для країни. Ще до повномасштабної війни 2022 року депопуляція населення досягла критичних меж: за період 2000-2021 років кількість населення зменшилась на 15 %, а молоді – на 30 % [1]. Підтримка зайнятості молоді велась безсистемно та обмежено. Як результат, постійно зростала освітня й трудова міграція молоді. Питання молодіжної зайнятості сьогодні мають стояти на порядку денному політики воєнної економіки та під час розробки стратегій подальшого розвитку в складних геополітичних координатах. Передусім слід розуміти тенденції молодіжної зайнятості і безробіття в Україні, порівнюючи їх з іншими європейськими державами (табл.1).

Таблиця 1 - Молодіжна зайнятість в Україні та деяких державах ЄС

Показники	Україна	Польща	Угорщина	Словаччина	Румунія	Німеччина	Великобританія
Частка молоді до 15 років у населенні, % (2021)	15,2	15,3	14,6	16,0	15,8	13,9	17,7
Рівень молодіжного безробіття серед чоловіків, 15-24 роки, % (2022)	18,8 (2021)	11,5	12,0	19,8	20,9	5,9	12,8
Рівень молодіжного безробіття серед жінок, 15-24 роки, % (2022)	20,3 (2021)	12,5	15,5	22,7	21,2	6,4	9,2 (2019)
Частка молоді NEET, 15-24 роки, % (2021)	16,5 (2017)	11,2	10,6	11,1	18,0	7,5	10,5
Частка самозайнятої молоді у зайнятих, 20-29 років, чоловіків/жінок, % (2020)	-/-	12,3/-	5,7/-	15,1/-	10,6/-	3,4/2,1	9,9/4,7

Джерело: розроблено авторами на підставі [2]

У табл. 1 відображено основні показники щодо молодіжної зайнятості, які доводять прогалини статистичного обліку в Україні.

Порівняльний аналіз динаміки молодіжного безробіття в Україні та державах, які є основними європейськими партнерами, ілюструє рис.1. Зауважимо, що особливо актуальним для України є досвід Польщі, яка після євроінтеграції 2004 року змогла значно знизити рівень безробіття серед молоді попри міграційну привабливість та залежність від ринків праці інших держав. Для України рівень безробіття серед молоді залишається дуже високим, що несе ризики перетворення частини молоді у покоління NEET з усіма негативними наслідками для економіки та суспільства.

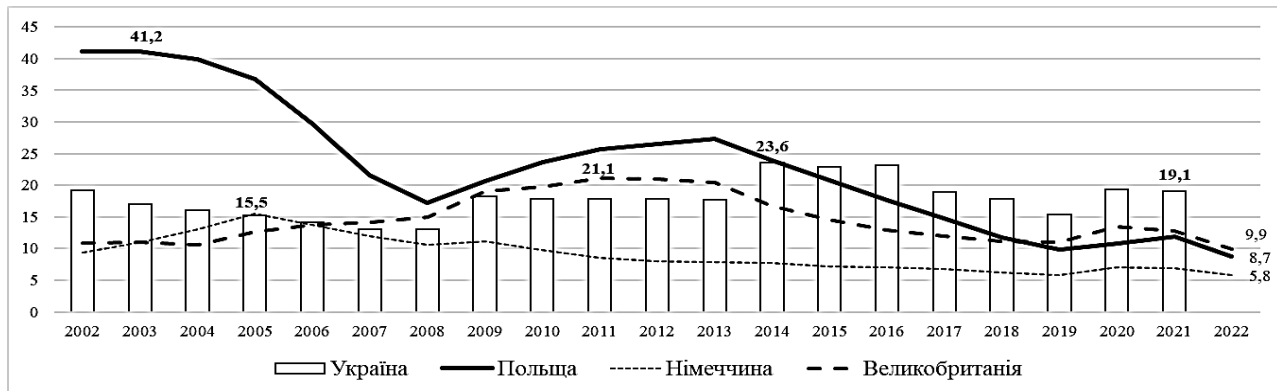


Рисунок 1 - Молодіжне безробіття в Україні, Польщі, Німеччині та Великобританії, 2002-2022 роки, %

Джерело: розроблено авторами на підставі [2]

В умовах поширеного молодіжного безробіття зростає також інший ризик втрат людського капіталу – міграційний. В очах української молоді залишаються привабливими можливості праці та навчання в країнах ЄС, інтерес до них продовжує зростати і під час повномасштабної війни. Можна очікувати, що попри феномен високого патріотизму української молоді, в умовах зростання розривів за показниками рівня та якості життя в Україні й ЄС, а також наявності високого рівня військових загроз, явище молодіжного безробіття буде трансформувати високий потенціал міграції в реальні міграційні втрати.

З іншого боку, вивчення перспектив реалізації міграційної мобільності української молоді потребує співставлення можливостей працевлаштування та вищих доходів з вартістю життя в країнах ЄС. У табл. 2 наведені показники для порівняння вартості життя в столиці України та деяких європейських державах (сусідніх та основних міжнародних партнерів). З огляду на дані таблиці, можна зробити висновок, що попри значне переважання у розмірі оплати праці, витрати на комунальні послуги й оренду житла звужують купівельні можливості молоді. Додаючи міграційні ризики, соціетальні розриви й ностальгію за батьківщиною, рішення про міграцію для молоді може бути дискусійним.

Окреслене підводить до висновку, що для зниження міграційного потенціалу молоді України на вітчизняному ринку праці має реалізуватись така політика зайнятості, яка балансуватиме між економічними вигодами та можливостями самореалізації за місцем народження. Стимулювання молодіжної зайнятості має стати важливим перспективним завданням розвитку українського ринку праці і питанням безпеки держави. Для України навіть в умовах повномасштабної війни необхідно досліджувати проблеми молодіжної зайнятості, визначати можливості її підвищення з урахуванням міграційних і демографічних ризиків.

Для того, щоб політика у сфері молодіжної зайнятості набула більш системних ознак, необхідно значно вдосконалити статистичний облік соціально-економічних показників щодо молоді, в тому числі зайнятості. Для подальшого вирішення проблеми надвисокого рівня молодіжного безробіття доцільно терміново розпочати реальний процес вивчення досвіду ЄС

*III Міжнародна науково-практична конференція  
«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з  
ЄС у рамках європейської інтеграції»*

з метою подальшої адаптації кращих європейських практик до українських реалій з урахуванням ресурсних можливостей.

Таблиця 2 - Вартість життя в столиці України та деяких європейських столицях, в середньому з травня 2022 року по травень 2023 року, євро

Витрати	Київ (Україна)	Варшава (Польща)	Будапешт (Угорщина)	Братислава (Словаччина)	Бухарест (Румунія)	Берлін (Німеччина)	Лондон (Великобританія)
Базові комунальні послуги за житло 85 кв. м, євро на місяць	92,9	259,9	148,9	223,6	132,6	337,93	360,9
Оренда 1-кімнатної квартири поза центром, євро на місяць	248,0	638,5	430,1	504,3	330,2	894,4	1692,2
Ціна за квадратний метр житла поза центром, євро	1140,4	2747,9	2489,7	3468,2	1434,4	5704,8	8675,7
Середня зарплата після сплати податків, євро на місяць	488,3	1351,4	1085,4	1217,5	932,0	2996,5	3770,1
Частка базових комунальних послуг і оренди 1-кімнатної квартири поза центром в заробітній платі після сплати податків, %	69,8	66,5	53,3	59,8	49,7	41,1	54,5
Кількість зарплат для купівлі квартири 85 кв. м, місяців/років	198,5/16	172,8/14	195,0/16	242,1/20	130,8/11	161,8/13	195,6/16

Джерело: розроблено авторами на підставі [3]

Таким чином, в умовах євроінтеграції та повоєнної відбудови економіки України політика у сфері молодіжної зайнятості має стати основою для розвитку національного ринку праці, адже збереження молоді та її потенціалу є питанням національної безпеки. Пріоритетного значення набудатиме вибір стратегій, механізмів, важелів підтримки та стимулювання молодіжної зайнятості. Перспективи досліджень цієї проблематики пов'язуємо з вивченням досвіду стимулювання молодіжної зайнятості у Польщі через призму його адаптації в Україні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Біль М. М., Мульська О. П., Бараняк І. Є., Махонюк О. В., Карп'як М. О. Оцінювання впливу міграційної мобільності молоді на людський потенціал Карпатського регіону: наукове видання / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2021. 67 с.
2. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 25.05.2023).
3. Cost of Living: NUMBEO. URL: <https://www.numbeo.com/cost-of-living/> (дата звернення: 25.05.2023).
4. Семикіна М.В., Запирченко Л.Д., Семикіна А.В. Розвиток ринків праці України та ЄС: специфіка молодіжної зайнятості. Академічні візії. 2023. № 17 (23). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/398>



**Леся БІЛОРУСЕЦЬ**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Ірина ПАРХОМЕЦЬ**

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

## **МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Проблеми з персоналом на сучасних українських підприємствах можуть бути різноманітні і впливати на різні аспекти діяльності компаній. Наявність таких проблем пов'язана як із трансформаційним етапом загальноекономічного розвитку, так і з війною в Україні.

Основною проблемою є низька оплата праці та соціальні гарантії. Багато працівників стикаються з проблемою недостатньої оплати своєї праці та відсутності адекватних соціальних гарантій. Це може призвести до нестабільності фінансового стану працівників та впливати на їхню мотивацію.

Особливо небезпечним вважається низький рівень корпоративної культури та комунікації. Відсутність чітких цінностей, норм та ефективної комунікації може стати причиною конфліктів у колективі та впливати на продуктивність працівників [1].

Проблеми викликає неадекватний розвиток кар'єри та навчання. Багато працівників може відчувати відсутність можливостей для розвитку своєї кар'єри або недостатню підтримку у плані професійного навчання.

Наполегливої уваги вимагають проблеми зі здоров'ям та безпекою на роботі. В деяких галузях може виникати питання стосовно умов праці та забезпечення безпеки працівників, що може впливати на їхню ефективність та довгострокове здоров'я.

Наявним залишається фаховий дефіцит та конкуренція за таланти. У деяких секторах ринку праці може відбуватися конкуренція за висококваліфікованими кадрами, що може ускладнити їх залучення та утримання.

Суттєво зросли психосоціальні проблеми працівників. Сучасні умови життя та роботи можуть призводити до стресу, вигорання та інших психосоціальних проблем серед працівників.

Вимагає особливого застосування гнучкість графіка роботи та баланс роботи та особистого життя. Багато працівників цінують гнучкість у графіку роботи та можливість підтримки балансу між професійним та особистим життям, а недостатня увага до цих аспектів може викликати невдоволеність.

Для персоналу об'єктивними є технологічні та цифрові виклики. Із розвитком технологій виникає необхідність в постійному навчанні та адаптації до нових інструментів та технологій, що може бути проблемою для частини персоналу.

Вирішення цих проблем може вимагати комплексного підходу, який включає в себе політику заробітної плати, розвиток кадрів, вдосконалення умов праці та створення позитивної корпоративної культури.

Мотивація персоналу на вітчизняних підприємствах може бути реалізована різними способами, і вона зазвичай залежить від культури підприємства, галузі, розміру компанії та інших факторів. Важливо враховувати, що різні люди мають різні мотиватори, тому ефективна стратегія мотивації може включати в себе різні аспекти. Основним засобом мотивації, який використовуються на багатьох вітчизняних підприємствах, залишається заробітна плата та соціальні пакети. Забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати та вигідних соціальних пакетів є важливим елементом мотивації працівників. Також вітчизняні суб'єкти господарювання мають використовувати різноманітні системи бонусів та премій.

Використання систем бонусів або премій за досягнення поставлених завдань або високі результати може стимулювати ефективність працівників.

Мотивувати персонал також можна через забезпечення можливості професійного розвитку. Надання можливостей для навчання, професійного розвитку та кар'єрного зростання може бути мотивуючим фактором для працівників.

Потребують вдосконалення гнучкі графіки роботи та робота здалеку. Забезпечення можливості гнучкого графіка роботи та віддаленої роботи може відповідати потребам робочого процесу та допомагати у підтримці балансу між роботою та особистим життям.

Створення позитивної корпоративної культури часто має вирішальне значення у процесах мотивування працівників. Закріплення цінностей, які підтримують співпрацю, толерантність та успіх, може створити позитивний робочий середовище, що само по собі може бути мотивуючим. Важливими залишаються визнання та похвала. Системи визнання та похвали за досягнення можуть підсилити почуття важливості та внеску працівника в успіх компанії.

Потребують вдосконалення соціальні та корпоративні заходи. Організація соціальних заходів, корпоративних вечірок та інших подій може зміцнити командний дух та покращити взаємодію між працівниками. Забезпечення високотехнологічними робочими умовами є сучасною об'єктивною необхідністю мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Використання сучасних технологій та забезпечення комфортними робочими умовами може бути привабливим для спеціалістів.

Важливо враховувати індивідуальні потреби та очікування працівників для розробки ефективних стратегій мотивації. Успішна практика мотивації відображається у задоволеності працівників та їхній високій продуктивності.

Ситуація в Україні під час війни може бути дуже складною і напруженою для багатьох людей, включаючи працівників на підприємствах. Мотивація працівників у таких умовах може виявитися викликом, оскільки вони можуть відчувати різні емоції, стрес та нестабільність.

Незважаючи на це, існують кілька можливих шляхів мотивації працівників під час воєнного конфлікту. Насамперед, йтиметься про безпеку і соціальні гарантії. Забезпечення безпеки працівників та їхніх родин є пріоритетом. Забезпечення соціальних гарантій, медичного страхування та інших форм підтримки може відігравати ключову роль у мотивації працівників.

Дотримання цінностей та місії компанії у період війни є актуальним. Компанії можуть активно підтримувати цінності та місії, що сприяє єднанню колективу та створює відчуття позитивного внеску у важливий час для країни.

Емоційна підтримка та комунікація набуває особливої актуальності. Забезпечення ефективної комунікації та емоційної підтримки є критичними в умовах воєнного конфлікту. Регулярні брифінги, відкриті лінії зв'язку та психологічна підтримка можуть допомогти зменшити стрес та підтримати працівників.

Гнучкі умови праці є необхідністю у воєнний стан. Забезпечення гнучких графіків роботи, віддаленої роботи та інших форм гнучкості може допомогти працівникам вирівнювати робочий та особистий час, що особливо важливо під час нестабільної ситуації[2].

Мотивація працівників під час воєнного конфлікту вимагає від компаній чутливості до особистих та емоційних потреб свого персоналу. Важливо враховувати, що кожен працівник унікальний, і підходи до мотивації можуть варіюватися від особи до особи.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

4 Когут О.О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2020. Том 31 (70). № 4. С.208-212.

5 Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану // Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14, вип. 4. С. 26-34

**Дмитро ШЕВЧЕНКО**

*аспірант*

*Хмельницький національний університет*

## **ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Розглядаючи сучасні трансформаційні умови, можна наголосити на тому, що людський капітал відіграє ключову роль у системі розвитку регіонів. Проблеми розвитку людського капіталу завжди досить актуальні, причому нині актуальність цього економічного питання лише зростає.

Процес вступу регіонів у новий етап трансформації суспільства, що активно функціонує, процес розвитку економіки знань, перехід на новий рівень технологічного та інфраструктурного розвитку, диктує нові вимоги до умов формування та використання людського капіталу, загострює конкуренцію на регіональному ринку праці.

Розглядаючи основні питання, пов'язані з формуванням теорії людського капіталу, з умовами накопичення, використання його в тих чи інших умовах, наголосимо на факті існування досить великої кількості думок з даної проблематики.

Розвиток теорії людського капіталу бере початок у процесі розробки людино-орієнтованої проблематики в економічній науці у наступних класичних працях. Ще 1676 року, У. Петті, визначав категорію «людський капітал», як «живі діючі сили людини» [4, с. 324]. А. Сміт визначав людський капітал через здібності людини по відношенню до речових факторів виробництва [90, с. 490].

У процесі створення додаткової величини людського капіталу відбувається взаємодія двох основних елементів: фактору виробництва та формату попиту. Фактор виробництва означає здатність людського капіталу до створення нових ідей, інновацій, технологій та продуктів, що сприяють економічному зростанню. Формат попиту визначає потреби ринку, споживчі вподобання та запити, які впливають на те, які навички та знання стають більш важливими для успіху в сучасному світі.

Під час інформатизації людського капіталу відбувається перетворення різноманітних ресурсів, пов'язаних з особистістю. Це включає збір, обробку та аналіз інформації, розвиток навичок використання інформаційних технологій, креативне мислення та інші аспекти, які допомагають людському капіталу адаптуватися до змін у сучасному економічному середовищі.

Цей процес інформатизації стає необхідним у світі, де інформація та технології швидко змінюються, і успішність індивіда та організацій залежить від їх здатності адаптуватися та використовувати нові можливості, які надає інформатизація.

Ю.А. Корчагін з погляду, вірно, зазначає, що інформаційні ресурси, через зворотний зв'язок, служать чинниками формування людських ресурсів. Він вважає, що інформація є продуктивним та соціальним ресурсом, що забезпечує підвищення ефективності інтелектуалізації суб'єктів та суспільства загалом. Інформаційний ресурс представлений як рушійної сили людського капіталу [3, с. 50].

Цей підхід підкреслює важливість доступу до інформації, її використання та перетворення у знання для підвищення рівня компетентності, креативності та інноваційності людей. За допомогою інформаційних ресурсів люди можуть набувати нові знання, навички та вміння, використовувати їх у процесі праці та розвитку, що сприяє підвищенню якості та продуктивності працівників.

Отже, інформаційні ресурси можуть бути розглянуті як важлива складова людського

капіталу, яка сприяє розвитку та підвищенню потенціалу суб'єктів і суспільства в цілому.

Для порівняння, Є.В. Горшеніна підходить до розкриття змісту людського капіталу за допомогою співвідношення вартісної оцінки ймовірного приросту кінцевого продукту, сформованого шляхом втілення таких базових складових, як обмін інформацією (включаючи всі етапи від її формування та систематизації до безпосереднього обміну), передача професійних компетенцій та особистісних дослідницьких та творчих можливостей показників сукупного працівника [1, с. 50].

В. Ковальчук вважає, що людський капітал представлений у вигляді систематизованої сукупності нових знань, унікальних творчих здібностей, здібностей до оновлення та концентрації на успіху, які використовуються для досягнення високої конкурентоспроможності, лідерства на ринку, забезпечення зростання капіталізації та вартості бізнесу [2, с. 40].

Це означає, що важливим аспектом людського капіталу є не лише накопичення знань та навичок, але й їх систематизація, уміння застосовувати їх творчо і інноваційно. Ключовими особливостями людського капіталу є його здатність до постійного оновлення та адаптації до змін у суспільстві та ринкових умовах.

Використання людського капіталу спрямоване на досягнення конкурентної переваги, розвиток лідерства у своїй галузі, а також на забезпечення стійкого зростання капіталу та вартості бізнесу. Розуміння значення людського капіталу дозволяє організаціям визначити стратегії розвитку, спрямовані на ефективне використання і розвиток потенціалу своїх працівників.

Ми погоджуємось з вище висловленою точкою зору щодо ролі інформації в системі формування та ефективності розвитку людського капіталу. Однак, ми вважаємо, що в сучасних умовах переходу до нового економічного порядку, інформаційна складова має набути ще більшої ваги. Необхідно розширити сприйняття людського капіталу, оскільки його сутність не може бути обмежена лише професійною підготовкою, здоров'ям, освітою, мотивацією та заробітною платою.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Горшеніна, Є.В. Людський капітал регіону: методичні та практичні аспекти оцінки /Є.В. Горшеніна, А.А. Кобелева // Економічні дослідження, 2019. – №1. – С. 2.
2. Ковальчук В.А. Інвестування в людський капітал як фактор інноваційного розвитку економіки України / В.А. Ковальчук, А.Ю. Шахно // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 2 (15). – С. 33-40.
3. Корчагін, Ю.А. Людський капітал – основний фактор розвитку інноваційної економіки / Ю.А.Корчагін. 2014. – № 1. – С. 49-90.
4. Петті, В. Економічні та статистичні роботи / В. Петті // М.: Соцекгіз., 1940. – С.324.
5. Сміт, А. Дослідження про природу та причини багатства народів / А. Сміт //М.: Соцекгіз, 1956. – С.490

**Василь МІРАКІН**

*аспірант*

*Хмельницький національний університет*

### **РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ**

Виклики у розвитку соціально-економічної інфраструктури підприємництва в Україні можна пояснити тим, що актуальність реформ в країні тісно пов'язана з оновленням та цивілізованим функціонуванням вітчизняного підприємництва. Це в першу чергу стосується середніх та малих підприємств, які відіграють ключову роль у питаннях підтримки зайнятості, зниження навантаження на бюджет, відродження бізнес-активності та формуванні середнього

класу. Таким чином, аналіз та вирішення цих питань набуває особливого значення з теоретичної та практичної точок зору.

Одним з ключових аспектів є цифрова трансформація, яка відіграє значну роль у модернізації бізнес-процесів. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, може забезпечити підприємствам переваги у вигляді підвищеної продуктивності, поліпшення якості послуг та зниження витрат [1].

В іноземних країнах мале та середнє підприємництво визнане як ключова форма економічної діяльності, якій надається максимальна підтримка. Це має значний економічний вплив; наприклад, у США малі підприємства вносять близько 40% до загального внутрішнього продукту країни та забезпечують роботою понад половину працездатного населення. Неадекватна законодавча база, відсутність ефективних економічних заохочень, слабкість системи управління ризиками, несумісність якості робочої сили з вимогами ризикованих діяльностей і змінювані цінності, погіршення інвестиційного середовища та інші проблеми демонструють конфлікт між потрібним змістом реформ у національній соціально-економічній системі та їхнім втіленням.

Оцінити потреби в сучасних реформах можна шляхом аналізу існуючих зв'язків і взаємовідносин в соціально-економічній системі, щоб виявити як вони взаємодіють і яким чином їх можна регулювати. Глибоке дослідження впливу різних елементів системи на підприємництво допоможе розробити методи для системного стимулювання підприємницького сектора. Важливість цього питання підкреслюється тим фактом, що періоди значних змін у соціально-економічних системах (перехідні періоди) пропонують можливості для радикальних змін у структурі і характері системних взаємозв'язків при впровадженні нових організаційно-економічних та технічних інновацій [2].

Окрім технологічного аспекту, важливим є й розвиток людського капіталу. Інвестиції в освіту та професійний розвиток працівників сприяють створенню кваліфікованої робочої сили, яка є необхідною для інноваційного та конкурентоспроможного підприємництва. Навчання та розвиток навичок, особливо у сфері цифрових технологій, є ключовими для адаптації до швидкозмінних ринкових умов.

Екологічний аспект також набуває все більшої ваги у контексті соціально-економічної інфраструктури підприємництва. Розвиток зелених технологій та сталих бізнес-моделей може сприяти не тільки збереженню навколишнього середовища, але й відкрити нові можливості для бізнесу. Підприємства, які інтегрують принципи сталого розвитку в свою стратегію, можуть підвищити свою конкурентоспроможність та репутацію на ринку.

У числі способів трансформації соціально-економічної системи, разом зі зміною ролі і функцій держави, виділяється проблема формування соціально-економічної інфраструктури підприємництва, що конструктивно вирішує існуючі сьогодні протиріччя у взаємодії підприємництва та інших елементів системи. Легалізація підприємництва як способу діяльності створює можливість використання усіх системотворних чинників соціально-економічної інфраструктури для надання цієї діяльності цивілізованої форми і суспільно значимого змісту [4].

Також важливою є роль держави у формуванні сприятливого інвестиційного клімату та підтримки підприємництва. Реалізація ефективної фіскальної політики, зниження адміністративних бар'єрів, створення прозорих і справедливих умов для ведення бізнесу є критично важливими для стимулювання підприємницької активності та приваблення інвестицій [3].

У підсумку, розвиток соціально-економічної інфраструктури підприємництва в Україні потребує комплексного підходу, який включає цифрову трансформацію, інвестиції у людський капітал, екологічну відповідальність та активну роль держави у створенні сприятливих умов для бізнесу. Такий підхід дозволить забезпечити сталий розвиток національної економіки та підвищити її конкурентоспроможність на міжнародному рівні

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бородіна О.М. Корегування політики державної підтримки сільського господарства України / О.М. Бородіна, О.М. Могильний // Економіка АПК. – 2014. – № 6 (22). – Ч. 1. – С. 55–61.
2. Гром'як Д.М. Соціально-економічні засади комплексного розвитку сільських територій / Д.М. Гром'як [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми економіки, обліку та менеджменту : матеріали міжнар. інтернет-конф. – 2019. – Режим доступу: <http://www.viem.edu.ua/konf>. – Дата звернення 20.04.2013.
3. Концепція розвитку сільських територій [Електронний ресурс]. – Київ: Міністерство агрополітики України, 2020. – Режим доступу: <http://minagro.gov.ua/apk?nid=14008>. – Дата звернення 15.05.2013.
4. Стратегічні пріоритети та механізми інноваційного розвитку сільських територій західного регіону України: монографія / В.В. Борщевський, Т.Г. Васильців, ред. – Львів: Аверс, 2018. – 176 с.

# СЕКЦІЯ 4

## **«ОСНОВНІ ТРЕНДИ І ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА HR-ІНЖИНІРИНГУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ»**



**Валентина АНТОНЮК**

*д. е. н., професор,  
головний науковий співробітник,  
Інститут економіки промисловості НАН України,  
М. Київ, Україна*

## **ВІДРОДЖЕННЯ ТА ІННОВАЦІЙНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРОМИСЛОВОСТІ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

Повномасштабною війною, розв'язана Росією у 2022 році, нанесла величезні людські втрати та руйнування економіки. Постраждали всі галузі економіки, в тому числі промисловість. Найбільшою мірою зазнали руйнувань і втрат її базові галузі – енергетична, металургійна, гірничодобувна, хімічна, машинобудівна, підприємства авіаційної та космічної галузі. Однак і в інших видах промислової діяльності відбувся значний спад виробництва внаслідок руйнування не лише самих підприємств, а промислової інфраструктури та логістики. Для реалізації масштабної роботи повоєнної відбудови, промисловість має першочергове значення як виробник необхідного обладнання та матеріалів. При цьому має бути здійснено не просто відновлення промислового виробництва, а його модернізація на інноваційній основі.

Слід відзначити, що в Україні за роки незалежності промисловість поступово занепадала, що позначалося на темпах економічного зростання. Як відзначається у Великій Українській Енциклопедії, за підсумками 1991 питома вага України у світовому виробництві промислової продукції становила 0,57 %. Проте складні умови економічного розвитку перехідного періоду мали наслідком спадну динаміку: у 2013 частка України у світовому виробництві промтоварів скоротилася до 0,2 %, у 2016 - 0,16 %. Щодо зменшувалася і питома вага української економіки в світі: 1991 - 0,36 %, 2013 - 0,17 %, 2016 — 0,12 % [1]. Якщо з 2000 року промисловість поступово розвивалась (за винятком 2008-2009 кризових років), то агресія РФ 2014 р. призвела знову до падіння випуску промислової продукції. Найгіршим було те, що скорочувалася частка інноваційно-активних підприємств: у 2016-2018 рр. у промисловості їх було 29,5%, у 2019-2020 рр. – 12,9% [2].

Війна нанесла велику шкоду промисловості, змусила значну кількість підприємств припинити діяльність або релокуватися на інші території, в тому числі за кордон. За розрахунками Київської школи економіки (KSE), станом на червень 2023 року втрати активів бізнесу оцінювалися на рівні \$11,4 млрд. Від початку війни було пошкоджено або зруйновано щонайменше 426 великих й середніх приватних підприємств та держкомпаній, серед яких більше 100 промислових підприємств. Однак фактично кількість таких підприємств була суттєво вищою, оскільки не враховувалися об'єкти на тимчасово окупованих територіях [3]. Це призвело до суттєвого зменшення промислового виробництва. У 2022 році в цілому по переробній промисловості падіння виробництва відносно 2021 року склало 31,6%, найбільше у металургійній, виробництві коксу та нафтопереробленні. Єдина галузь, яка збільшила виробництво і реалізацію продукції, це – текстильна та виробництво одягу [4].

Нині українська промисловість поволі адаптується до діяльності в умовах війни і відновлює виробництво. Однак, статистичні дані Національного банку України про індекси промислової продукції у 2022-2023 рр. свідчать про найбільше зменшення обсягів у високо- та середньо-високотехнологічних галузях промисловості, що вказує на продовження технологічного занепаду промисловості. Тому стоїть завдання не простого відновлення галузі, а структурної та технологічної трансформації індустрії на основі інновацій. Масштабні руйнування технологічно застарілих виробничих фондів сприяють повоєнній модернізації, оскільки реконструкція буде здійснюватися на основі нової техніки і технології. Український союз промисловців і підприємців ще в 2018 році наголошував на необхідності стратегії інноваційного розвитку промисловості, реалізація якої може переломити тенденцію її



занепаду на стабільно позитивну динаміку, з темпами зростання 7-10%, а у виробництвах високотехнологічної продукції - 10-15% [5]. Важливо, щоб інноваційна модернізація вітчизняної промисловості здійснювалася в рамках світових трендів індустріального розвитку.

Так, Європейський Союз в стратегії «Europe2020» (2010 р.) визначив метою забезпечити: розумне зростання (smart growth) – розвиток економіки, що базується на знаннях та інноваціях; стале зростання (sustainable growth) – розвиток ресурсозберігаючої, зеленої і конкурентної економіки; соціально-орієнтоване зростання (inclusive growth) – розвиток економіки, яка забезпечує високу зайнятість населення, соціальний захист і розвиток територій. До семи флагманських ініціатив Стратегії увійшла «Промислова політика в епоху глобалізації», спрямована на підтримку розвитку сильної та стійкої промислової бази [6]. «Нова промислова стратегія для ЄС» 2020 року підкреслювала, що промисловість є центральною для майбутнього прогресу та процвітання Європи та спрямовувала розвиток промисловості на шлях до кліматичної нейтральності, перехід до «циркулярної» економіки, розвиток та укорінення промислових інновацій [7].

Нині проблемам повоєнної інноваційної модернізації приділяється велика увага вітчизняними промисловцями та науковцями. В НТУУ «Київський політехнічний університет імені Ігоря Сікорського» розробили пропозиції щодо «Платформи повоєнної інноваційної трансформації України», де обґрунтовано необхідність формування нової структури економіки з новими якісними характеристиками. Серед основних сфер інноваційної трансформації розглядається оборона і безпека, створення нової техніки на основі нових критичних знань і новітніх, найбільш перспективних винаходів. Повоєнна трансформація включає цифровізацію та кібербезпеку, екологію й енергетичну безпеку, цивільну і військову інфраструктуру, транспортну логістику, аграрну інженерію, продовольчу безпеку, медичну інженерію, здоров'я людини, низку інших напрямів, які формують інфраструктуру повоєнної трансформації [8]. Однак, інноваційна модернізація має враховувати також екологічні та соціальні цілі, завдання забезпечення стійкості економіки, які відповідають навіть парадигмі промислового розвитку - Індустрії 5.0.

Як відзначають фахівці Асоціації підприємств промислової автоматизації України (АППАУ) та Українського кластерного альянсу (УКА), Індустрія 5.0 дає шанс Україні швидше відновити промисловість і економіку. У липні 2023 АППАУ та УКА розробили і оприлюднили Маніфест щодо переходу України до індустрії 5.0., в якому відзначили: «Індустрія 5.0 як сучасна та приваблива для інвестування в різні галузі модель виробництва, може стати тим “золотим ключиком”, що відімкне двері потокам донорських та інвестиційних коштів для відновлення України» [9]. В Маніфесті визначено основні напрям діяльності для забезпечення переходу до Індустрії 5.0: інтеграція та співпраця з військово-технічною галуззю з метою зміцнення критичної інфраструктури та розвитку технологій подвійного призначення; відновлення та зростання людського капіталу – імператив для української промислової спільноти в контексті величезних втрат останнього десятиліття та війни; інклюзивність, випереджаючий та інноваційний розвиток малих та середніх підприємств (МСП) в напрямку подвійного, цифрового та зеленого переходу; визначення Deep Tech Інновацій як фокусу уваги; фокус на посилення стійкості ланцюгів доданої вартості та екосистем; перехід на циркулярні виробництва й циркулярну економіку загалом; діджиталізація — не тільки для прибутків, але й для людей та планети; децентралізованість та адаптивність для меншої вразливості та забезпечення стійкості та стабільності; перехід на принципи та стандарти ESG (Environmental, Social, Governance – навколишнє середовище, соціальна сфера та відповідальне врядування). Забезпечити такий розвиток промисловості має відповідне урядування 5.0.

Для забезпечення цього необхідно оновити з урахуванням векторів Індустрії 5.0 і схвалити проект Концепції промислової політики на період до 2030 р. та розробити державну цільову економічну програму її реалізації. Також необхідно оновити та доопрацювати Національну економічну стратегію на період до 2030 року, оскільки в ній не відведено

промисловості пріоритетну роль, як драйвера розвитку економіки. В переліку напрямів стратегічного курсу економічної політики до 2030 року промисловість займає десяту позицію після агропромислового комплексу, при цьому недостатньо уваги приділено їй інноваційній трансформації. Незважаючи на важливу роль АПК, його розвиток не зможе забезпечити подолання технологічної відсталості економіки. Кінцевою метою модернізації промисловості України має бути підвищення якості життя населення за рахунок сталого економічного зростання шляхом подолання наслідків війни, забезпечення гідних умов праці та оздоровлення навколишнього середовища.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Велика Українська Енциклопедія. Промисловий комплекс України: етапи розвитку. URL: <https://vue.gov.ua>.
2. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, за підсумками червня 2023 року перевищила \$150 млрд. KSE. 2 серпня 2023 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-za-pidsumkami-cherwnya-2023-roku-perevishhila-150-mlrd/>
4. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2022 році. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov>
5. Нова індустріалізація — реальний шанс для України. Антикризова рада громадських організацій України. Київ, 2018. URL: [https://uspp.ua/assets/doc/maket\\_nov\\_nov\\_2019.pdf](https://uspp.ua/assets/doc/maket_nov_nov_2019.pdf)
6. EUROPE 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth. URL: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%200007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
7. A New Industrial Strategy for Europe. European Commission. Brussels, 10.3.2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0102>
8. Платформа повоєнної інноваційної трансформації України. КПП імені Ігоря Сікорського. URL: <https://svit.kpi.ua/2022/09/15/>
9. Маніфест щодо переходу України до індустрії 5.0. Альянс Кластерів. 03.07.2023. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/manifest-perehid-ua-industry5-0/>

**Михайло ВЕДЕРНИКОВ**

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Вікторія САВЧУК**

*здобувач вищої освіти*

**Олександр ЗАРВАНСЬКИЙ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

### **НАУКОВІ ПІДХОДИ ЩОДО СУТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

На підприємствах найчастіше використовують лише матеріальне стимулювання, не беручи до уваги нематеріальні стимули, що призводить до зниження зацікавленості працівника у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Ще одним недоліком є використання загальноприйнятих стимулів без урахування специфіки окремо взятого підприємства. Саме тому, підприємству доцільно розробляти власну систему мотивації.

Наступним кроком повинна бути оцінка існуючої системи мотивації персоналу, можливостей підприємства на даному етапі його розвитку. Метою даної оцінки є визначення оптимальної системи мотивації для конкретного підприємства. Прийняття рішення повинно ґрунтуватися, знову ж таки, на анкетних даних. Так, якщо більшість працівників відчуває незадоволення, простежується висока плинність кадрів, то доцільно кардинально змінювати існуючу систему мотивації, а якщо ні – оптимізувати окремі її аспекти.

Так зокрема: окремими вченими концентрується увага на причинах, які зумовлюють необхідність розвитку системи мотивації персоналу, іншими на особливу увагу приділяється організації самого процесу розвитку мотивації персоналу; за змістом праці увага приділяється як причинам, так і організації процесу, а за змістом праць – поруч із цим, досліджуються чинники розвитку мотивації персоналу; окремо, на особливу увагу цим чинникам приділено за змістом праць. У той же час, проведений контент-аналіз дозволяє виділити наступну наукову проблему: за змістом цих праць не надається чіткого визначення самого поняття «розвиток системи мотивації персоналу».

Аналізуючи причини, які зумовлюють необхідність розвитку мотивації персоналу підприємств розвиток мотивації персоналу є складовим процесом у самій системі управління персоналом; при цьому, він є складовим процесом у стратегічному управлінні підприємством, який здійснюється менеджерами з метою подолання кризових явищ на підприємстві; сам процес є неможливий при відсутності потреб у персоналу щодо прикладання зусиль для отримання результату, що відповідає меті розвитку підприємства, за що, відповідно, працівник прагне отримати винагороду.

Проблемою мотивації праці займалися багато українських та іноземних вчених. Вона була досліджена в наукових працях Е. А. Уткіна, М. Б. Курбатова, Є. П. Ільїна, А. Я. Кібанова, А. Н. Леонтьєва, А. М. Колота, Н. Д. Лук'янченка, А. Маслоу та інших вчених. Але дана проблема є актуальною та об'єктивною і на сьогоднішній день.

Розкриваючи сутність організації процесу розвитку системи мотивації персоналу підприємства, звертають на себе увагу результати досліджень таких зарубіжних учених-економістів, які згруповано у таблиці 1.

Очевидно, що не дивлячись на відзнаки у сприйнятті сутності та характеристики послідовних етапів організації процесу розвитку системи мотивації персоналу підприємства, за винятком тих, що надано А.В. Черкасовим, кожний вчений концентрує увагу на необхідності встановлення потреб працівника – як початку процесу.

Таблиця 1 - Наукові підходи щодо сутності організації процесу розвитку мотивації персоналу підприємства

Автор, джерело	Послідовність етапів організації процесу
М. Армстронг	Виявлення потреб; визначення цілей, які повинні задовольнити потреби; вибір шляхів поведінки, що ведуть до досягнення цих цілей; задоволення потреб; оцінка результатів щодо задоволення потреб.
Р. Гріффін, Дж.А.Ф. Стонер	Усвідомлення потреби; визначення мети задоволення потреби; здійснення дії задоволення потреби; досягнення результату задоволення потреби.
О.О. Чернушкіна	Визначення потреб, інтересів і цінностей працівника; формування для нього системи мотивів; встановлення пріоритетів діяльності для працівника; формування трудової поведінки; мотивування (створення умов для праці та розвитку, стимулювання).
А.В. Черкасов	Проведення поточної оцінки дієздатності мотиваційного механізму; зіставлення витрат і результатів від заходів щодо розвитку мотивації на основі аналізу зміни основного показника; пошук оптимального рішення розподілу фінансових витрат, які впливають на мотиваційне середовище; оцінка ступеню задоволеності тощо
І.Б. Дуракова, С.М. Галтинов	Встановлення потреб працівника; визначення мотиваційного типу працівника та вибір стимулів і мотивів; упровадження системи постановки цілей; створення належної системи оцінки ефективності працівника та встановлення потенціалу його розвитку; розробка системи окладів і бонусів, пов'язаних із результатом діяльності працівника; забезпечення кар'єрного просування; оцінка результату.

Таким чином можна дійти висновку, що у сукупності точки зору цих учених (таблиця 1) щодо сутності організації процесу розвитку системи мотивації персоналу не протилежать наданому нами вище визначенню самого поняття «розвиток системи мотивації персоналу».

Виходячи з цього визначення, та з урахуванням точок зору цих учених, сам процес розвитку системи мотивації персоналу підприємства представлено в якості наступних етапів (рисунок 1).

Очевидно (рисунок 1), що саме етапізація процесу розвитку системи мотивації персоналу підприємства характеризує цей процес як такий, що здійснюється для досягнення мети розвитку підприємства і персоналу (зокрема, кожного працівника) одночасно. При цьому, лише за умови досягнення мети розвитку підприємства, можливо задовольнити потреби працівника від отриманого позитивного результату – зростання сукупної продуктивності.

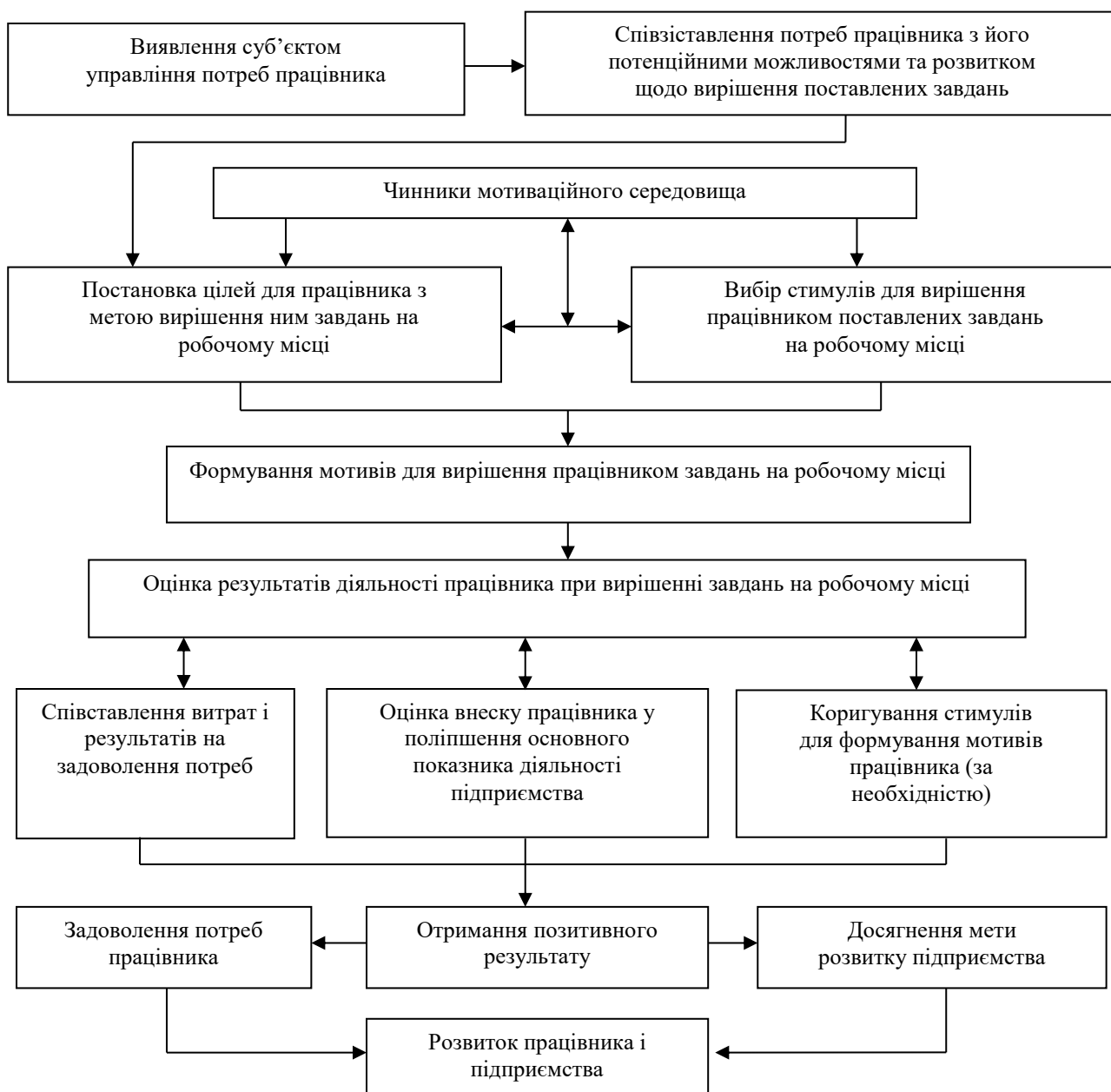


Рисунок 1 - Етапізація процесу розвитку мотивації персоналу підприємства

Поруч із цим стає очевидним, що врахування суб'єктом управління чинників мотиваційного середовища дозволяють йому визначити цілі для працівника з метою

вирішення ним завдань – з одного боку, а з іншого – відібрати стимули та сформувавши мотиви для їх вирішення.

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- знати набір потреб, які ініціюють рух до здійснення мети і умови, за яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація – це спосіб задоволення, а її зростаюча доза може призвести до самозадоволення та інерції. Активно діяти можна тільки тоді, коли є впевненість, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

Таким чином, для розробки дієвої системи мотивації для окремо взятого підприємства варто насамперед визначити мотиви та потреби персоналу, а потім вже формувати систему.

Отже, мотиваційна політика вітчизняних підприємств повинна змінюватися відповідно до глобалізаційних процесів, трансформації економіки, поширення культурологічних тенденцій, інтелектуалізації та соціалізації праці. Це об'єктивні процеси сучасності, які визначають ступінь розвитку підприємств, формують нові запити до мотивації персоналу. Поряд з тим, існує світовий історичний досвід наукової думки в сфері економіки (теорії, концепції та об'єктивні закони), який необхідно використовувати під час формування мотиваційної політики.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

- 1 Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. № 6.
- 2 Власенко О.С. Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи // Глобальні та національні проблеми економіки Випуск 17. 2017. – С.224-229.
- 3 Довбня С.Б., Письменна О.О. Кадрова стратегія: теоретичні основи та методичний інструментарій її формування : монографія. Дніпро : Ліра, 2019. 184 с.
- 4 Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету "Україна". — 2015. — № 15. — С. 98—103.

**Михайло ВЕДЕРНІКОВ**

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Артем СОХАРУК**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

### **ПОБУДОВА СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Розглядаючи сутність етапів побудови системи HR-інжинірингу, необхідно звернутись до наявних трактувань сутності поняття «інжиніринг». «Інжиніринг – це сукупність інтелектуальних видів діяльності, що мають за кінцеву мету отримання найкращих результатів від капіталовкладень або інших видатків, що пов'язані з реалізацією проектів різноманітного призначення, за рахунок найбільш раціонального підбору та ефективного використання ресурсів, а також методів організації та управління, на базі сучасних науково-технічних досягнень та з урахуванням конкретних умов й факторів реалізації проектів» [1, с. 52]. Натомість, у підручнику, зазначено: «Інжиніринг – це радикальні методи проведення змін у побудованих процесах стратегічного планування, управління змінами, що мають на меті удосконалення характеристик підприємства». У цьому визначенні інжиніринг означає

докорінну зміну наявної системи управління персоналом. Підприємство має вирішити як, з урахуванням особливостей своєї діяльності та з використанням нових технологій, побудувати ефективну систему управління персоналом [2].

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 [4].

Важливо зазначити, що впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві дозволяє вирішити комплекс управлінських завдань. Це може бути представлено наступним чином (рисунок 1):

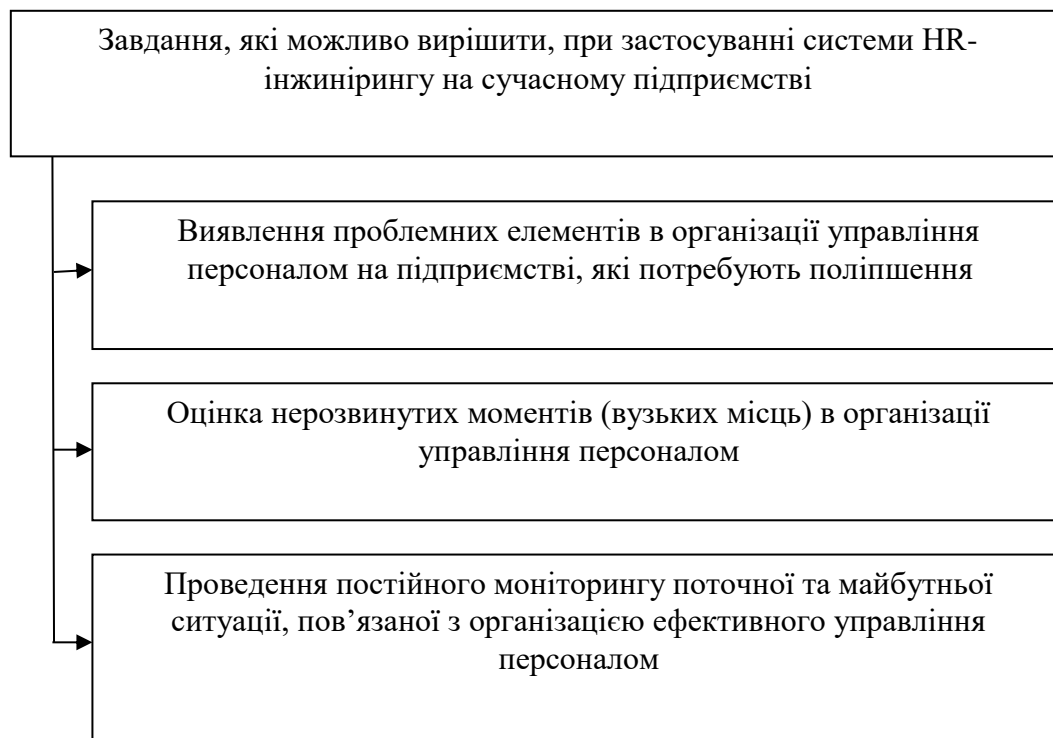


Рисунок 1 - Завдання, які вирішує впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві потребує реалізації бізнес-процесів, як видів робіт, з побудови системи управління персоналом. Реалізація бізнес-процесів включає в себе види робіт, що безпосередньо пов'язані із системою управління персоналом. Це може бути представлено наступним чином (рисунок 2) [44, с. 141]. Відмітимо, що впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів потребує зміни та вдосконалення корпоративної культури підприємства через потребу використання нових елементів системи цінностей.

На зміст інжинірингу впливають діючі принципи оцінювання результатів праці й системи компенсації. Керівництвом підприємства повинні бути проведені відповідні заходи, які будуть сприяти зміні світогляду підлеглих та спрямовані на підвищення рівня впливу працівника на функціонування підприємства. Тобто, в результаті проведеної роботи повинні бути змінені уявлення працівників на їх роль та вплив на процеси, пов'язані із розвитком бізнесу. Усе перелічене може бути представлено як основні засади працівника підприємства, які орієнтовані на інновації. Для проведення ефективних змін у системі управління недостатньо лише теоретично змінити принципи, необхідно практично застосовувати їх у роботі підприємства.

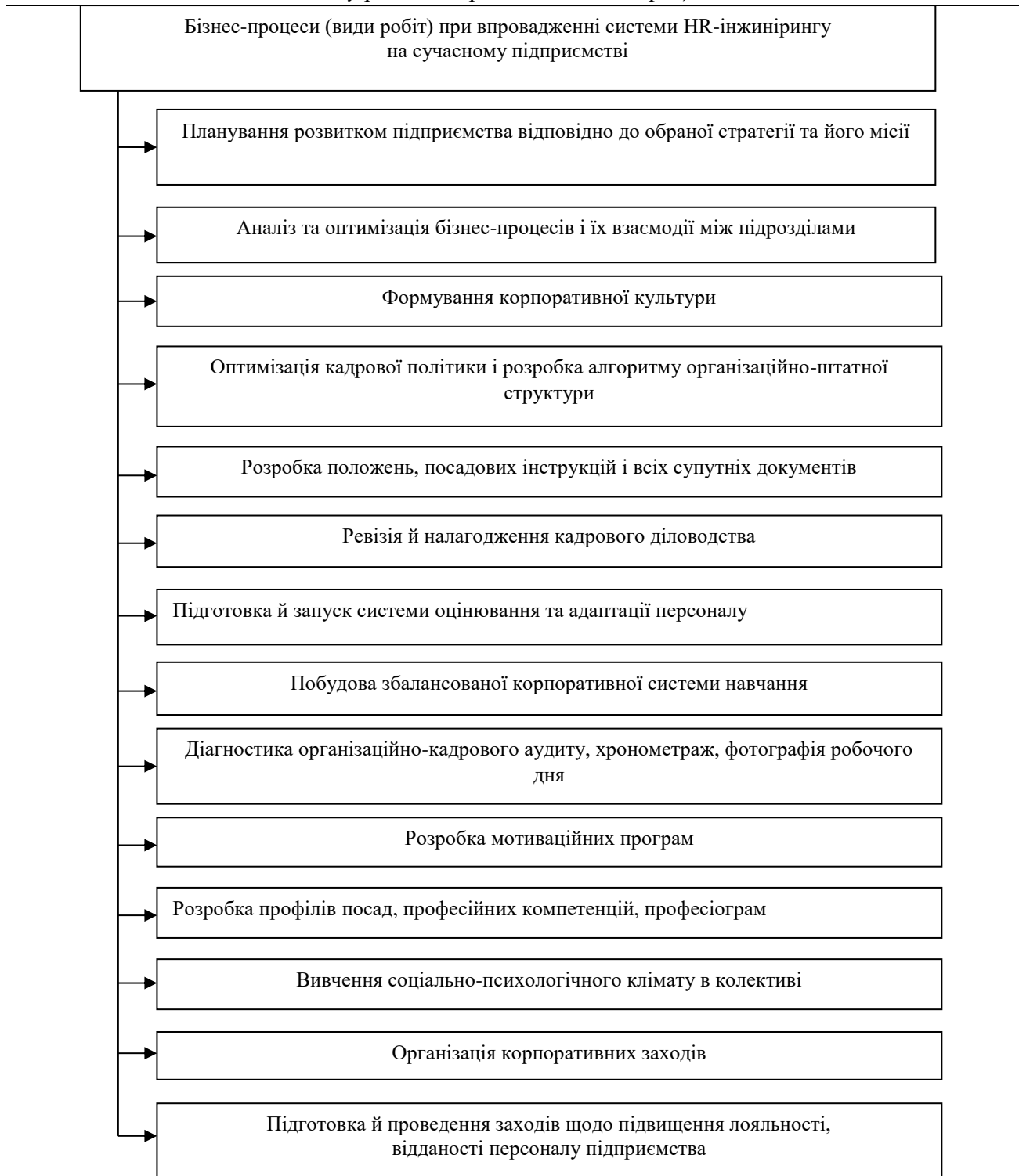


Рисунок 2 - Склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві

Тобто, використання принципів інжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, на наш погляд, повинно супроводжуватись певними кроками, зміст яких полягає у наступному [3]:

1) інжиніринг планування персоналу (визначення джерел для пошуку персоналу, визначення потреби в персоналі, розробка алгоритму визначення потреби у персоналі на підприємстві, навчання керівників підрозділів основам аналізу визначення потреб у людських ресурсах);

2) інжиніринг процедур аналізу й оцінювання робочих місць (посад) (визначення оптимальних умов для ефективного функціонування робочого місця, розробка алгоритму

оцінювання змісту діяльності на робочому місці й визначення нормативів завантаження, детальний аналіз даних про робоче місце);

3) інжиніринг процедур оцінювання професійних якостей співробітників, індивідуальних планів розвитку персоналу та формування кадрового резерву (визначення загальних вимог до кваліфікації працівників, визначення особливих вимог до конкретної категорії співробітників, розробка форм з оцінювання рівня кваліфікації працівників);

4) інжиніринг управління процесом відбору та найму персоналу (визначення вимог до порядку вербування, відбору та найму працівників, розробка анкет з оцінки рівня кандидатів на посаду, деталізація процедур пошуку, відбору, оформлення й адаптації, розробка процедур з відбору й найму персоналу, навчання керівників підрозділів складанню графіка щодо потреб у персоналі);

5) інжиніринг управління адаптацією та професійною орієнтацією нових співробітників (визначення вимог з адаптації й професійної орієнтації нових співробітників, розробка заходів щодо ефективної та мобільної адаптації нових співробітників, деталізація процедур адаптації й професійної орієнтації та їхнього оформлення);

6) інжиніринг управління трудовою дисципліною співробітників (визначення вимог і критеріїв з дотримання трудової дисципліни, розробка типових форм з трудової дисципліни на підприємстві, детальний аналіз процедур по трудовій дисципліні);

7) інжиніринг управління атестацією (оцінюванням) персоналу й оплатою праці (складання карт умов праці для атестації робочих місць, вивчення законодавчих вимог до процедури атестації персоналу, навчання керівників підрозділів процедурам атестації, складання плану-графіка робіт з атестації);

8) інжиніринг управління мотивацією співробітників (визначення вимог для створення оптимальних умов соціально-психологічного клімату в підрозділах підприємства, розробка методики аналізу стану мотивації, детальний аналіз процедур оцінювання мотивації);

9) інжиніринг управління навчання та професійного розвитку співробітників (визначення вимог до навчання та професійного розвитку, можливих форм, видів і методів навчання, оптимізація форм з планування навчання й професійного розвитку, контролю за якістю навчального);

10) інжиніринг управління документальним забезпеченням управління людськими ресурсами.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Грішнова О.А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики / О.А. Грішнова, О.С. Заїчко // Вісник економічної науки України. – 2016. – № 2. – С. 52-57.
2. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
3. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна, Я. Касяненко // Галицький економічний вісник. – 2020. – №3 (64). – С. 147-156.
4. Volianska-Savchuk, L., & Matsyshyna, M. (2019). Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління, (1 (33)), 33-42.
5. Boiko, J., Volianska-Savchuk, L., Bazaliyska, N., & Zelena, M. (2021, September). Smart recruiting as a modern tool for HR hiring in the context of business informatization. In 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (pp. 284-289). IEEE.



**Наталія БОГАЦЬКА**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та міжнародних відносин  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
м.Вінниця, Україна*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

Процеси глобалізації ринку та нестабільність міжнародного середовища викликають необхідність застосування стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Стрімкий розвиток сучасного ринку та бурхливий вплив науково-технічного прогресу посилюють необхідність стратегічного управління розвитком підприємств. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд сучасних інструментів розвитку конкурентоспроможності та підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності підприємств.

Проблематиці здійснення економічної діяльності приділяється значна увага багатьох вітчизняних вчених: Бестужевої С.В., Васильцева Т.Г., Лупак Л.Р., Тарнавської Н., Тищенко І., Фатхутдинова Р., Чикуркова А. та ін,

Ключовим стрижнем економічної взаємодії є суб'єкти мікроекономічного рівня, бо саме на цьому рівні реалізують свої економічні інтереси виробники товарів та послуг, які опосередковують процес інтернаціоналізації господарського життя. На мікрорівні діють як суб'єкти підприємницького, так і регулятивного комплексу [1]. Важливим засобом стимулювання експорту з боку держави є забезпечення інформаційної підтримки національних виробників, зокрема підприємств малого та середнього бізнесу.

Українським підприємствам необхідно концентрувати увагу на пошуку нових ринків збуту, а для цього в якості основного завдання постає завдання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції, відповідності її якості європейським та міжнародним нормам, підвищення її технологічного рівня.

Основними мотивами для реалізації різних форм міжнародної економічної діяльності у підприємств є:

- розширення сфери діяльності підприємств;
- бажання й можливості створення конкурентоспроможної продукції;
- спрямованість на подолання залежності від кон'юнктури внутрішнього ринку з його специфічними характеристиками;
- вирішення завдань диверсифікації своєї діяльності;
- отримання можливостей доступу до нових технологій та «секретів» промислового виробництва;
- можливість отримання державної підтримки в рамках спеціальних програм сприяння зовнішній торгівлі;
- бажання отримання додаткових фінансових ресурсів для вирішення можливих майбутніх проблем виробничої діяльності [2, с. 127].

Економічний стан, у який здійснюють сьогодні свою діяльність підприємства, характеризується нестабільністю і невизначеністю. Стійкий розвиток підприємства в перспективі залежить від його здатності прогнозувати і гнучко реагувати на умови зовнішнього оточення, що змінюються, утримувати і здобувати нові конкурентні переваги в боротьбі на ринках. Ефективним засобом забезпечення стійкого розвитку є диверсифікація.

Диверсифікація - (лат. *diversus* - різний і лат. *facere* - робити) процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на

нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми [3].

В процесі дослідження розглянемо різні погляди авторів на поняття «диверсифікація» в табл. 1.

Таблиця 1 – Трактування поняття «диверсифікація» з погляду різних вчених

Вчені	Характеристика
І. Ансофф	Диверсифікація (новий продукт – новий ринок) – стратегія, що дозволяє компанії використати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання.
М. Горт	Диверсифікація – одночасне обслуговування компанією декількох ринків.
К. Бері	Диверсифікація – ріст кількості галузей, в яких функціонує компанія
Ф. Котлер	Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь-яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день.
Р. Кунц	Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.
Н. Куденко	Диверсифікація – стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.
Н. Рудик	Диверсифікація - процес проникнення корпорації в нові галузі виробництва та географічні сегменти ринку з ціллю зниження ризику її операцій.

Загалом, існує багато причин, які змушують підприємства та їх керівників приймати рішення стосовно диверсифікації. Перерахуємо головні причини щодо прийняття рішення про диверсифікацію діяльності підприємства:

- часткове використання ресурсів;
- зниження прибутку від основного виробництва;
- скорочення попиту на продукцію;
- створення нових робочих місць;
- постійний ріст конкуренції та науково-технічного прогресу.

В рамках модернізації промисловості слід сконцентрувати увагу на впровадженні нових технологій зниження матеріало-, енерго-, фондомісткості, що забезпечить економію витрат на виробництво продукції та дозволить підвищити рівень її конкурентоспроможності при високому рівні якості.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів [4, с. 106].

Важливими чинниками, що підвищують рівень конкурентного середовища підприємства на мікроекономічному рівні, є: сприятлива кон'юнктура ринку; низькі бар'єри вступу на окремі ринки; зростання кількості суб'єктів господарювання. До чинників, що погіршують конкурентне середовище для суб'єкта господарювання на окремих ринках, належать: намагання окремих суб'єктів збільшити свою владу на ринку, високий ступінь ризику підприємницької діяльності, загроза банкрутства, непрофесіоналізм менеджерів, низький ринковий потенціал [5].

Для оцінювання стратегічної позиції підприємства найчастіше використовується SPACE-аналіз [4, с. 455]. Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Річ у тім,

що підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, не обґрунтована належним чином. До того ж, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші на боротьбу «із самим собою», тоді як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління.

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання підприємства (рис. 1).



Рисунок 1. - Групи системних критеріїв оцінювання підприємства за допомогою SPACE-аналізу

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що відображаються відповідними показниками. Економічний потенціал вимірюється за такими показниками: нормою прибутковості; виробничими витратами; рентабельністю вкладеного капіталу; рентабельністю інвестицій; обсягами заборгованості; здатністю до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо [6, с. 119].

Таким чином, успішний вихід підприємств на міжнародні ринки залежить від можливостей здійснення технічної модернізації виробництва за рахунок інтернаціоналізації виробничих сил. Це може бути реалізовано через обмін засобами виробництва і технологічними знаннями, у формі міжнародної спеціалізації й кооперації, шляхом виробничого співробітництва, міжнародного переміщення виробничих ресурсів; формування глобальної матеріальної, інформаційної, організаційно-економічної інфраструктури, що тим самим забезпечує процес здійснення міжнародного обміну задля ефективної міжнародної економічної діяльності підприємств.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Мартиненко М.В., Лисиця Н.М., Полякова Я.О., Болотова О.О. Оцінка економічної діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3072>.
2. Національна економічна діяльність і міжнародні економічні відносини: сучасний стан та тенденції розвитку : колективна монографія. Полтава: ПП «Астроя», 2020. 251 с.
3. Диверсифікація діяльності підприємства. URL: <https://uk.wikipedia.org/> (дата звернення 30.10.2023).
4. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
5. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С.102-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_20)
6. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018, № 3 (31). С. 118–126.

**Сергій ІЛЛЯШЕНКО**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин  
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків, Україна;  
Економіко-гуманітарний університет, м. Бельсько-Бяла, Польща*

## **РОЗВИТОК УНІВЕРСИТЕТІВ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ І СПОСОБИ РЕАГУВАННЯ**

Формування цифрової економіки, що ініційоване широким впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій четвертої промислової революції, супроводжується змінами практично усіх сфер людської діяльності. Відбуваються радикальні трансформації існуючої техніки і технологій, методів управління, способів забезпечення людської життєдіяльності [1]. Це супроводжується змінами на ринку праці і в системі підготовки кадрів. Зникають існуючі професії і виникають нові, перманентні зміни потребують постійної актуалізації існуючих і набуття нових знань, що дозволить адаптуватися до нових умов і ефективно використовувати можливості які надає цифровізація. Відповідно, зростає роль університетів як науково-освітніх установ в яких сконцентровано: продукування нових наукових, технічних, професійних знань та їх поширення; підготовка фахівців спроможних самостійно отримувати нові знання, творчо використовувати їх у своїй діяльності, втілювати набуті знання у продуктивні і процесні інновації різної спрямованості.

Практика свідчить, що цифровізація безпосередньо впливає на діяльність університетів і ці впливи формують як сприятливі можливості для розвитку, так і ряд викликів на які необхідно знаходити можливості адекватного реагування. У цьому контексті актуалізується проблема визначення існуючих викликів і загроз які вони спричиняють, а також формування комплексу рекомендацій щодо трансформації цих загроз у можливості для розвитку університетів в цифровій економіці.

З огляду на викладене виконано комплекс досліджень за результатами яких визначено основні виклики науково-освітньої діяльності університетів в цифровій економіці. Виконано систематизацію і групування цих викликів у розрізі їх впливу на наукову, освітню діяльність, а також систему управління університетом. Серед основних викликів слід зазначити наступні:

- у науковій діяльності: зміни актуальності напрямків наукових досліджень; широке використання цифрових технологій у плануванні, проведенні, опрацюванні, інтерпретації і представленні результатів досліджень; виникнення інноваційних організаційних структур, нових форм взаємодії науковців; поширення практики спільного виконання досліджень інтернаціональними колективами науковців; нелінійне зростання масивів інформації і знань тощо;

- у освітній діяльності: перманентні зміни актуальності існуючих професій, зникнення традиційних і виникнення нових; зникнення професій, які передбачають алгоритмізоване виконання повторюваних дій як пов'язаних з фізичною, так і розумовою працею; цифровізація різних сфер людської діяльності потребує формування і вміння реалізувати цифрові компетенції студентами, викладачами, навчально-допоміжним персоналом; тенденції до поширення дистанційної (синхронної і асинхронної) форми навчання; оновлення техніки і технологій (у виробництві, забезпеченні життєдіяльності, державному управлінні, побуті тощо) потребує постійної актуалізації знань і навиків (навчання протягом усього життя);

- у системі організації і управлінні діяльністю університетів: перманентні зміни у зовнішньому середовищі потребують адаптивних, гнучких, динамічних організаційних структур управління; загострення конкуренції на ринку науково-освітніх послуг як з боку національних, так і зарубіжних університетів у т.ч. у віртуальному середовищі інтернету; поширення практики створення у різних сферах діяльності самокерованих систем, які поєднують людський інтелект, автоматизоване виробництво чи надання послуг, цифрові

інформаційні технології тощо, потребуватиме від університетів відповідної адаптації для забезпечення технологічної сумісності.

Для кожного з напрямів діяльності окреслено комплекси загроз, що спричинені зазначеними викликами. У сукупності вони зводяться до можливості втрати конкурентоспроможності, ринкових позицій, погіршення фінансово-економічних показників і навіть краху університетів, які своєчасно не будуть реагувати на загрози.

Запропоновано комплекси заходів реагування на виклики для наукової, освітньої і організаційно-управлінської діяльності університетів. Зокрема:

- у науковій діяльності: забезпечення доступу до баз індексування і реферування наукових видань, баз даних і знань аналітичних організацій, статистичних установ, рейтингових агенцій тощо; стимулювання персоналу і студентів до участі у наукових проєктах (грантових, госпдоговірних, ініціативних тощо); стимулювання публікаційної активності і участі у наукових конференціях викладачів, наукових співробітників, студентів; забезпечення можливостей використання цифрових технологій в наукових дослідженнях (хмарні технології обчислень; штучний інтелект; комп'ютерні інформаційно-пошукові системи; віртуальна і доповнена реальність тощо); забезпечення можливостей віддаленого спілкування з вітчизняними і іноземними колегами; стимулювання створення і просування наукових видань, проведення наукових конференцій;

- у освітній діяльності: впровадження актуальних напрямів і спеціальностей підготовки фахівців, оновлення їх відповідно до тенденцій на ринку праці; впровадження нових форм і методів підготовки (в аудиторіях, на віртуальному робочому місці, дистанційне навчання); забезпечення гнучкості часу і місця навчання; використання можливостей цифрових технологій у навчальному процесі (за аналогією з науковою діяльністю); актуалізація знань і умінь кадрового потенціалу університету; актуалізація методичного, інформаційного, програмно-апаратного забезпечення освітнього процесу; інформаційне насичення навчального процесу;

- у системі управління університетом: впровадження цифрових технологій в систему організації і управління діяльністю університету, що дозволить оперативно адаптуватися до змін умов на ринку науково-освітніх послуг, сприятиме підвищенню якості і оперативності підготовки фахівців, ефективності зовнішніх і внутрішніх комунікацій, реалізації потенціалу викладачів, допоміжного персоналу і студентів; у перспективі – трансформація університетів у самокеровані системи (за аналогією з іншими сферами діяльності), що поєднують і забезпечують взаємоузгоджену взаємодію за допомогою цифрових технологій їх потенціалу (інтелектуального, кадрового, матеріального тощо), процесів (управлінських, науково-освітніх, внутрішньо-організаційної взаємодії, взаємодії з зовнішніми контрагентами тощо) [2].

Отримані результати розвивають і поглиблюють засади інноваційного менеджменту в сфері вищої освіти, в частині розроблення методологічних підходів, а також формування інформаційно-аналітичної бази управління розвитком університетів в умовах цифрової економіки. Подальші дослідження повинні бути спрямованими на формування організаційно-економічного механізму управління діяльністю університету в цифровій економіці.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. К.: Центр Разумкова; Вид-во «Заповіт», 2020. 274 с.

2. Iliashenko Sergii, Shypulina Yuliia, Iliashenko Nataliia, Golysheva Ievgeniia. Digitalization as a direction of innovative development of Ukrainian universities in the conditions of technological transformations. Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology». 2023. № 1. P. 128-138.

**Оксана ЗАХАРОВА**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри економіки та управління*

**Дмитро КОЗИРЄВ**

*аспірант PhD*

*Черкаський державний технологічний університет*

*м. Черкаси, Україна*

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМУВАННЯ НОВОГО МІСЬКОГО ПРОСТОРУ В ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ**

Сьогодні в Україні війна – страшна, несправедлива, загарбницька. Проте війна не буде вічною, вона обов'язково закінчиться! Настане наша перемога і потрібно буде відбудувати країну та її економіку, з попелу підняти зруйновані ворогом міста та села, модернізувати збережені регіони країни, щоб у більш короткий термін досягти позитивних зрушень у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства. Такі дії дозволять активізувати українських воєнних мігрантів до повернення додому та пришвидшити процес вступу України до Європейського союзу.

Яку ж стратегію відродження обрати, щоб з найменшими витратами часу та ресурсів побудувати такий життєвий простір, щоб людина почувала себе, по-перше, в безпеці, по-друге, в комфорті, по-третє, щасливо? Звичайно, що потрібно йти в тренді тих тенденцій, що спостерігаються у розвинутому світі, що дозволить досягти бажаних результатів більш коротким шляхом. Сьогодні Україна вже проголосила, що в повоєнному відродженні цифрові технології та інновації будуть відігравати ключову роль і саме тому в основу відбудови міського простору слід покласти концепцію розумного міста [1-2]. В основу такої концепції покладено принцип залучення всіх передових й інноваційних технологій задля досягнення максимальної користі та комфорту населення. Одним з важливих та дієвих інструментів при цьому має стати діджиталізація.

Враховуючи той факт, що будь-який міський простір може стати комфортним для проживання людини за умови, що буде забезпечено можливості гідної праці для кожної працездатної людини, суттєва увага має бути приділеною побудові у межах розумного міста дієздатного та конкурентоспроможного ділового середовища. На наш погляд найбільш доцільними можуть бути такі рішення щодо запровадження інструментів діджиталізації в основу формування ділового середовища при відбудові українських міст:

1. Розробка рішень для автоматизації процесів управління підприємствами. Реалізація даного рішення дозволить оптимізувати витрати ресурсів і часу на прийняття управлінських рішень, забезпечити їх ефективність та пришвидшити практичну реалізацію. Цей процес передбачає створення та впровадження програмного забезпечення, яке спрямоване на оптимізацію та поліпшення управлінських функцій підприємства, зменшення ймовірності помилок та підвищення ефективності використання ресурсів. Підхід забезпечує керівництво підприємства даними для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, тим самим надаючи конкурентну перевагу, підвищуючи гнучкість та адаптивність до змін у бізнес-середовищі.

2. Використання бот-програм для автоматизації процесів управління та просування продуктів. За умов прагнення світової розвинутої спільноти до скорочення непродуктивного споживання, використання таких програм дозволить оптимізувати потоки товарів, підвищити результативність їх використання та зменшити їх загальні надлишки.

3. Розробка інтелектуальних систем для аналізу та прогнозування потреб ринку. Для того, щоб чітко розуміти обсяги та структуру потреб населення мають бути створеними дієві механізми аналізу, результати використання яких дозволять скоротити непродуктивні витрати і втрати, а також досягти зростання рівня задоволеності населення життям у місті.

4. Створення програмного забезпечення управління самостійністю підприємств. Таке програмне забезпечення спрямоване на автоматизацію та поліпшення різних аспектів управління, щоб забезпечити підприємство більшою ступенем самостійності у прийнятті рішень та оптимізації його робочих процесів. Основні функції такого програмного забезпечення можуть включати: забезпечення точного обліку фінансових операцій, формування звітності та прогнозування фінансового стану підприємства; оптимізацію використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів для максимізації продуктивності; створення та ведення проектів; взаємодію з клієнтами, ведення бази даних клієнтів та вирішення їхніх питань; надання детальних аналітичних звітів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень тощо.

5. Інтеграція технологій блокчейн для досягнення платіжної безпеки. Реалізація даного рішення дозволить підвищити рівень надійності та безпеки платіжних операцій, тим самим підвищити й результативність фінансової діяльності суб'єктів господарювання.

6. Формування хмарних рішень на скорочення витрат за зберігання та обробку даних. Враховуючи той факт, що сучасний ефективний бізнес не може повноцінно функціонувати та вчасно приймати ефективні рішення без використання великих масивів даних, ІТ-фахівці мають створити зручну та раціональну систему користування такими даними.

7. Розробка інтерфейсів для надання доступу до даних та послуг, що дозволить максимізувати ступінь залучення кожного працівника в управління діяльністю бізнесу. Важливим аспектом є створення інтуїтивно зрозумілих та ергономічних інтерфейсів, які сприяють зручній взаємодії користувачів з системою та полегшують їхню роботу. Основні аспекти розробки таких інтерфейсів мають орієнтуватися на персоналізацію, легкий доступ до інформації, мобільність, взаємодію й кооперацію, безпеку, постійне вдосконалення тощо. Розробка таких інтерфейсів сприяє покращенню внутрішнього взаємодії персоналу та підвищенню продуктивності бізнесу в цілому.

8. Інтеграція штучного інтелекту у процеси вирішення практичних проблем. В діяльності суб'єктів господарювання проблеми виникають постійно і у такій ситуації фахова допомога штучного інтелекту дозволить скоротити штат управлінського персоналу та підвищити ефективність діяльності. Основними сферами застосування штучного інтелекту у бізнесі можна назвати такі. Автоматизація рутинних операцій та задачі, зменшуючи витрати часу та ресурсів. Аналіз великих обсягів даних для виявлення тенденцій, прогнозування ринкових умов, а також управління стратегіями та прийнятті рішень на підставі цих даних. Створення інтелектуальних систем обслуговування клієнтів, відповіді на запитання, вирішення проблем та персоналізованого взаємодії. Точне прогнозування попиту, керування запасами та оптимізація логістики, що сприяє покращенню ефективності ланцюга постачання. Виявлення надзвичайних подій, попередження кібератак та захисту від інших загроз безпеки.

9. Аналіз ринку та розробка систем для оцінки ефективності торгівлі. Автоматизація процесів аналізу дозволить в режимі реального часу отримувати інформацію та відразу приймати управлінські рішення, що будуть коригувати ситуацію на краще.

10. Розробка додатків для торгівлі за алгоритмом та автоматизацією різних виробничих процесів, що дозволить упорядкувати торговельну діяльність та вчасно виявляти й реагувати на проблемні ситуації й «вузькі місця».

Комплексна орієнтація міської влади та керівництва суб'єктів господарювання на означені напрями, можливості та новітні рішення, їх активізація, дозволить оптимізувати та прискорити процеси відновлення українських міст у повоєнний період.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Захарова О.В., Козирев Д.М. Концепція розумного міста як альтернативний підхід до відновлення міської інфраструктури України в повоєнний період. Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Черкаси, 2022. Вип. 67. С. 5-14.

2. Богун М.М. Сучасні тренди розвитку смарт-міст в глобальному просторі. Ефективна економіка. 2023. №8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_44).

**Оксана ЧЕРНУШКІНА**

к.е.н., доцент,

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

**Богдан КРОПИВНИЦЬКИЙ**

здобувач вищої освіти,

Хмельницький національний університет,

м. Хмельницький, Україна

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Однією з ключових умов розвитку підприємства в сучасних конкурентних умовах є забезпечення повної реалізації його трудового потенціалу. Саме трудовий потенціал підприємства дозволяє йому зберігати конкурентні позиції на ринку та слідувати загальному технологічному прогресу. Ефективне використання трудового потенціалу забезпечує високу продуктивність праці, якість продукції, інноваційний розвиток, а також імідж підприємства. В умовах невизначеності саме стратегічне управління розвитком трудового потенціалу посідає ключове місце, оскільки його завданням є враховувати як поточні, так і майбутні потреби підприємства в кадрах, а також ймовірну кон'юнктуру ринку. При цьому варто розуміти, за допомогою яких методів має реалізовуватись розвиток трудового потенціалу, а також дати чітку оцінку його необхідного рівня.

Проблематика стратегічного управління трудовим потенціалом досить широко досліджувалася зарубіжними та вітчизняними науковцями, серед яких: Л. Шаульська, І. Шевченко, А. Петрик, К. Стогуль, Т. Рапівський, В. Козар, В. Савченко, Л. Кононенко, А. Карнаушенко, І. Пішенін.

Метою роботи є обґрунтування потреби в стратегічному управлінні розвитком трудового потенціалу підприємства в умовах розвитку ринкових відносин.

Стрімкий технологічний прогрес в сучасному світі дійсно вносить суттєві зміни у природу трудового потенціалу та роль працівника в виробництві. Зростання автоматизації та впровадження інноваційних технологій дозволяють відокремити працівника від рутинних робіт та монотонних операцій, створюючи при цьому нові можливості для реалізації його трудового потенціалу в більш креативних та складних завданнях [1].

Один з ключових аспектів, які варто враховувати, це те, що сучасний працівник більше не обов'язково повинен фізично присутній на виробництві, а може працювати віддалено або у віртуальному середовищі. Це розширює горизонти для розвитку трудового потенціалу, оскільки працівник може використовувати свої навички та креативність для розв'язання більш складних завдань, які вимагають аналізу, стратегічного мислення та інноваційного підходу.

На сучасному етапі розвитку України питання ефективного використання трудового потенціалу набуває особливої актуальності. Суспільство має великий потенціал у вигляді висококваліфікованих працівників, які можуть приносити значний внесок у соціально-економічний розвиток країни. Однак використання цього потенціалу вимагає відповідних стратегій та підходів.

Дуже важливо відокремити трудовий потенціал від поняття трудових ресурсів. Трудовий потенціал - це не лише фізична праця, але і інтелект, навички, досвід, креативність, мотивація, творчий потенціал та інші аспекти, які формуються в процесі освіти та саморозвитку працівника. Трудовий потенціал не обмежується робочими годинами або фізичною присутністю на робочому місці. Він становить сукупність можливостей та ресурсів, які можуть бути використані для досягнення цілей підприємства та суспільства в цілому.



*III Міжнародна науково-практична конференція  
«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з  
ЄС у рамках європейської інтеграції»*

Трудовий потенціал є важливим аспектом соціально-економічного розвитку суспільства. Він взаємодіє з іншими компонентами економіки, такими як капітал, технології та інфраструктура, і впливає на створення нових ринків, ріст виробництва та підвищення життєвого рівня населення. Тому розвиток трудового потенціалу вимагає комплексного підходу, який враховує різноманітні аспекти розвитку особистості та соціально-економічного середовища (табл. 1) [2].

Таблиця 1 - Еволюція наукових підходів до визначення категорій «стратегічне управління» та «трудовий потенціал»

Рік	Визначення категорії: «стратегічне управління»	Визначення категорії «трудовий потенціал»
2003	Стратегічне управління – це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації організацією розроблених планів, який полягає в повторюваному циклі виконання її основних завдань (етапів).	Трудовий потенціал – це сукупність працездатного населення з урахуванням його інтелектуального розвитку, знань, умінь, досвіду, духовних цінностей, звичаїв, переконань і патріотизму.
2009	Стратегічне управління – це складна система, в якій відбуваються процеси аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегій, спрямованих на досягнення місії та цілей функціонування організації.	Трудовий потенціал – це наявні та потенційні можливості працівників реалізовувати свої кількісні та якісні характеристики в конкретних соціально-економічних і виробничо-технічних умовах.
2012	Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку зовнішнього середовища та дозволяють організації виживати в умовах довгостроковий.	Трудовий потенціал – це сукупність кількісних і якісних характеристик працездатного населення, які реалізуються і можуть бути реалізовані відповідно до наявного і перспективного попиту на них на ринку праці з урахуванням впливу об’єктивних і суб’єктивних чинників.
2018	Стратегічне управління – це динамічний процес, який забезпечує довгострокові конкурентні переваги при своєчасній і виваженій трансформації операційних цілей з урахуванням сучасних підходів, принципів і методів стратегічного управління.	Трудовий потенціал є інтегральним показником наявних і перспективних, якісних і кількісних характеристик усіх працівників, які спрямовують свої зусилля на досягнення цілей підприємства, за умови відповідного ресурсного забезпечення.

В загальному стратегічне управління можна визначити як розробку та реалізацію стратегії і для її створення вирішальним аспектом є саме визначення стратегії, а також її результати [3]. Стратегічне управління трудовим потенціалом можна поділити на наступні складові:

- визначення довгострокових цілей і завдань розвитку, а також розробка плану дій для їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів;
- прийняття ключових рішень щодо напрямків розвитку та шляхів їх досягнення;
- аналіз відповідності між внутрішніми можливостями розвитку та впливом зовнішніх факторів;
- визначення довгострокового напрямку розвитку та встановлення масштабів і послідовності досягнення цих цілей на основі загальної довгострокової перспективи;
- розробка системи стратегічних цілей розвитку та плану дій, які допомагають досягти поставлених цілей;
- визначення напрямку розвитку системи з урахуванням акценту на цілеспрямовані дії, які сприяють її сталому розвитку.

Модель стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу підприємства представлена на рис. 1 [4].



Рисунок 1 - Модель стратегії розвитку і ефективного використання трудового потенціалу підприємства

При оцінці трудового потенціалу підприємства найчастіше використовують витратний та дохідний методи. В сучасній практиці підприємства України переважно використовується витратний метод, який в свою чергу є обмеженим з огляду на недосконалість методик облікового спостереження та низьку мотивацію капіталізації витрат на розвиток трудового потенціалу [5].

Тому наявні проблеми оцінки трудового потенціалу спотворюють розуміння підприємців про важливість розвитку трудового потенціалу за рахунок залучення додаткових ресурсів. Найефективнішим методом розвитку є політика навчання, а саме перманентне навчання. Даний метод дає можливість персоналу, а як наслідок, і усьому підприємству безперервно розвиватись та отримувати актуальні навички.

Серед основних напрямків підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства можна виділити [6]: визначення напрямів підвищення кваліфікації, зниження плинності кадрів, формування відповідності кадрового складу потребам підприємства, забезпечення позитивного соціального клімату в колективі, формування умов для реалізації індивідуальних якостей працівників, підвищення ефективності оперативного планування.

Стратегія розвитку трудового потенціалу є важливим інструментом для підприємств у досягненні високого рівня конкурентоспроможності. Її головною метою є забезпечення наявності висококваліфікованих та мотивованих працівників. Це досягається через визначення конкретних стратегічних цілей, які не обмежуються лише соціально-економічними показниками, а також включають в себе координацію дій усіх структурних підрозділів для досягнення стратегічних пріоритетів.

Важливим аспектом є ієрархія завдань, які визначаються на шляху досягнення стратегічної мети. Задачі поділяються на поточні та довгострокові. Стратегічне планування розпочинається з визначення довгострокових задач, які спрямовані на досягнення загальної мети стратегії. Тактичні завдання визначаються на основі аналізу поточних проблем і стають проміжними кроками для досягнення стратегічних цілей. Вони враховують результати моніторингу соціально-трудої сфери, експертних досліджень, соціологічних опитувань і аналізу передового досвіду вирішення аналогічних проблем.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Козар В. В. Стратегічні напрямки збереження та розвитку трудового потенціалу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 4(4), С. 101–108.
2. Shevchenko, I., Petryk, A., & Stohul, K. (2023). Modern interpretation of the essential characteristics of strategic management of the development of labor potential. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(4), 77–84. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230204.09>.
3. Рапіцький Т. І. Концептуальні засади стратегічного управління розвитком трудового потенціалу України. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* Кіровоград : КНТУ, 2010. Вип. 18, ч. 1. С. 187-192.

4. Шаульська Л.В. Стратегічне управління розвитком і ефективним використанням трудового потенціалу підприємства. *Економіка промисловості*. 2004. № 5. С. 182-189.

5. Савченко, В., Кононенко, Л., & Карнаушенко, А. (2023). Organizational ensuring the development of labor potential of business structures as a component of strategic management. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 4(25-04), 117–122.

6. Ладунка І. С., Буркова М. С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. С. 421–425.

**Світлана КАПТАНЕЦЬ**

*канд. пед. наук, доцент,*

*завідувач відділу митної та економічної безпеки*

*Науково-дослідного інституту фінансової політики*

*Державного податкового університету*

## **РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ**

*«Комунікація є основою управління організації,  
пояснюючи чому ви там і що робите.*

*І якщо вам вдасться належно забезпечити комунікацію, то  
дії ваших команд будуть відповідати цілям організації»*, –

*Стівен Квест, генеральний директор DG TAXUD Європейської комісії*

Сучасний розвиток суспільства характеризується не лише швидким зростанням цивілізаційних викликів, а й стрімким нарощуванням темпів інформаційно-комунікаційних процесів у всіх сферах людської життєдіяльності. У доволі непростих умовах сьогодення, спричинених зростанням темпів політичних, економічних, інституціональних, соціальних і технологічних змін, котрі почасти породжують низку економічних проблем у глобальному та національному масштабі, значно підвищується рівень відповідальності органів влади за прийняті рішення, їх своєчасність та якість. Також дедалі більшої ваги набувають поняття суспільних цінностей, соціальної довіри, громадянського партнерства, комунікаційної взаємодії влади і суспільства, публічності та відкритості державної служби. У зв'язку з цим особливої нагальності набуває питання ефективної та грамотної комунікації у сфері публічного управління [1]. В Україні дана проблема додатково актуалізується російсько-українською повномасштабною війною, що розпочалася 24 лютого 2022 року. Оскільки, в умовах воєнного стану органи публічного управління як ніколи повинні дбати про якісну та належну комунікацію із внутрішнім і зовнішнім середовищем, дотримуючись інформаційної гігієни та уникаючи маніпулятивних прийомів. Зокрема, Державній митній службі України (далі – Держмитслужба) – одному із ключових органів публічного управління від котрого у певній мірі залежить фінансово-економічна життєздатність держави, необхідно потурбуватися як про налагодження якісної та безбар'єрної комунікації, безпечний стан власної комунікаційної системи, так і про багатосторонній характер та багатоярусність глобальних комунікаційних процесів. Йдеться, перш за все, про вироблення стратегічного бачення розвитку комунікацій Держмитслужби, оскільки відсутність сучасної, довгострокової комунікаційної стратегії – передумова не лише неефективного управління всередині відомства, деформованих інформаційних потоків і процесів при взаємодії із зовнішнім середовищем, але й перешкода сталому збалансованому розвитку Держмитслужби в індетермінованих умовах. Виникає ризик формування нерелевантного іміджу Держмитслужби як на національному, так і на міжнародному рівні, що є неприпустимим для органу публічного управління.

Складності ситуації додає й те, що посадові особи Держмитслужби виконують свої функції в умовах стрімкої гібридизації та турбулентності глобальних комунікаційних процесів, що, безперечно, впливає на сталість розвитку комунікаційної системи Держмитслужби, а відтак – на рівень аналітичної спроможності митного відомства. Це свідчить про необхідність трансформування відомчої комунікаційної політики, а отже удосконалення чинної моделі комунікаційної системи Держмитслужби для забезпечення її функціонування відповідно до вимог і практики нових реалій.

Як відомо, митні адміністрації у всьому світі забезпечують виконання трьох основних функцій: збирання мит і податків, захисту і безпеки кордонів і сприяння міжнародній торгівлі. Всесвітня митна організація постійно наголошує, що еволюційні трансформації зовнішньоторговельної екосистеми зумовлюють зміни у сприйнятті митниці бізнесом не як карального органу, а як сервісної служби. Фактично, митні адміністрації поступово переходять на партнерський рівень взаємодії з суб'єктами ЗЕД, залишаючись при цьому органами державної влади з відповідним відомчим функціоналом. Як наслідок, – повністю змінюється комунікаційна система, включаючи її зовнішню та внутрішню складові. Новітня парадигма комунікаційної системи митниці наразі визначає постулати, на кшталт: сильна внутрішня культура спілкування необхідна для формування команди професіоналів зі сформованим почуттям гордості за митну службу та чітким розумінням спільної мети; тематичні комунікаційні заходи сприяють налагодженню зв'язків із зацікавленими сторонами та громадськістю; команди, котрі відповідають за комунікацію, працюють над розробкою позитивного іміджу для митної адміністрації, поліпшуючи сприйняття останньої громадськістю; комунікаційна робота передбачає варіативність діяльності, у тому числі надання широкого спектру інформації зацікавленим сторонам і громадськості через веб-сайт [2].

З огляду на вищевикладене, доречною вбачається розробка інноваційної моделі комунікаційної системи Державної митної служби України у контексті довгострокової комунікаційної стратегії. Детермінантними особливостями інноваційної моделі мають стати: мультимодальність (багатокомпонентність); реактивність (в умовах форс-мажору); трансформність; резистентність (стійкість); резильєнтність (гнучкість). Також варто підготувати Стратегію розвитку комунікаційної системи Держмитслужби, рекомендації щодо впровадження інноваційної моделі комунікаційної системи Держмитслужби та з обов'язковим прогнозуванням очікуваних результатів. Має місце припущення, що впровадження згаданої моделі забезпечуватиме якісну та безбар'єрну комунікацію, безпечний стан комунікаційної системи в індетермінованих умовах (стрімкої гібридизації та турбулентності глобальних комунікаційних процесів, багатосторонність їх характеру та багатосаровість), а отже – сприятиме підвищенню ефективності комунікаційної складової Держмитслужби.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Капітанець С.В. Розвиток комунікації органів публічного управління в індетермінованих умовах. *Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи*: збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 18 травня 2023 року. Хмельницький: ХУУП, 2023. С. 76-77.

2. WMO Communication Handbook for Customs Administrations, 2022. URL: [https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/communication/wco\\_communication-handbook\\_en.pdf](https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/communication/wco_communication-handbook_en.pdf) (Last accessed: 31.10.2023)

**Олена КРАСНЯК**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та міжнародних відносин,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Вінниця, Україна*

## **ОСНОВНІ ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

У наш час інновації є домінуючою силою. Формування глобальної конкурентоспроможності забезпечує ефективна інноваційна політика, що має системний і стратегічний характер, та визначає розвиток інноваційних держав в умовах євроінтеграції.

Європейський вибір України на шляху до інтеграції в конкурентне високотехнологічне середовище вимагає формування та застосування інноваційної моделі розвитку, для забезпечення високих і стабільних темпів економічного зростання, визначення та вирішення низки соціальних та екологічних проблем, забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, підвищення експортного потенціалу країни, забезпечення економічної безпеки та лідируючих позицій в Європейському Союзі.

Робоча група з питань інноваційного розвитку економіки, утворена розпорядженням Президента України №521/2021-рп від 11 серпня 2021 року з метою створення комунікаційної платформи для обговорення та напрацювання пропозицій щодо прискорення інноваційного розвитку економіки. Робоча група напрацьовує пропозиції щодо [1]:

- першочергових заходів для розвитку цифрової трансформації економіки, впровадження технологічних інновацій у виробничі процеси;

- напрямів реалізації інноваційних проєктів для активізації найбільш перспективних сфер економічної діяльності, впровадження новітніх підходів та стандартів здійснення діяльності у відповідних сферах;

- створення умов для реалізації пріоритетних для держави інноваційних проєктів та розвитку технологічних компаній [1]. Як повідомляв GMK Center, у 2010-2020 роках обсяг видатків на інновації в Україні скоротився на 47% – до \$534 млн. При цьому у 2016-2017 роках спостерігалися гойдалки з різким зростанням інноваційних витрат до \$909 млн і наступним відкатом до \$343 млн. За останні 10 років частка інноваційно-активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств варіювалася в межах 13,8%-18,9%, зокрема у 2020-му вона становила 16,8%. Рекорд було поставлено у 2016 році – 18,9% [2]. Проте війна внесла свої корективи.

Виходячи з потреб нинішнього періоду воєнного стану і потреб відбудови України та поточного стану науково-технічних інновацій, перелік середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності на національному рівні оновлено та продовжено термін його реалізації до 2023 року. Таке рішення було прийнято на засіданні Кабміну 30 березня 2023 року. Він затверджує напрямки всіх визначених законом стратегічних напрямів інноваційної діяльності, зокрема енергетики, стратегічних галузей, у тому числі оборонно-промислового комплексу, технологій виробництва нових матеріалів, сільського господарства, медицини, охорони навколишнього середовища, розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, робототехніки тощо [3].

Більшість індустріально розвинутих країн будує свою стратегію довгострокового зростання, насамперед на основі переходу на інноваційний шлях розвитку [4].

На думку експертів [5], нормативно-правова база України регулює інноваційну діяльність, пов'язану з визначенням науково-технічних та інноваційних пріоритетів, фінансовим забезпеченням, положеннями про функціонування технопарків та трансфер технологій, але діє лише частково. Слід зазначити, що розрив інноваційного розвитку України від розвинених країн продовжує зростати. Тому необхідно не тільки розвивати наукомістке

виробництво, а й демонструвати активнішу діяльність, спрямовану на збереження та примноження науково-технічного, інноваційного та людського потенціалу. Цей висновок підтверджується інформацією Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO), що оприлюднила Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index) 2023 року, який цього року має девіз «Інновації в умовах невизначеності». Це 16-те видання Індексу, який ранжує 132 світові економіки та визначає 100 найкращих центрів науково-технічних інновацій.

Незважаючи на війну, цього року Україна піднялася на дві позиції у світовому індексі інновацій і посіла 55. Перед нами Північна Македонія, після нас Філіппіни. Також цього року наша країна вперше увійшла до ТОП-3 найбільш інноваційних економік у групі країн із доходом нижче середнього. Найвищу оцінку отримали рівень розвитку освіти, інформаційно-комунікаційних технологій України, а також інтелектуальний рівень кадрового потенціалу. Найнижчий – стан інституційного сектору, довіра до бізнесу, стан інфраструктури (це й не дивно в умовах масштабної війни).

Отже, найважливіші напрями інноваційного розвитку для забезпечення соціально-економічного зростання держави мають розроблятися на основі наукового аналізу та прогнозування світових тенденцій що допоможуть нам інтегруватися в глобалізований світ, зберегти власну ідентичність та інтереси, закласти міцний фундамент для стабільного прогресу. Європейський вибір України на шляху до євроінтеграції у високотехнологічне конкурентне середовище зумовило необхідність створення та впровадження інноваційного плану розвитку, який би гарантував стабільне економічне зростання, вирішував соціальні та екологічні виклики, підтримував конкурентоспроможність національної економіки, підвищував експортні перспективи та забезпечував її позиції на рівні європейських країн.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Офіційне інтернет-представництво. Розпорядження Президента України. Про робочу групу з питань інноваційного розвитку економіки. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5212021-tp-39633>
2. Зеленський створив групу з розвитку інновацій. URL: <https://gmk.center/news/zelenskij-sozdal-gruppu-po-razvitiyu-innovacij/>
3. Уряд оновив перелік пріоритетних напрямів інноваційної діяльності до актуальних потреб періоду воєнного стану та потреб відновлення України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/uryad-onoviv-perelik-prioritetnih-napryamiv-innovacijnoyi-diyalnosti-do-aktualnih-potreb-periodu-voennogo-stanu-ta-potreb-vidnovlennya-ukrayini>
4. Гросул В. А. Проблеми інноваційної діяльності в Україні. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. №1(3), Т. 1. С. 76–82.
5. Global Innovation Index 2023: Україна на 55-му місці. URL: <https://mind.ua/news/20263287-global-innovation-index-2023-ukrayina-na-55-mu-misci#:~:text>

**Оксана ПОПЛАВСЬКА**

*к. е. н., доц. кафедри соціоекономіки  
та управління персоналом*

**Аліна КРИВОПИША**

*«Менеджмент персоналу», 6 курс  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана*

### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ ВІКОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ КОМПАНІЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ**

Аграрний сектор є однією з ключових галузей в економіці багатьох країн. Його визначає стабільність та забезпечує продовольчу безпеку нації. Успішна робота підприємств аграрного сектору вимагає ефективного менеджменту, яке включає в себе не лише

модернізацію технологій та виробництва, але і створення системи мотивації для персоналу, яка враховує вікові особливості співробітників.

Незважаючи на те, що існує досить багато досліджень у сфері мотивації та задоволеності роботою, небагато з них зосереджені саме на аграрному секторі. Якісне дослідження роботи в сільському господарстві вимагає особливої уваги до працівників, оскільки умови їхньої праці не можна порівняти з умовами праці в будь-якій іншій галузі. Основними характеристиками сільськогосподарської праці є сезонність, обов'язкові понаднормові роботи під час напруженого сезону та ненормованість роботи протягом дня. Іноді, під час сезонних робіт, працівники сільського господарства не мають вихідних. Це одна з причин, чому сільськогосподарська праця вважається фізично більш важкою, ніж інші види робіт; крім того, продуктивність праці набагато нижча, а також існує несприятливий вплив кліматичних умов на працівників[3]

Актуальність даної теми виявляється в зростаючій потребі компаній аграрного сектору адаптуватися до змін у демографічному складі працівників та гарантувати їхню максимальну продуктивність і задоволеність роботою. Враховуючи різницю вікових груп та їхні унікальні потреби, компанії можуть підвищити ефективність, зберегти талановитих працівників і збільшити конкурентоспроможність у сучасному аграрному секторі. Таким чином, будуючи систему мотивації на засадах людиноцентризму та врахування сучасних теорій поколінь, аграрне підприємство зможе досягти кращих фінансово-економічних результатів.

В загальному, мотивація персоналу, як основа кадрової політики будь-якої компанії чи підприємства, - це система, що поєднує низку стимулів, котрі впливають на поведінку всього колективу чи певного працівника. Застосування різних мотиваційних методів дає змогу підвищити працездатність співробітників і досягати якісніших результатів. За даними досліджень, лише 10% персоналу працюють стабільно, тобто без додаткових заохочень доволі важко налагодити дійсно продуктивний робочий процес.[1]

Система мотивації, яка враховує особливості кожного покоління має ключове значення для аграрного сектору з наступних причин:

1. Збереження досвіду та знань: В аграрному секторі дуже важливий досвід та знання, які накопичуються з роками. Мотиваційна система, яка враховує вікові особливості, сприяє збереженню досвіду та надає стимул для старших працівників залишатися в компанії.
2. Підвищення продуктивності: Розуміння потреб та мотивації працівників різних вікових груп дозволяє створити умови, в яких вони можуть працювати більш продуктивно. Молоді співробітники можуть бути мотивовані розвитком і навчанням, в той час як старші колеги можуть бажати стабільності та визнання за довгий стаж роботи.
3. Зниження плинності кадрів: Забезпечення мотивації, яка враховує вікові особливості, допомагає компаніям знизити плинність кадрів, оскільки працівники відчують себе задоволеними та цінними для організації.
4. Підвищення ефективності командної роботи: Різні вікові групи можуть мати різні підходи та способи співпраці. Мотиваційна система, яка бере це до уваги, сприяє підвищенню ефективності командної роботи та зменшенню конфліктів.
5. Забезпечення конкурентоспроможності: Конкуренція в аграрному секторі постійно зростає, і компанії, які можуть пристосовувати свої стратегії мотивації до потреб різних вікових груп, мають перевагу на ринку праці та можуть залишатися конкурентоспроможними.

Мотивація молодого персоналу може бути спрямована на кар'єрне зростання, навчання та розвиток, тоді як для більш старших працівників важливими є стабільність, баланс між роботою та особистим життям, а також соціальні пільги. У зв'язку із підвищенням середнього віку працівників у сільському господарстві, компанії повинні бути готові до впровадження механізмів для забезпечення здоров'я та добробуту свого персоналу. Це може включати в себе програми з підтримки фізичного здоров'я, можливість гнучкого робочого графіку та пенсійні програми, які б сприяли відповідному фінансовому забезпеченню на пенсії. Важливим

елементом системи мотивації є також можливість розвитку та навчання для персоналу на будь-якому етапі кар'єри. Для молодих співробітників це може бути можливість отримати нові навички та здобути додатковий досвід, в той час як для більш старших працівників це може бути можливість перекваліфікації або підвищення кваліфікації з метою підтримки їхньої продуктивності.

Негайний фінансовий стимул у вигляді конкурентоспроможної зарплати і бонусів також залишається важливим для будь-якого персоналу, незалежно від віку. Проте, компанії аграрного сектору повинні враховувати, що із зростанням віку співробітників, їхні фінансові потреби та пріоритети можуть змінюватися. Крім цього, важливим елементом системи мотивації є визнання досягнень та внеску кожного працівника в загальний успіх компанії. Це може бути виражено в словесних подяках, похвалі, а також в інших формах нагород.

Важливо пам'ятати, що система мотивації співробітників має бути:

1. Об'єктивною – ґрунтуватися на реальній оцінці результатів праці;
2. Адекватною – порівнюватися з досвідом, кваліфікацією, трудовим внеском співробітника у розвиток підприємства;
3. Передбачуваною – діяти за прозорою схемою, зрозумілою кожному члену команди;
4. Справедливою – поширюватися на штат однаковою мірою, не порушувати прав окремих працівників, виключати конфліктні ситуації;
5. Своєчасною – слідувати відразу за досягненням передбаченого результату;
6. Цінною – мати значення для працівників.[2]

Підприємствам, які мають намір досягти високих показників (у тому числі сталого розвитку), потрібні щасливі, мотивовані та задоволені людські ресурси, і завданням організацій є аналіз факторів, які впливають на мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність праці їхніх працівників. Задоволеність роботою може змінюватися залежно від практики управління людськими ресурсами, зокрема, від мотивації, визнання роботи, винагороди та кар'єрних перспектив, а також організаційних зобов'язань [3].

Отже, формування системи мотивації з урахуванням вікових особливостей персоналу для компаній аграрного сектору є важливим завданням, що вимагає індивідуального підходу та урахування різних потреб та мотиваційних факторів. Правильно розроблена система мотивації сприятиме підвищенню продуктивності та задоволеності персоналу, що, в свою чергу, призведе до покращення результатів компаній аграрного сектору.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Різновиди мотивації персоналу. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 01.11.2023.
2. Мотивація персоналу. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://livingfo.com/motyvatsiia-personalu/> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 02.11.2023.
3. Motivational factors, job satisfaction, and Economic performance in Romanian small farms. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/11/5832/htm> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 02.11.2023.



**Оксана ЧЕРНУШКІНА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Катерина ВОВКОТРУБ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Ефективність діяльності організації підприємства визначається прагненням його персоналу досягти найкращого результату господарської діяльності. Тому, сучасні підприємства віддають перевагу, як правило, працівникам, достатньо компетентним у сфері своєї діяльності, тим, які мають сформовані підприємницькі навички та достатній рівень мотивації [1].

Сучасний рівень інформаційних технологій розвивається стрімкими темпами, через що вимоги до персоналу ростуть постійно, зростають вимоги роботодавців до рівня професіоналізму працівників. Тому метою політики компанії є відбір та навчання конкурентоспроможних працівників, зацікавлених у підвищенні якості продукції, економії ресурсів та зниженні витрат.

Більш детально дану тематику вивчали такі зарубіжні та вітчизняні науковці як: Д. Бабич, В. Веснін, Н. Гавкалова, О. Грішнова, М. Дауні, В. Дериховська, Г. Десслер, А. Егоршин, А. Кібанов, О. Крушельницька, Л. Литвиненко, Д. Мельничук, Є. Моргунов, В. Савченко, І. Хентце. Спільне між усіма вченими те, що усі вони вважають, що професійне навчання є необхідним елементом розвитку потенціалу працівників та безпосередньо впливає на ефективність управління підприємством в цілому.

Ситуація на ринку показує необхідність більш детального дослідження шляхів оцінки компетентності персоналу, його навчання, тому в даний час виникає потреба подальшого дослідження професійного навчання персоналу як засобу розвитку трудового потенціалу підприємств.

Метою публікації є обґрунтування необхідності розвитку персоналу, а також визначення базових компетентностей, якими має володіти працівник щоб бути затребуваним на ринку.

Міжнародні експерти визначають поняття «компетентність» як «...здатність особи діяти й виконувати поставлені завдання, успішно задовольняючи індивідуальні й соціальні потреби» [1]. Безумовно, компетентність ґрунтується на знаннях і вміннях людини, але спроможність збагнути конкретну життєву ситуацію, створює можливість поєднати ці знання в те що вона знала раніше, та ефективно їх застосовувати.

Слід зазначити, що спеціалісти будь-якої сфери діяльності мають, передусім, володіти загальною компетентністю, тобто здатністю особистості до аналізу, синтезу, наявністю загальних знань, здатністю до самостійного навчання, співпраці та комунікації, цілеспрямованості, лідерських рис, організованості та здатності до планування. Тобто базовими навичками, необхідними для існування в соціумі, для розв'язання будь-яких ситуацій, навіть не пов'язаних з конкретною професійною діяльністю.

Поряд із загальною компетентністю будь-якого фахівця розрізняють компетентності професійні, які відповідають виду діяльності, спеціальності, адже кожному виду діяльності притаманні певні особливості, необхідні знання, досвід та особистісні якості [2].

Професійну компетентність персоналу можна визначити як комплекс особистісних властивостей, здібностей, знань і досвіду (психофізіологічних характеристик, цінностей, мотивів, настанов і когнітивних здібностей), які знаходять вияв у відповідних компетенціях,

що у сукупності формують у спеціаліста моделі професійної поведінки та визначають його готовність та здатність до професійної діяльності [3].

Для того, щоб визначити, які особисті якості мають особливе значення для професійної діяльності, використовуються професіограми. Професіограма – це науково обґрунтовані норми і вимоги до якостей і компетентностей фахівця, що дозволяють йому ефективно виконувати професійні обов'язки, отримувати необхідний для суспільства продукт і водночас створювати умови для розвитку особистості самого працівника.

У професійній підготовці персоналу підприємства значну роль відіграють особистісні якості, інтереси, схильності і здібності (табл. 1) [4].

Дані табл. 1 дають можливість зробити висновок, що професіограма дозволяє робітнику відповідати вимогам конкретної професії, отримувати необхідний для суспільства продукт і водночас створювати умови для розвитку особистості самого працівника [4]. Професіограма дає розуміння, якими якостями необхідно володіти для того щоб, ефективно виконувати свої функції та поступово досягати поставленої мети.

Таблиця 1 - Професійні якості та компетентності, які забезпечують успішність виконання професійної діяльності

Компетентності	Особисті якості, інтереси, схильності
Комунікабельність (уміння входити в контакт, налагоджувати взаємини і тд.)	Енергійність, ерудованість
Вербальні компетентності (уміння говорити чітко, ясно, виразно )	Терпимість, інтерес і повага до людей
Ораторські вміння (уміння грамотно висловлювати свої думки, переконувати )	Оригінальність, спритність, різнобічність
Вміння слухати	Артистизм
Організаторські навички	Спостережливість
Уміння приймати рішення в невизначених ситуаціях	Тактовність, вихованість
Здатність вирішувати проблемні ситуації в короткі терміни	Прагнення до саморозвитку
Здатність керувати собою (здатність до самоконтролю)	Впевненість у собі та прийнятих рішеннях
Гарний розвиток словесно-логічної та образної пам'яті	Наявність розвинутої інтуїції
Розвиток довготривалої та короткочасної пам'яті	Впорядкованість (прагнення до порядку, технологічності та інформативності)
Високий рівень розвитку переключення і розподілу уваги (здатність швидко переводити увагу з одного предмета на інший, а також утримувати в центрі уваги одночасно кілька предметів чи робити одночасно кілька дій)	Цілеспрямованість, наполегливість
Здатність впливати на оточуючих	Гнучкість (уміння гнучко і швидко реагувати на зміни ситуації)

Виокремлюють два види компетентностей, пов'язаних з роботою працівника на підприємстві (рис. 1).



Рисунок 1 - Види компетентностей працівника на підприємстві

Тому головною метою розвитку компетентностей на підприємстві є досягнення кращої відповідності між необхідним та фактичним рівнем компетентностей. Розвиток передбачає як удосконалення вже набутих компетентностей, так і оволодіння абсолютно новими. Більше того, на підприємствах, які збільшують свою ефективність та продуктивність за рахунок розвитку людського капіталу, акцент робиться на розвитку компетентностей працівників на основі визначених ключових компетентностей компанії. Таким чином реалізується концепція стратегічного інвестування в людський капітал, а конкретні напрями вдосконалення та набуття нових компетентностей узгоджуються з довгостроковими цілями, вираженими у вигляді стратегій.

Розвиток компетентностей – це процес. Перш ніж працівник osiąгне необхідні компетентності, йому притаманна так звана неусвідомлена некомпетентність. Це означає, що він не усвідомлює необхідності набуття конкретних знань, умінь та навиків, необхідних для належного виконання роботи. Завдання тоді виконуються на рутинному та рефлексивному рівні – спосіб виконання роботи такий самий або дуже схожий незалежно від її контексту.

Ключовим моментом у розвитку компетентності є перехід від першого рівня до другого, коли відбувається усвідомлення факту некомпетентності. Це називається пізнавальна стадія, яка характеризується прийняттям незнання. Важливо, що в той же час настає розуміння необхідності придбання або поповнення певного ресурсу вмінь. Процес розвитку веде послідовно до усвідомленої компетентності. Це етап, на якому уже здобуті теоретичні знання та практичні аспекти його використання, але виконання роботи вимагає постійного удосконалення. Працівник починає втілювати в життя те, що знає, але ще не працює на повну силу, оскільки не набув достатньої майстерності. На етапі несвідомої компетентності виконувати роботу ефективно можна лише коли вона відповідає ситуаційному контексту. У випадку складних завдань, що вимагають реагування на суперечливу інформацію, крім навиків, що забезпечують виконання певної діяльності звичним способом, компетентний працівник демонструє постійну креативність.

Компетентності працівників можна розвивати різними способами. Серед найпопулярніших такі:

- навчання через досвід;
- використання працівників у ролі асистентів, стажерів;
- підготовка в проєктних групах;
- інформація та поради, отримані від інших (коучинг, наставництво, консультації, зустрічі з експертами);
- конференції, семінари;
- тренінги, що приймають різноманітні форми [5].

Не варто забувати, що ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці та кваліфікації багато в чому залежать від дієвого та якісно підбраного мотиваційного механізму на підприємстві, а також підтриманням сприятливого соціопсихологічного мікроклімату в трудовому колективі. При цьому важливо розуміти, що здійснення мотивації працівників має бути узгодженим з цілями підприємства і не розходиться з ними. Мотивація персоналу має слугувати насамперед інструментом підвищення економічної ефективності підприємства. Серед складових мотивації праці, які необхідно розвивати: кадрова політика – взаємостосунки всередині колективу, соціально-психологічні аспекти управління.

Тобто основним завданням покращення даного чинника є підвищення ефективності виробництва за рахунок різностороннього розвитку і розумного використання творчих сил персоналу, підвищення рівня його кваліфікації, компетентності, відповідальності та інших необхідних якостей, що безумовно допомагають досягати поставленої мети стосовно розвитку підприємства [6].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що одним із найважливіших чинників розвитку підприємства та його ефективного функціонування є компетентність працівників, які в ньому працюють. Усі, починаючи з керівництва, мають поєднувати професійну компетентність, відповідні особистісні якості і високу етику взаємовідносин в колективі. Саме це безпосередньо впливає на всі напрямки діяльності підприємства та утворює той баланс, завдяки якому організація поступово та чітко досягає своїх цілей і ставить перед собою нові.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Брижань І. А., Мінняйленко І. В., Ушакова Ю. С. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів». *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/4913>.
2. Александрова С. А. Управління компетентністю персоналу. *Науково-технічний збірник*. 2012. № 104. С. 289-293.
3. Вартанова О. В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. №5. С. 97–102.
4. Єрмакова В. Компетентність персоналу підприємства як фактор підвищення ефективності виставково-ярмаркової діяльності підприємства. *Траєкторія науки*. 2017. № 6.
5. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Структурування моделей компетентностей в контексті розвитку персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія : Економічна. 2019. № 1. С. 13-20.
6. Дудко П. М., Георгієва В. В. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства. *V Всеукраїнська наукова інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»» Платформа 3: Сталий розвиток підприємництва*. 2020. С. 132-137. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17553/1/ОПР2020\\_P132-137.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17553/1/ОПР2020_P132-137.pdf).

**Михайло МЕДВІДЬ**

*д.е.н., професор,  
заступник начальника Київського інституту Національної гвардії України  
з навчально-методичної роботи*

**Олександр КОВТОНЮК**

*заступник начальника Київського інституту Національної гвардії України  
по роботі з особовим складом*

**Юлія МЕДВІДЬ**

*к.пед.н., ст. дослідник,  
старший науковий співробітник науково-організаційного відділу  
Національної академії Національної гвардії України*

### **ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МОРАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ПІДРОЗДІЛІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ**

**Постановка проблеми.** Національна гвардія України (НГУ) є військовим формуванням, яке бере участь у взаємодії зі Збройними Силами України (ЗСУ) у відсічі збройній агресії проти України та ліквідації збройного конфлікту шляхом ведення воєнних (бойових) дій, а також у виконанні завдань територіальної оборони [1]. Для реалізації такого завдання важливим є організація та здійснення заходів, спрямованих на збереження боєздатності підрозділів НГУ, їх підготовку та ефективне застосування під час виконання бойових завдань, тобто всебічне забезпечення бою (дій), зокрема морально-психологічного забезпечення (МПЗ) [2]. Ще більш важливим є стан кадрового забезпечення зазначених процесів.

Відповідно до даних Єдиної державної електронної бази з питань освіти на першому (бакалаврському) рівні підготовку за спеціальністю 254 Забезпечення військ (сил) здійснюють

сім вищих військових навчальних закладів (ВВНЗ), з них два заклади здійснюють підготовку за освітніми програмами «Морально-психологічне забезпечення ...» зазначеної спеціальності – Національна академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного та Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба [3].

Практичною проблемою дослідження є відсутність підготовки фахівців з МПЗ для підрозділів НГУ.

Проведено аналіз понятійно-категоріального апарату МПЗ військ (сил). МПЗ – це комплекс заходів щодо формування, підтримання і поновлення високого морально-психологічного стану особового складу, бойових та психологічних якостей, забезпечення інформаційно-психологічної і моральної безпеки військовослужбовців. Основними складовими (напрямами) МПЗ є: інформаційно-пропагандистське забезпечення та зв'язки з громадськістю; психологічне забезпечення; соціально-правове забезпечення; культурологічне забезпечення; захист від негативного інформаційно-психологічного впливу противника [2, с. 308–310].

Україна продовжує інтеграцію у міжнародну міждержавну організацію НАТО, а військові формування України здійснюють імплементацію стандартів цієї організації [4–6], зокрема з МПЗ військ (сил). Натомість військові формування України діляться зі своїми закордонними партнерами досвідом ведення бойових дій. Процес імплементації стандартів НАТО з МПЗ потребує до перегляду її складників. Сьогодні розглядають такі складники як соціальний супровід, моральна, духовна та психологічна підтримка.

Складники МПЗ, залежно від рівня військового управління (стратегічного, оперативного чи тактичного), реалізують шляхом використання певних сил та засобів. Кадровим забезпеченням тактичного рівня реалізації заходів за складниками МПЗ у НГУ є:

- заступники командира підрозділів по роботі з особовим складом;
- офіцери підрозділів по роботі з особовим складом;
- інформації та комунікації;
- психологічного забезпечення та юридичних підрозділів;
- військові священники (капелани);
- начальники музеїв та центрів культури;
- методисти культурно-просвітницьких хабів.

Їх підготовка здійснюється за освітніми програмами галузей знань:

- 02 Культура і мистецтво;
- 03 Гуманітарні науки;
- 04 Богослов'я;
- 05 Соціальні та поведінкові науки;
- 06 Журналістика;
- 08 Право;
- 23 Соціальна робота;
- 25 Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону, (рис. 1).

Наприклад, фахівці з психологічного забезпечення проходять підготовку у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка за освітньою програмою «Військова психологія» та Національній академії НГУ за освітньою програмою «Психологічне забезпечення службово-бойової діяльності підрозділів НГУ» спеціальності 053 Психологія; фахівці з культурологічного забезпечення проходять підготовку у Національній академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного за освітніми програмами «Військова культурологія» спеціальності 034 Культурологія та «Музичне мистецтво у Збройних Силах» спеціальності 025 Музичне мистецтво тощо. Проте не за всіма складниками МПЗ реалізуються окремі освітні програми для підготовки фахівців військовим формуванням.

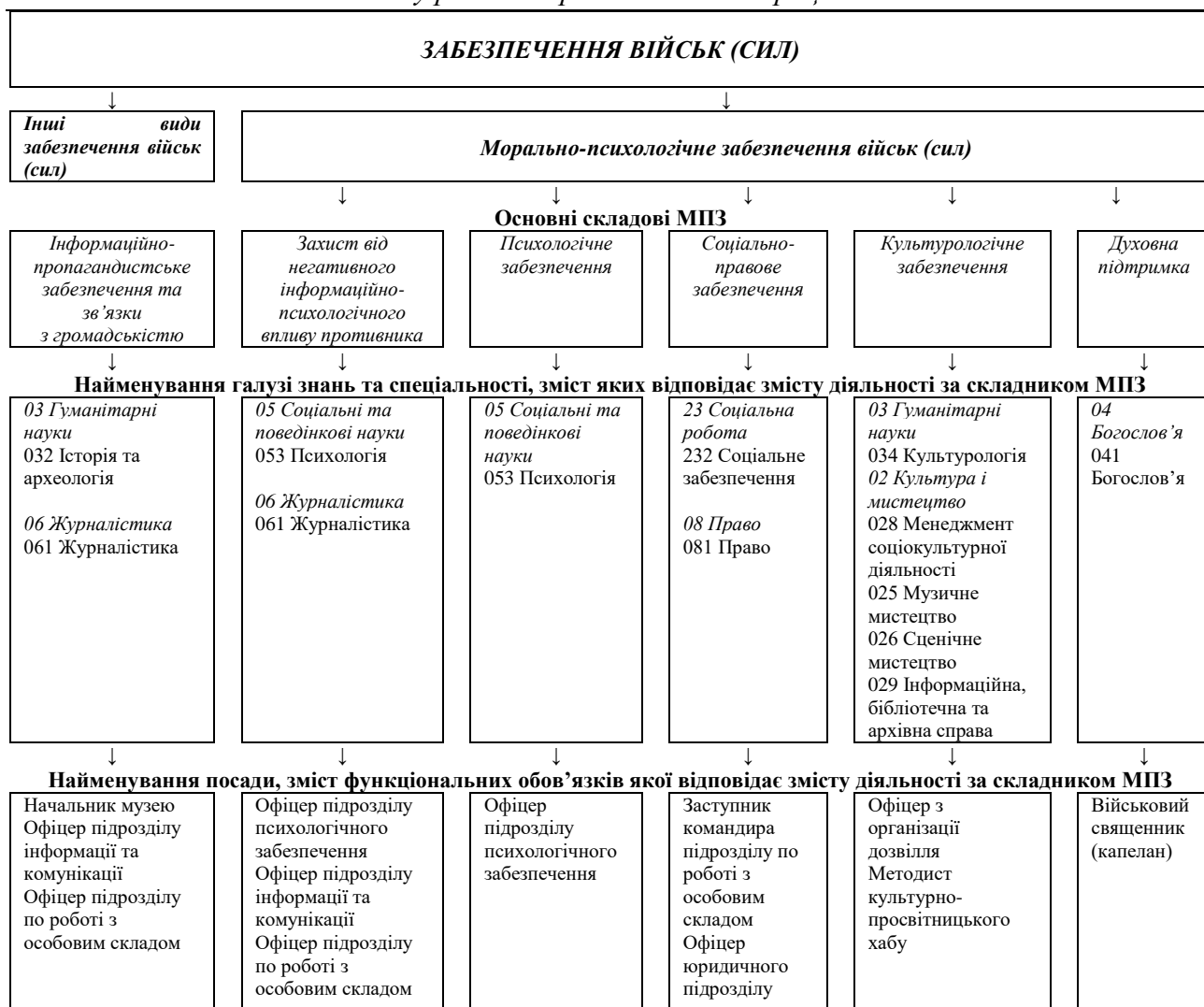


Рисунок 1 - Відповідність галузей знань та спеціальностей підготовки фахівців, які реалізують основні складники морально-психологічного забезпечення військ (сил) на тактичному рівні військового управління

Поза увагою залишається підготовка фахівця тактичного рівня з МПЗ для НГУ. Узагальненням проведеного дослідження є обґрунтована необхідність здійснення підготовки майбутніх офіцерів для посад заступника командира підрозділу по роботі з особовим складом за освітньою програмою «Морально-психологічне забезпечення підрозділів Національної гвардії України» або «Соціально-правове забезпечення підрозділів Національної гвардії України» спеціальності 254 Забезпечення військ (сил). Для проведення такої підготовки у Київському інституті Національної гвардії України є необхідне кадрове забезпечення з спеціальностей 254 Забезпечення військ (сил), 232 Соціальне забезпечення та 081 Право.

За результатами проведеного дослідження визначено необхідність підготовки фахівців з МПЗ для підрозділів НГУ. Здійснення підготовки майбутніх офіцерів для посад заступника командира підрозділу по роботі з особовим складом за освітньою програмою «Морально-психологічне забезпечення підрозділів Національної гвардії України» або «Соціально-правове забезпечення підрозділів Національної гвардії України» спеціальності 254 Забезпечення військ (сил). Здійснення підготовки майбутніх офіцерів для інших посад має враховувати реалізацію навчальної дисципліни «Морально-психологічне забезпечення підготовки та застосування військових формувань». Обов'язковими елементами методики реалізації змістових модулів навчальної дисципліни є розкриття змісту нормативно-правових актів щодо реалізації заходів за складниками МПЗ, застосування кейсів з метою перевірки сформованості

у здобувачів вищої освіти здатності приймати рішення щодо реалізації заходів складника МПЗ та їх безпосереднього впровадження, залучення фахівця з складової МПЗ – учасника бойових дій з метою змістового наповнення кейсів, оцінювання дій здобувачів вищої освіти за результатами реалізації ними кейсів, доведення реальних прикладів службово-бойової діяльності.

Подальші дослідження буде пов'язано з вивченням та впровадженням досвіду МПЗ виконання бойових (спеціальних) завдань НГУ під час відсічі збройної агресії.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Про Національну гвардію України : Закон України від 13.03.2014 № 876-VII. URL: <http://surl.li/kfrmb> (дата звернення: 03.09.2023).
2. Бойовий статут механізованих і танкових військ сухопутних військ Збройних сил України. Частина II Батальйон, рота. К.: Наш Формат, 2022. 448 с.
3. Сайт Єдиної державної електронної бази з питань освіти. URL: <http://surl.li/dfkzc> (дата звернення: 03.09.2023).
4. Медвідь М.М., Ктіторов М.О., Медвідь Ю.І., Курбатов А.А., Пашинський А.В., Криворучко В.О. Врахування тенденцій воєнної політики України в організації освітнього процесу вищого військового навчального закладу. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2022. Вип. 4. С. 29–37.
5. Медвідь М.М., Гавришук М.М. Обґрунтування необхідності здійснення досліджень щодо формування загальних компетентностей майбутніх офіцерів Національної гвардії України в процесі професійної підготовки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. Вип. 2. С. 39–48.
6. Медвідь М.М., Ктіторов М.О., Медвідь Ю.І., Поляков В.Ю., Гавришук М.М., Вишнеvsька Я.А. Залежність розвитку системи внутрішньої забезпечення якості від впровадження досвіду практичної діяльності в освітній процес закладу вищої освіти. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. 2023. Вип. 1. С. 13–19.

**Михайло ВЕДЕРНІКОВ**

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Оксана ЧЕРНУШКІНА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Діана КРИВОНЮК**

*здобувач вищої освіти*

*Хмельницький національний університет*

*м. Хмельницький, Україна*

## **СУЧАСНА СТРУКТУРА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКА**

Ефективність розвитку підприємства визначається злагодженістю дій та професіоналізмом рішень його працівників. З іншого боку, в умовах зростання інформаційності економіки зростають вимоги працівників щодо забезпечення адекватності рівня їх професіоналізму умовам реалізації трудових здібностей. В таких умовах набувають все більшої ваги питання управління трудовим потенціалом підприємства як в частині найповнішої його реалізації, так і у формуванні майбутньої здатності до генерування доданої вартості.

Проблеми забезпечення ефективності управління трудовим потенціалом виникають з причини нечіткості розуміння як сутності складових трудового потенціалу, так і методів управління ними. В науковій літературі більшість поглядів науковців базується на окремих складових трудового потенціалу, що обумовило неоднозначність підходу щодо визначення

структури трудового потенціалу. Тому, залишається не уточненим та потребує подальшого дослідження питання визначення структури трудового потенціалу та взаємозв'язків між його структурними елементами [1].

Вивчення проблеми та означення поняття «трудоий потенціал» стало предметом досліджень багатьох вчених-економістів (табл. 1) [2 - 6].

Таблиця 1 - Визначення поняття «трудоий потенціал»

Прізвище науковця	Визначення поняття
Акулов М.	Трудоий потенціал – сукупна суспільна здатність до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси це праці. Поняття «трудоий потенціал» значно ширше поняття «трудої ресурси». Якщо до складу останнього входять тільки люди, працездатні за певних формальних ознак, то поняття «трудоий потенціал» охоплює і тих, хто ще тільки готується до ефективної трудової діяльності (діти), і тих, хто вже вийшов зі сфери зайнятості (пенсіонери).
Васильченко В.	Трудоий потенціал суспільства є інтегрованими кількісними та якісними характеристиками робочої сили, яка забезпечує певні можливості у створенні матеріальних і духовних благ.
Грیشнова О.	Трудоий потенціал – це інтегральна оцінка і кількісних, і якісних характеристик економічно активного населення. Трудоий потенціал складається з багатьох компонентів, головними з яких є здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, вмотивованість, вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, ресурси робочого часу тощо.
Завіновська Г.	Трудоий потенціал – це сукупність кількісних і якісних характеристик, здібностей і можливостей трудоактивного населення, які реалізуються в межах і під впливом існуючої системи відносин.
Череп А.	Трудоий потенціал підприємства можна визначити як наявні, так і перспективні можливості трудового колективу підприємства кількісно і якісно задовольняти потреби підприємства та реалізувати його цілі найефективнішим чином за наявності відповідного ресурсного забезпечення.

У межах наукових поглядів щодо розкриття змісту категорії «трудоий потенціал» існує думка про необхідність включення до визначення тієї норми, яка б обумовлювала відповідні можливості об'єкта окремими умовами їх реалізації, тобто можливості можуть бути розглянуті як потенційні фактори лише у разі виконання деяких умов.

Серед основних характеристик трудового потенціалу можна виокремити:

1) трудоий потенціал, як одна з характеристик економічного потенціалу, визначає рівень розвитку людського капіталу (ресурс, який використовується чи вже використаний, або нова якість ресурсу);

2) саме категорія «трудоий потенціал» характеризує людський ресурс як виробника матеріальних та духовних благ (визначає здатність та схильність носія трудових можливостей до участі в суспільному виробництві), що обумовлює її важливість у контексті забезпечення виконання мети функціонування та розвитку організації;

3) саме ті характеристики людини, які визначають її можливості до трудової діяльності (стан здоров'я людини, її витривалість, тип нервової системи, сукупність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь тощо – основні характеристики трудового потенціалу), є найбільш цінними в контексті реалізації організацією економічних та виробничих цілей свого існування, тобто людина є цінною для організації як елемент трудового ресурсу;

4) категорія трудового потенціалу за масштабом свого позиціонування має одночасний прояв як на рівні окремої людини, так і на рівні суспільства в цілому (людина, організація, регіон, держава, суспільство), причому зі зростанням відповідного рівня збільшується її об'єктивна значущість як об'єкта управлінської діяльності, а саме: за рівнем управління, трудоий потенціал;

5) трудоий потенціал, як умовно синонімічна категорія до поняття «трудої ресурси» (невикористаний обсяг трудових ресурсів або їх якісний вимір), може бути розглянутий як джерело подальшого організаційного розвитку [7].



Успішне формування та реалізація всіх елементів потенціалу вимагає, перш за все, правильно підбраного персоналу, якісної підготовки, організаційної культури, тісної співпраці, можливостей для ініціативи, бази знань, матеріальних і нематеріальних пропозицій.

Метою управління трудовим потенціалом підприємства є забезпечення та сприяння безперервному розвитку шляхом поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації, досвіду, знань та підпотенціалів з основними стратегіями та цілями підприємства. Це визначає, що підприємству потрібна певна кількість працівників з необхідними навичками у контексті досягнення відповідного співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу.

Основними завданнями управління трудовим потенціалом на підприємстві є:

1) виявлення основних структурних змін у професійному складі та кваліфікаційному рівні працівників, зумовлених технологічними змінами та постійним оновленням асортименту товарів і послуг;

2) визначення розміру проекту та складу вивільнюваної робочої сили, виходячи з трудового потенціалу колективу за рахунок зміни структури надання послуг, впровадження комплексної комп'ютеризації та автоматизації процесів;

3) оптимізація та визначення додаткових вимог підприємства до кваліфікованих працівників за основними професійними групами (на кожне робоче місце закріплюється відібраний персонал відповідно до трудового потенціалу працівників);

4) організація та розробка систем, які сприяють підвищенню мобільності персоналу та збільшенню трудового потенціалу команди;

5) створення умов, що сприяють більш повному і продуктивному використанню потенційних можливостей кожного члена команди в системі корпоративного навчання і в різних зв'язках професійно-технічного навчання; визначення найбільш обґрунтованих джерел додаткових потреб у персоналі та навчанні [8].

Питання трудового потенціалу підприємства тісно пов'язане з трудовим потенціалом працівника. Трудовий потенціал підприємства є сукупністю можливостей його працівників активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках певної організаційної структури з урахуванням матеріально-технічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів, є складним структурним соціально-економічним утворенням, що містить ряд компонентів [1].

Трудовий потенціал працівника – це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у сфері праці, які формуються на основі природних даних (здібностей), утворення, виховання і життєвого досвіду.

У структурі трудового потенціалу працівника можна виділити такі компоненти:

- психофізіологічний потенціал, який визначається такими характеристиками, як здатність і схильність людини, стан її здоров'я, працездатність, тип нервової системи та ін.;

- професійно-кваліфікаційний потенціал, який визначається обсягом, глибиною і різнобічністю загальних і спеціальних знань, трудовими навичками і вміннями, що обумовлюють здатність працівника до праці визначеного змісту і складності;

- особистісний потенціал, що характеризується рівнем громадської свідомості і соціальної зрілості, ступенем засвоєння працівником норм становлення до праці, ціннісної орієнтації, інтересами, потребою у сфері праці [9].

Здоров'я і кваліфікація працівника, у складі психофізіологічної компоненти, визначені через його знання і навички, пов'язані з працездатністю, формують здатність окремо взятого працівника виконувати певні завдання.

Структура професійно-кваліфікаційного потенціалу працівника характеризується комплексом ознак:

1) рівнем підготовленості (рівень освіти, спеціалізація);

2) рівнем професіоналізму, компетентності (стаж роботи, навички, вміння, рівень загальної та професійної підготовки);

3) трудовою мобільністю.

Під трудовою мобільністю розуміють готовність працівника за необхідності змінити місце роботи, освоїти нову для себе професію. Функціонування ринкової економіки, прогресивний розвиток науки і техніки обумовлюють побудову нових виробництв і модернізацію старих, а отже, відмирання старих і появу нових професій, що супроводжується переміщенням висококваліфікованих фахівців з однієї галузі промисловості в іншу, вивільненням частини працівників, яка викликає необхідність їх перекваліфікації для зміни місця роботи.

Освіта і професіоналізм, порівняно з іншими характеристиками трудового потенціалу, досліджені найбільш ґрунтовно в теорії людського капіталу, в роботах вітчизняних авторів щодо ролі та перспектив загальноосвітньої і професійної підготовки.

Особистісна компонента має соціальний характер і вміщує в собі такі складові: розумові здібності; творчий потенціал (здатність генерувати нові ідеї); моральний потенціал (цінності, світогляд, відповідальність, патріотизм); мотиваційний потенціал; комунікативний потенціал (здатність спілкуватися, працювати в колективі); здатність до саморозвитку тощо.

Сьогодні важливим компонентом трудового потенціалу особистості є її здатність до розвитку, бо саме вона формує потенційні можливості працівника та їх використання у майбутньому.

Творчий потенціал відіграє основну роль в умовах розвитку ринкових відносин, оскільки забезпечує інноваційну активність. У ринковому середовищі творчість стає найбільш могутнім фактором інноваційного зростання. Відповідно до вимог сьогодення найбільш значимими компонентами трудового потенціалу працівника є стан здоров'я, моральність, компетентність, інноваційність, вмотивованість. Так, ставлення людини до праці, її активність у реалізації свого трудового потенціалу, бажання удосконалюватись, розвиватись багато в чому залежить від стану здоров'я, ціннісних установок людини, її світогляду, моральних норм. Від компетентності працівників залежить якість праці, виробленої продукції чи послуг, і, як наслідок, економічне зростання підприємства, організації, галузі, регіону, держави в цілому.

В умовах інноваційного розвитку держави одним із визначальних компонентів трудового потенціалу особистості повинна стати інноваційність як спроможність продукувати нові ідеї, створювати нові технології, товари, удосконалювати старі, комбінувати фактори виробництва, що, в кінцевому результаті, дає скорочення витрат і зростання продуктивності.

Ефективна реалізація накопичених трудових потенцій не є можливою в сучасних умовах без такої компоненти трудового потенціалу, як мотивованість працівника. Спонукаючи людину до активної трудової поведінки, розвитку свого трудового потенціалу можна шляхом надання можливості задовольнити важливі для неї потреби. Мотивованість є рушієм розвитку багатьох інших компонентів трудового потенціалу, таких як освітньо-професійна компонента, компетентність, інноваційність, професійна мобільність тощо [10].

Враховуючи сучасні тренди у галузі HR-інжинірингу, у структурі трудового потенціалу працівника варто виокремлювати професійну компетентність (hard skills) та соціальну компетентність (soft skills).

М'які навички (або по-іншому гнучкі, soft skills) – це ситуативні вміння, знання, риси характеру, які можуть застосовуватись в будь-якій роботі. Вони допомагають не стільки бути висококласним фахівцем, скільки будувати кар'єру та сформувати власну репутацію. Для отримання soft skills не існує навчальних закладів, інструкцій, курсів. Вони формуються впродовж життя, під впливом виховання і життєвого досвіду.

Найчастішими і найзатребуванішими гнучкими компетенціями є: вміння працювати в команді, критичне мислення, лідерство, креативність, вміння дотримуватися дедлайнів, відповідальність та дисциплінованість. Ці навички потрібні в будь-якій сфері, однак для їх розвитку необхідно більше часу та терпіння.

Жорсткі навички, або *hard skills*, – це вміння та знання, необхідні для певної посади та конкретної роботи. Це професійні навички, знання, отримані у закладі освіти або інструкції, засвоєні на попередньому місці роботи [11].

Світові тенденції ринку та досвід більшості лідерів у різних галузях стверджують, що *soft* важливіші, ніж *hard*. Проте, все завжди залежить від професійної діяльності працівника. Зокрема, для технічних професій завжди були важливішими *hard skills*, у сфері обслуговування – *soft skills*. Сьогодні всі мають володіти так званим «гібридом» – міксом «технічних» та «м'яких» навичок [12].

Структура трудового потенціалу працівника постійно змінюється. З плином часу одні вміння людини стають важливішими від інших. Також велику роль відіграє сфера діяльності людини. Варто зазначити, що хоч і структура трудового потенціалу працівника зазнає змін, завжди залишаються важливими знання людини та її професіональність у своїй сфері діяльності.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf)
2. Економіка праці і соціально трудові відносини : навчальний посібник / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
3. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом. – Київ : КНЕУ, 2005. 403 с
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ : Знання, 2004. 535 с.
5. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.
6. Череп А. В., Зубрицька Я. О. Дослідження сутності економічної категорії «трудова потенціал» у менеджменті різних рівнів. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2010. №4 (8). С. 90–95.
7. Мороз В. М. Трудовий потенціал бізнес-лідера : навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с
8. Класифікація методів управління трудовим потенціалом підприємства / Н.І. Кара, Т. Б. Ярмус, А. Р. Стецьків, Я. Ю. Бутельський, М. Б. Садов'як, Б. В. П'ятночка. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 12. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42674/1/16979566591118.pdf>
9. Білецька К. В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2932>.
10. Структура трудового потенціалу суспільства URL: [https://pidru4niki.com/91614/menedzhment/struktura\\_trudovogo\\_potentsialu\\_suspilstva](https://pidru4niki.com/91614/menedzhment/struktura_trudovogo_potentsialu_suspilstva).
11. Освітній хаб міста Києва. Що таке *hard skills* і *soft skills*: як нас оцінює роботодавець. URL: <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>.
12. Global Logic Soft та *hard skills*: Що важливіше? URL: <https://www.globallogic.com/ua/insights/blogs/soft-hard-skills-what-important/>

**Тетяна ГОЛОВАЧ**

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

## **СТАН ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Розвиток підприємницького сектору в Україні є джерелом економічного зростання. Ефективна діяльність підприємств забезпечує подолання системних економічних викликів; впливає на підвищення рівня якості життя населення та економічної безпеки України.

Починаючи з 2019 року реальний сектор економіки країни перебуває під впливом негативних явищ, що стримують темпи його відновлення, а саме COVID-19, зростання цін на енергоносії, наявність загальносвітового дефіциту сировини та комплектуючих, звуження кордонів національних виробництв тощо [1, с.67]. У лютому 2022 року російське військове вторгнення вплинуло на можливість бізнесу повноцінно функціонувати та призвело до величезних втрат в економіці країни. Прямі та непрямі втрати економіки України станом на середину 2022 року у відповідності до аналітики KSE Institute становили загалом 235,1 млрд дол., а саме: розмінування – 70; житлові будівлі – 57,9; інфраструктура – 41,8; АПК та земельні ресурси – 17,5; активи підприємств, промисловість – 17; соціальна сфера – 6,6; транспорт – 4,6; освіта – 4,4; торгівля – 3,9; енергетика – 3,5; охорона здоров'я – 2,3; ЖКХ – 1,7; культура, туризм, спорт – 1,6; цифрова інфраструктура – 1; фінансовий сектор – 0,02 [2].

Загальні втрати малого та середнього бізнесу за результатами досліджень у липні 2022 року сягнули 85 млрд дол. Майже 46,8 % підприємств повністю або майже повністю припинили роботу, лише 12,4 % не змінили або збільшили обсяги робіт у порівнянні з довоєнним часом, 19 % підприємств змушені здійснити релокацію. Скорочення обсягів діяльності привело до скорочення понад мільйона працівників, 20 % персоналу були відправлені у відпустки, 27% працювало на умовах скорочення зарплати. Крім цього 32% респондентів перемістили свій бізнес. З них 72% перемістили бізнес в межах України, а 11% – за кордон. Фінансова стійкість підприємців значно погіршилась, лише 5% мали достатньо фінансових резервів на рік та більше. Про відсутність фінансових резервів зазначили 29% компаній [3].

На сьогодні основними перешкодами в розвитку бізнесу є: зміна міжнародних ринків продовольства та енергетики; висока ймовірність підвищення цін на продукцію металургії, продовольства, енергетики; не прогнозованість розвитку ситуації в Україні; відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку України; відсутність достатнього капіталу у бізнесу; недоступність кредитних коштів; зруйнованість ланцюгів постачання та неефективна логістика [3].

У той же час наявними є можливості, що до початку воєнних дій розглядалися лише як потенційні горизонти розвитку: фактична енергетична євроінтеграція України з підключенням до європейського енергетичного простору ENTSO-E наприкінці лютого 2022 року; набуття Україною статусу кандидату у повноцінні члени ЄС [4].

Основні напрямки та заходи сприяння ефективному розвитку бізнесу наведено в таблиці 1.

Метою зазначених заходів є підвищення ефективності реалізації державної регуляторної політики; зважена фінансова політика, посилення енергетичного сектору; ефективний регіональний енерго-менеджмент.

Подальший розвиток підприємництва України неможливий без міжнародної допомоги; запровадження європейської системи сертифікації, антиолігархічних законів, реформування правоохоронного сектору, ефективної антикорупційної політики, забезпечення прозорості публічних закупівель, запровадження заходів націоналізації-модернізації-приватизації промислових об'єктів [2].

Успішними інструментами для відновлення економіки України в цілому можуть бути:

- індикативне планування з подальшою лібералізацією економіки;
- активне створення робочих місць;
- експортне орієнтування економіки;
- переважання високотехнологічних галузей промисловості;
- значний обсяг фінансового та промислового інвестування;
- створення режиму податкового стимулювання.

Важливим є аналіз можливостей комплексного їх використання.

Таблиця 1 - Основні напрямки розвитку малого та середнього бізнесу України [5, С. 284 – 285]

Напрямок	Заходи
1. Створення сприятливого середовища для розвитку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надання суб'єктам малого та середнього підприємництва інформаційно-консультаційної підтримки;</li> <li>– впорядкування нормативно-правового забезпечення підприємницької діяльності та здійснення державної регуляторної політики;</li> <li>– спрощення умов для ведення бізнесу, у тому числі шляхом забезпечення надання максимальної кількості послуг;</li> <li>– дотримання законодавства з питань захисту економічної конкуренції;</li> <li>– розширення можливостей доступу суб'єктів малого та середнього підприємництва до фінансових ресурсів, у тому числі залучення проєктів міжнародної технічної допомоги;</li> <li>– створення нових робочих місць</li> </ul>
2. Поліпшення державно-приватного діалогу з питань підприємництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування позитивного іміджу підприємців, підвищення їх соціальної відповідальності, сприяння розвитку соціального підприємництва;</li> <li>– стимулювання зайнятості населення та само зайнятості;</li> <li>– професійну підготовку, поліпшення професійних навичок суб'єктів малого та середнього підприємництва;</li> <li>– підтримку розвитку молодіжного, жіночого підприємництва, започаткування підприємницької діяльності вразливими категоріями населення (внутрішньо переміщені особи, звільнені в запас або відставку, старше покоління, особи з інвалідністю);</li> <li>– розвиток підприємницького потенціалу студентської й учнівської молоді</li> </ul>

Основними напрямами державного стимулювання інноваційно-інвестиційного розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України є [6]:

1) правова, інституційна підтримка, яка передбачає спрощення правових норм, зменшення податкового тягаря. Інструментами досягнення цього є: скорочення тривалості адміністративних процедур, відповідальності перед державними службовцями за порушення строків прийняття рішень згідно закону;

2) нові напрямки розвитку інноваційної та інвестиційної діяльності, а саме: розвиток еко-інновацій, зелених технологій; вирішення проблем скорочення викидів та міжнародна співпраця. Необхідним є сприяння до заохочення суб'єктів господарювання інвестувати у створення та впровадження еко-інновацій, зелених технологій; підтримка та розвиток інноваційних кластерів на регіональному та державному рівнях; застосування кращого іноземного досвіду у сфері інновацій, співробітництво;

3) доступ до різних джерел фінансування за рахунок розвитку великих інституцій, які зосереджені на підтримці та комерціалізації результатів НДДКР; підтримки та розвитку ринку венчурного капіталу; державно-приватного партнерства. Заходами досягнення цього є: підтримка венчурних фондів на основі державно-приватного капіталу; спрямування фінансової політики на підтримку інноваційних підприємств, зокрема стартапів; сприяння державно-приватному партнерству;

4) розвиток інтелектуального капіталу для інноваційної та інвестиційної діяльності завдяки модернізації процесів загальної та професійної освіти, підвищення кваліфікації; спрощення процесів розробки та впровадження інновацій. Напрямами досягнення цього є конкуренція в університетах, відкритість залучення іноземних спеціалістів до навчального

процесу; запуск серії соціальної реклами для просування інновацій, її створення та впровадження; розробка та впровадження інструментів для заохочення вчених і дослідників до підвищення кваліфікації підприємств;

5) удосконалення співпраці в системі «підприємство-наука-освіта» через застосування інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційно-інвестиційних процесів, створення та підтримки технологічних платформ для посилення взаємодії бізнесу з наукою.

Зазначимо, що реалізація інноваційно-інвестиційного розвитку економіки неможлива без врахування комплексної взаємодії заходів впливу інноваційного та інвестиційного процесів.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Собкевич О. В. Пріоритети антикризової політики в реальному секторі для зміцнення економічної безпеки України. [Електронний ресурс] / О.В. Собкевич // Бізнес Інформ. – 2021. – №11. – С. 67–71. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-67-71> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 10.03.2023.

2. Бородіна О.А. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. [Електронний ресурс] / О.А. Бородіна, В.І. Ляшенко // Вісник економічної науки України. – 2022. – № 1 (42). – С. 121-134. URI: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/186648>– Назва з екрана. – Дата перегляду: 12.06.2023.

3. Аналіз актуального стану та розробка нових пропозиції щодо створення сприятливих умов для підприємництва в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 12.06.2023.

4. Україна подала заявку на вступ до ЄС. Що це означає? Zaxid.net: веб-сайт. [Електронний ресурс] – Режим доступу: URL: [https://zaxid.net/ukrayina\\_podala\\_zayavku\\_na\\_vstup\\_do\\_yes\\_n1537131](https://zaxid.net/ukrayina_podala_zayavku_na_vstup_do_yes_n1537131). – Назва з екрана. – Дата перегляду: 25.03.2023.

5. Красносова О. М. Теорія та практика вибору перспективних напрямів розвитку малого бізнесу в Україні та світі. [Електронний ресурс] / О.М. Красносова, Є.В. Пономаренко, Р.В. Харченко // Бізнес Інформ. – 2021. – №11. – С. 281–286. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-281-286> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 15.10.2023.

6. Панченко М. М. Напрями, методи та інструменти державного стимулювання інноваційно-інвестиційного потенціалу національної економіки. [Електронний ресурс] / М. М. Панченко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-25>– Назва з екрана. – Дата перегляду: 01.11.2023.

**Оксана ЧЕРНУШКІНА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Владислав ПЕРЕЦЬ**

*здобувач вищої освіти*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **HR-ТРЕНДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ**

Активний розвиток передових технологій сьогодні суттєво сприяє їх широкому застосуванню у всіх галузях економіки та суспільного життя, включаючи управління організаціями та підприємницьку діяльність. Цифрові трансформації змінюють методи управління, перетворюють процеси управління змінами, сприяють розвитку цифрового

мислення та революціонізують досвід працівників, що вимагає оновлення HR-технологій. Швидкість переходу від традиційних методів господарювання до високотехнологічних відображає рівень конкурентоспроможності компанії і вимагає створення нового типу стратегії управління людськими ресурсами, яка активно використовує передові технології та забезпечує високий рівень продуктивності, інновацій, гнучкості та адаптивності.

Перехід до цифрової економіки значно трансформує всі аспекти управління компанією, зокрема управління людськими ресурсами (HR). У цьому контексті виникає значна кількість проблем і перешкод, які необхідно подолати під час впровадження інновацій та змін в HR-діяльності. Дослідження свідчать про великий розрив між компаніями, які активно впроваджують зміни та успішно використовують нові ресурси та технології для поліпшення HR-процесів, і тими, які відстають [1].

Пасивний підхід може призвести до втрати конкурентоспроможності, оскільки компанії не лише не інвестують у розвиток свого персоналу, але також ризикують втратити доступ до робочої сили з унікальними навичками і характеристиками, які сьогодні визначають успішність на ринках. Сфера праці під впливом роботизації та автоматизації стає більш вразливою, а водночас відкриває можливості для розвитку потенціалу та талантів наявних працівників. Проте, без використання передових HR-технологій цей процес уповільнюється або втрачає актуальність.

Наразі, великою популярністю користуються інтегровані мобільні додатки та автоматизація HR-процесів. Ця інновація часто виявляється у формі цифрових мобільних інструментів, які вбудовані в системи автоматизованого управління компанією. Вони надають можливість виконувати широкий спектр завдань, від керування робочим часом і управління зустрічами до відстеження переміщень, надсилання мультимедійних повідомлень, включаючи навчальні, контроль рівня стресу та регулювання графіка роботи [2].

Крім того, ці інструменти сприяють у виконанні конкретних завдань у галузі HR, таких як онлайн-рекрутинг, автоматизація HR-сервісів, відстеження та оцінка якості, навчання та розвиток кар'єри, облік компенсацій, управління продуктивністю з використанням гейміфікації, вимірювання та підвищення залученості, а також надання зворотного зв'язку. Прикладами компаній, які успішно використовують інтегровані мобільні додатки, є Uber, Uklon, Airbnb та KFC.

Цифрова інтеграція з хмарними сервісами стає дедалі важливішою. Використання хмарних сервісів у сфері HR допомагає подолати комунікаційні бар'єри, підвищувати продуктивність та залученість співробітників, економити час, централізувати обмін даними та їх збереження. Ці сервіси сприяють полегшенню процесу рекрутингу (завдяки опрацюванню запитів з різних джерел, автоматичному аналізу інформації для прийняття рішень та наданню інструментів для швидкого зворотного зв'язку), поліпшенню якості трудового життя працівників (завдяки спрощенню комунікації між підлеглими та керівниками, автоматизації процесу оцінки та рейтингування, підвищенню справедливості та довіри до результатів), збільшенню доступності інновацій (збереження та поширення творчих ідей), зменшенню робочого перевантаження (автоматизація рутинної роботи, зменшення витрат часу та ресурсів на документацію та її збереження) і підвищенню безпеки зберігання інформації HR (зменшення ризику несанкціонованого доступу до даних та їх втрати). Багато компаній, які вже мають досвід використання хмарних сервісів, включаючи Talentsoft, Android та Twitter, широко впроваджують ці можливості.

Аналіз даних про людей з використанням прогнозової аналітики - це метод, який дозволяє візуалізувати та аналізувати об'ємні дані на глобальному рівні, поєднуючи методи прогнозування розвитку та інтелектуальний аналіз. Він стає потужним інструментом для обґрунтування рішень та їх прогнозування з метою уникнення суб'єктивності людських думок. Використання аналітики в управлінні людськими ресурсами надає нове значення обсягам даних, оскільки вони тепер не лише зберігаються, але також піддаються аналізу та оцінці. Це сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню витрат на вирішення

проблем, призводить до ухвалення більш об'єктивних рішень та допомагає залишатися на лідерській позиції [4].

Застосування доповненої реальності (VR) розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку, а також сприяє зменшенню гендерної нерівності у сфері зайнятості. Крім того, доповнена реальність трансформує процеси навчання і розвитку, що впливає на якість професійних і когнітивних навичок, сприяє розвитку співчуття і розумінню. Використання таких технологій дозволяє відстежувати зміни в поведінці і вчитися її регулювати, щоб уникнути небажаних ситуацій, некоректних дій і помилкових рішень. Приклади використання VR можна побачити в готелях мережі Hilton, офісах DeutscheBank та компанії Vantage Point [5].

Штучний інтелект (AI) - це технологія, яка використовується для виконання завдань, що потребують певного рівня інтелектуальної діяльності. Іншими словами, це інструмент, який навчається виконувати інтелектуальні операції, зазвичай виконувани людськими. Інтегровані програмні рішення та докладно розроблені алгоритми відповідей на дії та слова користувачів дозволяють створити «імідж людини», яка здатна ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансії, новими співробітниками під час адаптації, фахівцями з компенсацій та винагород при розрахунку зарплат і бонусів, а також з HR-менеджерами та керівниками під час створення аналітичних звітів. Це надає більше можливостей, економить час і бюджет, а також надає більш точну інформацію для управління людськими ресурсами [6]. Штучний інтелект допомагає автоматизувати багато функцій бек-офісу для надійних транзакцій у галузі HR та надання послуг за допомогою технологізованих чат-ботів.

Сучасна сфера HR сьогодні характеризується значними технологічними викликами та можливостями, спричиненими процесами цифровізації економіки і суспільства. Нові технології охоплюють не лише організацію та управління бізнесом, але й усі функціональні аспекти підприємницької діяльності. З цим урахуванням, інноваційні стратегії розвитку компаній повинні враховувати потреби цифрового управління людськими ресурсами, включаючи застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики та хмарних технологій, а також розширену реалістичну інтеракцію. Виникають нові методи онлайн рекрутингу, автоматизації HR-сервісів, відстеження та оцінки якості, онлайн навчання, розвитку та кар'єрного зростання, управління продуктивністю з використанням гейміфікації, автоматичного вимірювання та підвищення залученості, а також забезпечення зворотного зв'язку тощо. В результаті цього можна ефективніше використовувати ресурси, приймати обґрунтовані та об'єктивні рішення, знижувати їх витрати, і залишатися в тренді. Відмова від використання цих можливостей може призвести до втрати конкурентоспроможності та доступу до унікальних характеристик людських ресурсів, сповільнити виконання завдань управління персоналом, та зменшити залученість і мотивацію персоналу. Трансформація HR-технологій також вимагає оновлення та розширення компетенцій фахівців у галузі управління людськими ресурсами, включаючи розуміння технічних характеристик використовуваних продуктів, оскільки певні функції автоматизуватимуться з часом.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. – 24 p.
2. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.
3. Riya Sand. HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/hr-and-cloud-computing-how-the-cloud-is-transforming-hr/>
4. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 2. 2017. С. 13-17.
5. Emma Kennedy. How VR is transforming HR / CNN Business. URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-biz-evolved/index.html>



6. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/\\$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions.pdf).

**Олена КОШОНЬКО**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Софія КУДРАВЦЕВА**

*здобувач вищої освіти*

**Анастасія МАЙКО**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький національний університет, Україна*

### **HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

Нестабільність, невизначеність і непередбачуваність впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання, наявність конкурентів і бажання, започаткувавши діяльність, досягати поставлених цілей «вимагають» від бізнесу формування таких людських ресурсів, які б за таких умов ефективно управляли іншими економічними ресурсами (матеріальними, нематеріальними, фінансовими та робочим часом). Для цього потрібна гнучка й адаптивна система управління персоналом з об'єктивною оцінкою її ефективності. Діагностика системи управління персоналом, HR-аналітика, аудит персоналу (управління персоналом, HR-аудит), аналіз – це ті інструменти, методи, процеси та системи, які активно використовують для оцінки ефективності використання людських ресурсів та управління персоналом організації; вони дозволяють прогнозувати розвиток економічної ситуації, ухвалювати обґрунтовані та своєчасні рішення. Теоретичні та методологічні розробки в цій сфері економічних знань створюють базу науково-практичних методів та інструментів управління персоналом.

Сьогодні, інтерес до даної теми привертає увагу багатьох фахівців з персоналу та науковців, оскільки існує потреба, але відсутній системний досвід та практичні рекомендації щодо використання HR-показників. Поза увагою залишаються прикладні питання щодо можливостей і перспектив використання HR-аналітики на сучасних підприємствах України. Існують й інші проблеми, з якими стискаються вчені в подібних дослідженнях. По-перше, управління персоналом містить комплекс різного роду взаємопов'язаних елементів (підбір, мотивацію, кадрову стратегію, лояльність, розвиток, залучення та ін.), у зв'язку з чим виникають складнощі з вибором таких елементів для проведення дослідження. По-друге, виникають труднощі з вибором показників, що пов'язують результативність управління персоналом і успішну діяльність організації загалом. По-третє, існує проблема доступу до персональної інформації робітників, яка в більшості випадків є конфіденційною, в результаті чого ускладнюється вивчення оцінки впливу управління персоналом на ефективність діяльності організацій та її бізнес-процесів.

На об'єктивну необхідність і пріоритети активного використання діагностики системи управління персоналом для контролю та вдосконалення роботи організації в умовах конкуренції та невизначеності звертають увагу Даниленко О., Мордовченков М., Зверев С. і Сироткин А.. Різні способи та методики діагностики системи управління персоналом досліджували Артюх-Пасюта О., Просвіркіна О. та Просвіркін М. [2]. У німецькій консалтинговій компанії «Reflect» для діагностики управління використовують процедури оцінки потенціалу співробітників і керівників [6]. Можливості використання методичних підходів до проведення аудиту кадрових процесів у рамках діагностики системи управління

персоналом описано у працях Окунева Д. і Майкової С.. Варто зазначити, що автор даної статті також розглядає аудит управління персоналом [3] як системну форму (метод) здійснення діагностики системи управління персоналом.

Разом із тим останніми роками у вітчизняній і зарубіжній теорії та практиці управління персоналом поряд із аудитом персоналу (управління персоналом, HR-аудитом) усе частіше використовують такий інструмент діагностики системи управління персоналом, як HR-аналітику: Борисова А., Бондаренко Є., Вронський М. та Якімова Н., Шаульська Л. і Кримова М., консалтингові компанії «Talent-Management», «Talenx», «QuestionPro», «CLEVERISM», університет «Lesley University», академія «AIHR Academy» та багато інших [1-4].

Науково-практичні, методичні доробки окремих дослідників [1-6] та колективні думки, оприлюднені від імені консалтингових, навчально-тренінгових компаній, які займаються питаннями HR-аналітики [7], дещо відрізняються та показують, що немає єдиного тлумачення терміна «HR-аналітика» стосовно людських ресурсів, управління персоналом і таких методичних аспектів «HR-аналітики», як: її суб'єкт та об'єкт, зміст (сукупність показників та критеріїв), методи, засоби, процедура/процес. Мають місце ототожнення та дублювання понять «аудит персоналу (управління персоналом)», «HR-аналітика», «аналіз», «діагностика», «моніторинг» системи управління персоналом та її «оцінка»; їх часто розглядаються як синоніми. Проте слід розмежовувати як дані поняття, так і сфери їхнього застосування.

Усталеним визначенням категорії HR-аналітики в сучасному світі є - збір, обробка, нормалізація та аналіз даних в сфері HR, з метою визначення найбільш перспективних можливостей впливу на ефективність бізнес процесів, аналізу глибинних причин виявлених проблем та пошук можливостей для їх подолання та впровадження нових управлінських рішень [3]. Ключовими функціями та завданнями HR-аналітики в забезпеченні бізнес-процесів є: використання різних даних для передбачення того, які процеси управління персоналом можуть сприяти поліпшенню результативності; оптимізація витрат на персонал - підвищення ефективності персоналу, оптимізація операційних витрат і ідентифікація можливостей для посилення використання людських ресурсів з метою бізнесу; стратегічне планування людськими ресурсами, оцінка якості підбору персоналу в контексті формування команди та доступу до ключових талантів у галузі; визначення ефективності інвестицій в людський капітал бізнесу та перспектив залучення нових талантів в компанію; створення системи утримання талантів на підприємстві; формування систем оцінки персоналу підприємства; оцінка взаємозв'язку психологічного клімату та бізнес процесів в організації.

В цілому перелік функцій та завдань HR-аналітики може зазнавати значних змін, залежно від рівня розвитку аналітики та інформаційного збереження в компанії, стратегічних цілей та поточних завдань, які стоять перед бізнесом в поточній та майбутній перспективі. Говорячи про зрілу систему HR-аналітики, як про процес функціонального дослідження компанії, його можна поділити на чотири етапи, які характеризуються специфічними завданнями, інструментами та методами необхідними для їх реалізації.

Перший етап - збір та узагальнення HR та бізнес інформації, передбачає здійснення підготовчої роботи, аналітиками компанії, у напрямі визначення основних інформаційних джерел дослідження, формування підходів та принципів оцінки, пошуку, відсіювання та узагальнення інформації, найчастіше з використанням сучасних технологій та підходів. Формування та визначення основних HR метрик, які доцільно використовувати в певній компанії.

Другий етап – оцінка та аналіз HR-показників. На цьому етапі відбувається процес безпосередньої аналітики, який може здійснюватися, або окремими фахівцями, або представниками HR-відділу. За допомогою використання спеціального інструментарію визначаються загальні тенденції, які відбуваються у сфері управління людськими ресурсами компанії, порівнюються розраховані на першому етапі HR-метрики з динамікою їх попереднього значення та значеннями ключових показників конкурентів, визначаються наявні проблеми та критичні точки, що стримують розвиток компанії. Окремим завданням етапу

виступає з'ясування закономірностей та взаємозалежностей впливу між показниками економічного та людського розвитку, який здійснюється на основі використання кореляційно-регресійних моделей.

Третій етап – прийняття управлінських рішень. Його першочерговим завданням є створення візуальних інсайтів, які виступають наглядною демонстрацією результатів проведених аналітичних досліджень та стають основою для прийняття управлінських рішень керівництвом середньої та вищої ланки. На цьому етапі широко використовуються організаційно-економічні, адміністративні та соціально психологічні методи менеджменту.

Четвертий етап - прогнозування та зворотній зв'язок. Передбачає здійснення прогнозних оцінок рівня розвитку людських ресурсів компанії за окремими групами показників, а також формування стратегічних цілей та завдань на майбутнє, у відповідності до стратегії розвитку компанії в цілому. Для здійснення прогнозування, дуже часто використовується таке програмне забезпечення, як: Microsoft Excel, SPSS, SAS та R. Невід'ємною частиною, будь-якого, аналітичного процесу є зворотній зв'язок, який в HR-аналітиці формується в формі проведення постійного моніторингу рівня задоволеності керівництва діяльністю команди HR-аналітиків.

Динамізм розвитку HR-аналітики пов'язано з використанням у цьому процесі численних методів, інструментів та підходів, які є актуальними для загальної аналітичної оцінки функціонування бізнес-систем. Найпоширенішими сферами використання HR-аналітики в українських компаніях, є: планування чисельності персоналу (22% опитаних використовують аналітику в цій галузі); сфера виплат та компенсацій (20%); рекрутинг та оцінка персоналу (по 16%). Найменш поширеними є використання аналітики у сфері кар'єрного планування та утримання співробітників [4]. Якщо розглядати практики використання HR-аналітики в управлінні бізнес-процесами за кордоном, то вони займають набагато вищу позицію в поширеності. Так, приблизно 80% середніх та великих компаній у країнах Європи та США, використовують аналітику талантів для прийняття стратегічних рішень. При чому, рівень розповсюдженості кожної з її сфер оцінки є рівномірним. Найчастіше аналітичні підходи використовують у формуванні виплат та компенсаційних пакетів (98% опитаних компаній) та рекрутингу (95%) [7]. Особливістю HR-аналітики за кордоном є її комплексність та інтегрованість в загальну аналітичну систему компанії.

Слід зазначити, що необхідність поширення принципів HR-аналітики в українських компаніях є вкрай актуальним та важливим процесом. Врахування аналітики талантів у прийнятті управлінських рішень, дозволяє сформувати в компанії конкурентоспроможну команду, здатну забезпечити ефективний розвиток компанії; зменшити витрати фінансового капіталу та часу через не ефективність процесу рекрутингу; збільшити, на основі науково обгрунтованого підходу продуктивність та ефективність персоналу; перейти від інтуїтивних до прогностичних управлінських рішень; визначити чіткий взаємозв'язок якості людських ресурсів компанії та її прибутковості.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2013. № 2. С. 158–162. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/703/769>
2. Бондаренко Е. HR-аналітика в українських компаніях // HR ЛІГА : співтовариство кадровиків та фахівців з управління персоналом. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1844>
3. Вронський М. О., Якімова Н. С. Зміст категорії HR-аналітика та її розвиток в українських компаніях. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2020. Вип. 12. Т. 2. С. 295–298. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9288/9232>

4. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 8. С. 97–102.

5. Даниленко О. А., Троян Ю. І. Аудит персоналу: практика українських організацій. Економічний простір. 2019. № 144. С. 138–155. DOI: 10.30838/P.ES.2224.230419.153.482

6. Лук'яніхін В. О., Павленко Д. С. Впровадження HR-аналітики у систему контролінгу персоналу. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf>

7. Dipak Kumar Bhattacharyya HR Analytics: Understanding Theories and Applications. URL: <https://www.sagepub.com/hi/nam/hr-analytics/book258235#description>

**Тетяна ГЛУШКО**

*ст. викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Денис ШВЕЦЬ**

*здобувач вищої освіти*

**Вікторія БЕСАГА**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК В HR-ІНЖИНІРИНГУ**

Сучасний бізнес вимагає від управлінців високого рівня комунікативних навичок, особливо в галузі HR інжинірингу. Ефективне спілкування з персоналом є ключовим чинником успіху в управлінні людським капіталом.

Емпатія та розуміння: Здатність розуміти емоції та потреби інших людей є ключовою навичкою в HR-інжинірингу. Добре розвинена емпатія дозволяє HR-фахівцям глибше зрозуміти потенційних кандидатів та співробітників, а також врахувати їхні потреби під час прийняття рішень.

Активне слухання: Вміння уважно слухати та розуміти співрозмовника є важливою навичкою для HR-фахівців. Через активне слухання вони можуть отримати корисну інформацію про потенційних кандидатів та співробітників, а також виявити їх інтерес та підтримку.

Комунікація та презентація: Вміння ясно і зрозуміло висловлювати свої думки та ідеї при комунікації з іншими людьми відіграє важливу роль у HR-інжинірингу. HR-фахівцям необхідно вміти пояснювати процеси, правила та вимоги компанії, а також ефективно презентувати інформацію співробітникам та керівництву. Переговори та вирішення конфліктів: Комунікативні навички в галузі переговорів та вирішення конфліктів є невід'ємною частиною роботи HR-фахівців. Вони повинні вміти знаходити компроміси, досягати угод та створювати конструктивну атмосферу у колективі.

В цілому, розвиток комунікативних навичок у HR-інжинірингу має значне значення для ефективної взаємодії з різними людьми та управління людськими ресурсами. Успішне застосування цих навичок допомагає HR-фахівцям створити приємну робочу атмосферу, покращити професійні відносини та сприяє зростанню бізнесу.

Сучасні технології та комунікаційні платформи дозволяють здійснювати ефективний обмін інформацією з працівниками у сфері HR інжинірингу, що сприяє збільшенню продуктивності команди.

Навички комунікації для HR-спеціаліста є важливим компонентом успішної роботи в галузі управління персоналом. Ось кілька ключових навичок у цьому контексті:

Слухання: Вміння уважно слухати співрозмовника допомагає зрозуміти його потреби та проблеми. Це є основою для ефективної взаємодії.

Емпатія: Здатність співчувати і відчувати емоції інших людей дозволяє створювати сприятливий та підтримуючий робочий середовище.

Комунікація в письмовій формі: Інтеракція через електронні листи, звіти, та інші письмові засоби вимагає якісної письмової комунікації.

Міжособистісні навички: Взаємодія з різними людьми вимагає вміння будувати ефективні відносини та вирішувати конфлікти.

Публічний виступ: Здатність ефективно представляти інформацію аудиторії є важливою для проведення тренінгів, презентацій та інших подій.

Здатність пояснювати складні питання: HR- фахівець повинен вміти пояснювати процедури, політику та інші аспекти управління персоналом зрозуміло та лаконічно.

Вміння спілкуватися в міжнародному середовищі: Якщо підприємство має міжнародні підрозділи, важливо вміти працювати в міжкультурному середовищі.

Такт і конфіденційність: Забезпечення конфіденційності та відзначення такту в роботі з конфіденційною інформацією - важливі аспекти роботи HR.

Ці навички сприяють побудові позитивних відносин з персоналом та сприяють успішній взаємодії зі співробітниками.

Отже, вимогою для сучасного HR-фахівця є необхідність розвивати особисті скіли, а саме комунікативні навички. Розвиток комунікативних навичок є однією з ключових вимог для сучасного HR-фахівця.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Dani SafaÃç, Faridi Mohamed. The factors of acceptance and use of HRIS. Technium Social Sciences Journal. 2020. vol. 9(1), pp. 397-404.
2. Sagaya A., Mujtaba M. Momin. Global reverberation and prediction for HRM amid and after COVID19: A technological viewpoint. Materials Today: Proceedings. 2020. URL: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.544>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785320392130>).
3. Комунікативні навички – що це, які бувають і на що впливають? [Електронний ресурс] <https://zhyvoedelo.com/ua/news/kommunikativnye-navyki>

**Олена КОШОНЬКО**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький національний університет, Україна*

### **ВИКОРИСТАННЯ HRM-СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Розвиток сучасних комп'ютерних технологій ставить перед науковцями та практиками управління людськими ресурсами низку важливих завдань, а саме: удосконалення процесу підбору персоналу, професійна адаптація та кар'єрне зростання кадрового потенціалу, оптимізація витрат на оплату праці, збереження психологічного здоров'я, підвищення мотивації працівників, а також мінімізація часових витрат часу на оброблення персональних даних. Вирішення цих та інших проблем управління персоналом потребує нових науково-технічних системних досліджень, що базуються на значному попередньому науковому доробку.

Аналіз стану процесів управління персоналом в Україні дійсно висвітлює низку проблем, що є типовими для багатьох економік, особливо у перехідних країнах. Нижче виокремлюються ключові аспекти, які потребують уваги та можливі шляхи подолання зазначених викликів:

- економія роботодавців на HRM-системах - розуміння важливості сучасних HRM-систем і їхнього впливу на ефективність управління персоналом; впровадження навчання та свідомого підходу до використання технологій у сфері управління персоналом;
- компенсаційна бюрократична культура - зміна корпоративної культури та підвищення усвідомленості про важливість прозорості та простоти у системах компенсації; запровадження інновацій у винагородженні, які стимулюють результативність та мотивують співробітників;
- некомпетентна діяльність органів управління HRM - підвищення кваліфікації кадрів у сфері управління персоналом через навчання та тренінги; створення сприятливого середовища для обміну кращими практиками та досвідом у галузі управління персоналом;
- відсутність кадрової дисципліни - розвиток системи мотивації та підтримки кадрової дисципліни; визначення чітких правил та відповідальності в організації;
- низькоєфективна команда - вдосконалення процесів набору та розвитку персоналу для формування ефективних команд; запровадження системи оцінки та розвитку навичок співробітників;
- недосконалість нормативно-правової бази - участь у розробці та підтримці сучасної нормативно-правової бази, спрямованої на підтримку сучасних HR-практик;
- науково обґрунтовані HRM-системи - поширення усвідомлення про переваги науково обґрунтованих підходів у сфері управління людськими ресурсами; підтримка досліджень та впровадження сучасних практик управління персоналом.

Подолання цих викликів може сприяти розвитку бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності української економіки на міжнародному ринку. Використання сучасних підходів до управління HR-процесами спрямовано на вирішення наступних завдань:

- покращення здатності персоналу адаптуватись до змін;
- підвищення продуктивності праці;
- розвиток персоналу за рахунок здатності швидко та ефективно навчатись та підвищувати кваліфікацію;
- мотивація до розвитку у працівників критичного, аналітичного, креативного та стратегічного мислення;
- створення творчого клімату на підприємстві задля сприяння генерації креативних ідей та прийняття нестандартних рішень, підвищення згуртованості колективу;
- концентрація уваги на інтересах не тільки підприємства, але й працівників [2].

Нові системи управління персоналом мають забезпечити мобільність всіх співробітників підприємства, соціальність, управління знаннями та людьми і, як наслідок, зміна організаційної структури, культури, сприйняття змін, зміна компетенцій персоналу і системи управління в цілому [3].

В якості основних цінностей в умовах економіки заснованої на цифрових технологіях виступають інформація та знання, джерелом і носієм яких є людина, тому в даних умовах підвищується роль людських ресурсів людського капіталу, не менш, аніж інновацій. Розвиток економіки знань є важливою умовою становлення інформаційного суспільства, що створює, розповсюджує та використовує знання людей для забезпечення свого зростання та конкурентоспроможності [2]. У даних умовах зростає роль сфери освіти, досліджень і розробок, зв'язку, інформаційної діяльності та новітніх технологій, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі.

HRM-система (Human Resource Management управління людським ресурсом) – автоматизована комплексна система управління персоналом, як обов'язковий атрибут сучасного підприємства давно широко впроваджуються на українських підприємствах. Однак обсягу та якості використовуваної кадрової інформації недостатньо для прийняття оптимальних управлінських рішень. По-перше, кадрова інформація не є повною, на відміну від інших галузей (фінанси, виробництво, логістика тощо). По-друге, дані про персонал не акумулюються в прийнятному вигляді – ні за термінами накопичення, ні за структурою. По-

третє, слабо ведеться аналітична обробка даних. Як наслідок цього, уявлення про діяльність персоналу базуються на очевидних фактах або простих лінійних залежностях [4].

Інформаційна система підтримки управління персоналом є частиною корпоративної інформаційної системи та має бути органічно вписана в єдину бізнес-модель компанії. Ця ж обставина вимагає і забезпечення уніфікації інформації, тобто поєднання системи підтримки управління персоналом з ERP, CRM та іншими системами, з корпоративним порталом та іншими компонентами корпоративної інформаційної системи. Серед цілей, які досягаються за допомогою HRM-систем, варто виділити [4]:

1. Структурування всіх облікових і розрахункових процесів, пов'язаних з персоналом. Це завдання зводиться до усунення подвійного введення даних, об'єднання їх в єдину базу даних з можливістю повного аналізу і генерації звітності, своєчасного та коректного розрахунку і нарахування заробітної плати, податкових відрахувань. Ефект від вирішення таких завдань очевидний, але його можна досягти і за допомогою звичайних систем автоматизації кадрового обліку і розрахунку зарплати.

2. Усунення і мінімізація негативних наслідків, пов'язаних зі звільненням співробітників. Значущість вирішення цього завдання не завжди адекватно оцінюється вітчизняними менеджерами вищої ланки. Очевидно, що підприємства мають великі збитки, пов'язані із заміною втраченого співробітника. Враховуючи те, що, за деякими оцінками, витрати, пов'язані з персоналом, складають 36 % доходів великих підприємств, плинність кадрів виявляється серйозною проблемою, яка може істотно погіршити показники загальної ефективності організації. Ключовими властивостями HRM-систем у сучасному бізнесі стають: здатність зберігати великі об'єми даних, зокрема у вигляді розподілених баз даних; оперативно обробляти ці дані за складними алгоритмами; легко змінювати вказані алгоритми при зміні законодавства; підтримувати всі нормативні вимоги до вихідних документів; легко змінювати форми документів при зміні законодавства; підтримувати різні організаційні структури. Впровадження HR-системи дозволяє вести кадрову документацію і підтримувати документообіг в електронному вигляді, що мінімізує ручне введення даних, виключає дублювання облікових записів співробітників, забезпечує їх блокування для звільненого персоналу, а також дає можливість оперативно виконувати розрахунок зарплати і всіх зв'язаних нарахувань і утримань; актуальність завдань управління людським капіталом.

Створення нових робочих місць будь-якого бізнесу нерозривно пов'язано з постійним укомплектуванням висококваліфікованим персоналом, який задовольняє викликам сьогодення країни, бізнесу та ринку праці. Підбір нових працівників не тільки забезпечує системну роботу підприємства, а й закладає основу майбутньої ефективності та сталого розвитку. Від ефективності пошуку, відбору та якості персоналу залежить досягнення стратегічних цілей бізнесу. Так, враховуючи потреби сучасного підприємства та виклики економічного на інформаційно-технологічного характеру Вікторія Дзюба (директорка міжнародної диверсифікованої холдингової компанії ТЕСНІА), зазначала, що «у HR-менеджерів багато часу й сил забирає робота з паперами, таблицями та наголосила, що автоматизація HR-процесів дає змогу системно вести фундаментальні процеси: кадровий облік та адміністрування» [5].

Зазначимо, що більшість відділів кадрів в Україні працюють по-старому: замість професійних сервісів використовують системи на кшталт Trello або Mega, створюючи систему папок на Google Drive з інформацією про кожного співробітника [6]. Керівництво бізнесу розуміє, що недостатньо користуватися спеціальними додатками такими, як Excel, потрібні адаптивні системи, де відображається інформація про кожного кандидата, співробітника, відділ, здійснюється оцінка претендента на посаду, збираються відгуки, здійснюється облік робочого часу, відпусток, лікарняних, які допомагають ефективно позбутися бюрократії та вирішують щоденні організаційні питання [7].

На сьогодні системи HRM використовує абсолютна більшість підприємств у всьому світі в різних галузях економіки. Необхідність використання автоматизованих систем

управління персоналом обумовлена критичними базовими потребами бізнесу. Управління даними про працівників, проведення заходів з підбору і навчання персоналу, оцінювання кваліфікації виробничого й управлінського складу є трудомісткими процесами. Використання спеціалізованих програмних продуктів дає підприємствам змогу скоротити часові витрати на обробку великої кількості інформації та аналіз даних, дає змогу керівництву ефективно планувати та здійснювати кадрову політику [3].

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Брич В.Я., Колодницька О.З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2015. № 4. С. 72–76.
2. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
3. Семів Л.К., Здрок О.В. Нові тенденції впливу факторів макросередовища на вітчизняний ринок праці. Сучасно-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Випуск 5 (127). С. 21–26.
4. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2324/2505/>.
5. Дзюба В. Зрубати дерево файлів: як вибрати та впровадити HRM-систему. URL: <https://happymonday.ua/hrmsystema-yak-vybraty-ta-vprovadyty/>.
6. Найкраще програмне забезпечення для управління персоналом «все-в-одному» для управління персоналом. URL: <https://peopleforce.io/>.
7. Виклики та тренди в HR 2020: огляд кейсів номінантів. Премії HR-бренд. ЕВА: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>.

**Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Роман ДУРАЧ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **АНТИКРИЗОВА МОТИВАЦІЙНА МОДЕЛЬ НА ОСНОВІ ВИЯВЛЕННЯ ПОТРЕБ ТА ВПЛИВУ МОТИВУЮЧИХ ФАКТОРІВ**

Більшість працівників хочуть і готові вчитися новим навичкам, більше того, готові пройти повну перепідготовку заради покращення шансів на працевлаштування в майбутньому, але наше дослідження свідчить про те, що лише кожний третій працівник вважає, що роботодавець дав йому можливість розвинути цифрові та актуальні у кількох професійних областях універсальні навички. Керівники компаній також повинні інвестувати у підвищення власної кваліфікації. Керівники, які орієнтовані на підвищення кваліфікації, краще розуміють пов'язані з цим переваги, а також необхідність значної кількості часу, енергії та ресурсів у цьому напрямку [1].

Мотивація є серйозним інструментом стабілізації не тільки персоналу, але й всього підприємства. Механізм мотивації персоналу має циклічний характер. Це означає, що елементи, з яких складається цей механізм, мають певний порядок розташування. Циклічність визначається як нескінченний процес, який постійно повторюється та завжди повертається до першопочатку. Циклічність механізму мотивації можна явно продемонструвати за допомогою схеми яка зображена на рисунку 1 [2, с. 160].



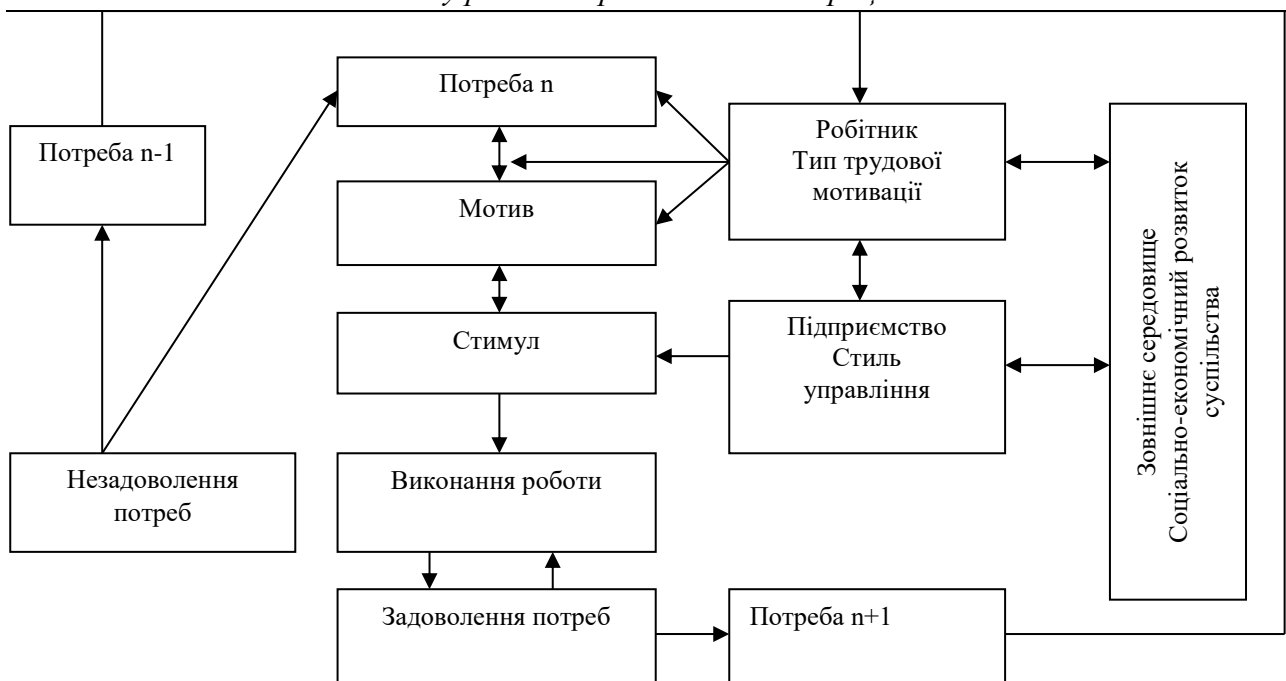


Рисунок 1 - Циклічність механізму мотивації

Головною категорією в механізмі мотивації, на наш погляд, є потреба, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або ж незадоволення. У першому випадку у людини з'являється нова потреба (n+1), яку також потрібно задовольнити, а весь процес задоволення потреб починається знову. У другому ж випадку у людини залишається незадоволена спочатку потреба, що також приводить до початку циклу. Під час формування мотивів у працівника слід розглянути основні види мотивації, які сприяють ефективності праці персоналу на підприємстві (рисунок 2) [3, с. 397].

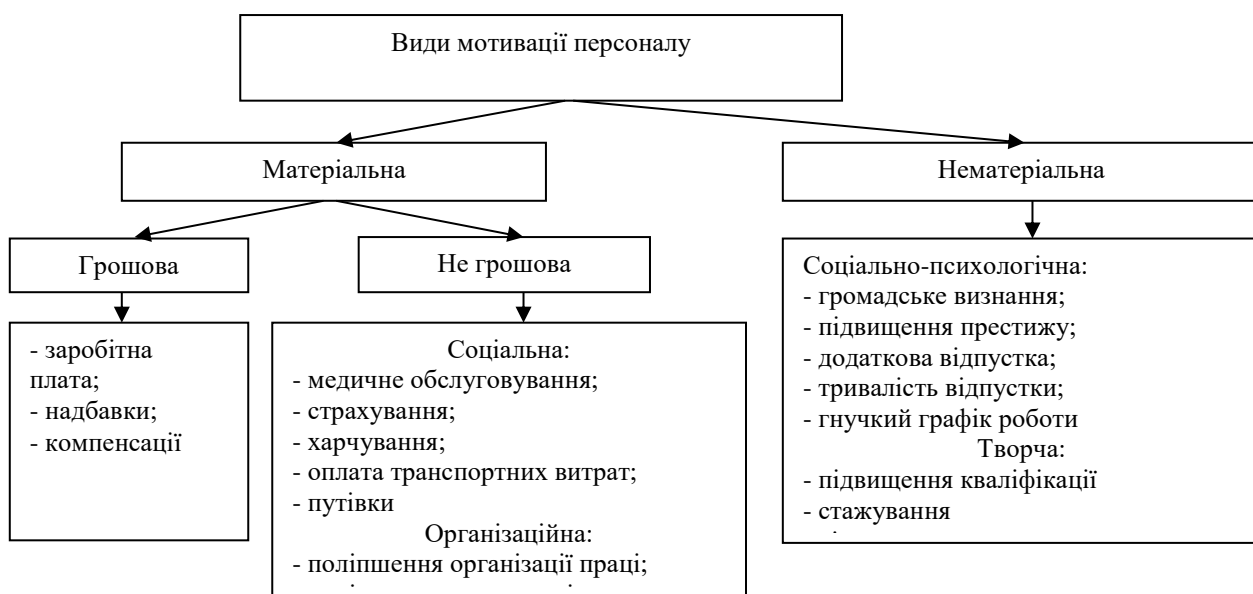


Рисунок 2 - Види мотивацій персоналу підприємства

За даними дослідження, проведеного за матеріалами інтернет-порталу «rabota.ua», було виявлено, що для 64% працівників дуже важливою є матеріальна мотивація, а для 36%

працівників вагомою є нематеріальна. Можна сказати, що на українських підприємствах головним мотиваційним чинником для працівників є заробітна плата. Але, щоб досягти реального ефекту від заробітної плати як мотивуючого фактору, необхідно пов'язати заробітну плату з такими якісними характеристиками, як продуктивність праці, освіта, кваліфікація, посада, загальний стаж та досвід роботи працівника, а також дотримуватися принципу справедливості [3, с. 398].

Менший мотиваційний вплив має не грошова матеріальна мотивація, тому в кризовій ситуації не можна повністю відмовлятися від корпоративних заходів, присвячених знаменним датам, можна тільки переглянути їх бюджет. Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в таблиці 1 [3, с. 70].

Таблиця 1 - Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
- наявність уподобань; - особисті здібності; - хобі	- гроші; - умови (спосіб управління); - інструменти для праці; - безпека, надійність; - задоволення працею	- визнання; - кар'єрний ріст; - відповідна робота; - надані впровадження	- неповага керівництва; - організаційний хаос; - непорозуміння в колективі та з керівництвом; - нестача відповідальності і вповноважень в роботі

Як було сказано раніше, кризова ситуація загрожує підприємству перш за все втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи. Тому головним завданням на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок виявлення їх першочергових потреб та формування мотиваційної моделі управління персоналом в умовах кризи з урахуванням цих потреб та мотивуючих факторів. Виявлення першочергових потреб проводиться методом анкетного опитування всіх співробітників на підприємстві. Анкета формується з урахуванням кризового стану підприємства [3].

Проте запропонована антикризова модель підкреслює необхідність приділення уваги нематеріальним видам мотивації, таким як [4]:

- інформованість працівників щодо діяльності підприємства;
- створення в робочому колективі клімату взаємодовіри, поваги і підтримки;
- установлення чітких цілей і завдань під час виходу з кризи;
- організація регулярного зворотного зв'язку щодо результатів діяльності між співробітниками та керівництвом;
- надання керівництвом співробітникам таких прикладів поведінки, які спонукали б їх до єднання та кращої роботи, тощо.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження з метою визначення та класифікації чинників розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств, можна дійти наступних висновків: розвиток мотивації персоналу повинен бути збалансованим процесом із двома іншими – розвитком персоналу та розвитком підприємства, що поєднує їх у досягненнях спільної мети діяльності туристичного підприємства; на ці процеси впливають спільні та відзнакові (специфічні) чинники зовнішнього середовища, які спонукають суб'єкта управління до розвитку мотивації персоналу з метою протистояння їх негативному впливу;

ключовим процесом для такого протистояння є розвиток персоналу підприємства, для організації якого суб'єкт управління повинен формувати мотиви працівників із урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, де серед останніх базовими є такі, що пов'язані з навчанням, підвищенням кваліфікації, кар'єрним зростанням, об'єктивністю в оцінці праці та виплати винагороди за неї; не дивлячись на важливість організації процесу розвитку мотивації персоналу на туристичних підприємствах, цьому процесу не приділяється належної уваги вченими-економістами, що є науковою проблемою, рівно, як відсутність досліджень чинників внутрішнього мотиваційного середовища; вирішення цієї проблеми призвело до обґрунтування поняття «розвиток системи мотивації персоналу», та до уточнення етапізації цього процесу, в якому на особливу увагу приділено визначенню чинників мотиваційного середовища, врахування яких надає можливість суб'єкту управління ставити цілі, формувати мотиви та відбирати стимули для вирішення працівником поставлених завдань задля розвитку підприємства; – серед низки цих чинників виділено базові – такі, що однотипні з чинниками розвитку персоналу, та визначають безпосередній взаємозв'язок між двома процесами – розвиток персоналу та розвиток його мотивацій, що логічно.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
2. Ведерніков, М. Д., Д. В. Модіна, and М. І. Толстюк. "Переваги та недоліки методів мотивації персоналу на підприємстві." Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки 2 (2018): 159-162.
3. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – № 1(23). – 2 т. – С. 69–75.
4. Ведерніков, Михайло, Леся Волянська-Савчук, and Марія Зелена. "Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства." (2022).

**Наталія БАЗАЛІЙСЬКА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Наталія КАЛЕНДАР**

*здобувач вищої освіти*

**Нікіта ЛУЩЕВСЬКИЙ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

### **ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

На формування рівня ефективності праці персоналу підприємства реального сектору національної економіки впливає ціла низка факторів. Непересічне значення класифікації факторів полягає в тому, що її може бути використано у якості основи для кількісного оцінювання резервів зростання рівня ефективності праці персоналу працівників підприємства. Її важливість посилюється ще й тому, що дозволяє здійснити перехід від простої реєстрації змін рівня ефективності праці до активного виявлення причин, які призвели до цього [1, с. 224].

Тобто, класифікація у обов'язковому порядку повинна передбачати розробку системи факторів, які обумовлюють зміни, що відбуваються в певній галузі і, одночасно, забезпечувати можливість проведення розрахунків по кількісному визначенню факторів та сили їхнього впливу.

Важливо зазначити, що науковці класифікують фактори зростання рівня ефективності праці персоналу підприємства реального сектору економіки за окремими групами: науково-технічні, що пов'язані з рівнем розвитку і використанням засобів виробництва; організаційні, серед яких розрізняються удосконалення структури управління та змістовності праці; економічні, які пов'язані з економічними методами управління персоналом; соціальні, що зумовлені системою соціально-економічних та соціально-трудових відносин, матеріально-технічні, організаційно-економічні, соціально-психологічні, зовнішні (не контролюються окремими підприємствами, наприклад, ринкові), та внутрішні (такі, що контролюються і підлягають впливу, внаслідок того, що перебувають під управлінням суб'єкта діяльності) [1, с. 225].

Поширеним є підхід, який обмежується лише визначенням окремих різновидів важелів, до яких автори відносять, зокрема: раціональне використання робочого часу, мотивацію, оптимальну зайнятість персоналу, стабільне та рівномірне його завантаження протягом робочого часу, професійно-кваліфікаційну збалансованість, гнучкість дій щодо врегулювання рівня зайнятості працівників підприємств, діяльність із забезпечення відповідності, у процесі формування системи управління підприємством, фактичного рівня освіти і спеціальності працівників тим вимогам, які висуваються до займаних ними посад.

Однак, констатуємо відсутність серед вчених економістів єдиного підходу до класифікації сукупності організаційно-економічних важелів забезпечення високого рівня ефективності праці персоналу.

В результаті всебічного дослідження усієї гами висвітлених в економічній літературі факторів та резервів підвищення рівня ефективності праці персоналу працівників підприємств реального сектору економіки, а також враховуючи відсутність однотайності щодо їхнього групування, нами запропоновано використання наступного підходу до вирішення цієї важливої наукової проблеми (рисунок 1) [2, с. 425].

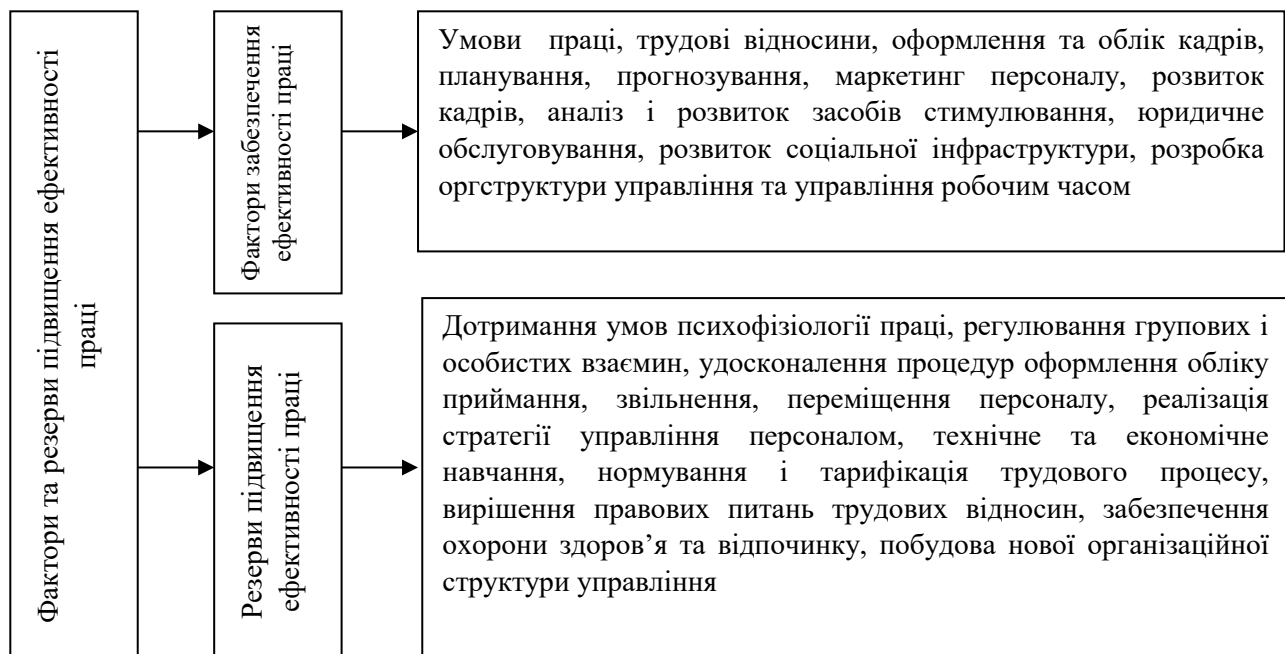


Рисунок 1 - Система факторів забезпечення ефективності праці персоналу підприємства

Перелічені фактори забезпечення, а також резерви кількісного зростання у подальшому передбачаються до використання у ході мотивації ефективності праці персоналу підприємства.

Наведені фактори всебічно пов'язані між собою, тому їх доцільно розглядати як систему, впорядковану руйнівну силу підвищення рівня ефективності використання праці персоналу

працівників підприємства. Вони в рівній мірі стосуються керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців, найманих робітників. Кожна з перерахованих груп, на наше переконання, має перспективи підвищення рівня ефективності праці за рахунок мобілізації таких резервів зростання, як [2, с. 427]:

– умови праці – за рахунок досягнення оптимального рівня умов діяльності з дотриманням стандартів вимог та наукових принципів психофізіології, ергономіки, технічної естетики, мобілізації резервів в царині охорони праці і техніки безпеки, охорони оточуючого середовища (показником дієвості даного резерву є «частка працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам»);

– трудові відносини – за рахунок усунення наявних та уникнення потенційних проблем врегулювання групових і особистих взаємин працівників, відносин керівництва та підпорядкованості, психологічної діагностики, етичних норм взаємин, соціального партнерства, взаємодії з профспілками, вирішення виробничих конфліктів та «зняття» стресів (показниками дієвості даного резерву є «кількість працівників, які перебувають у відпустках без збереження заробітної плати та яких переведено з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)»);

– оформлення та облік кадрів – за рахунок усунення технічних та організаційних проблем в питаннях оформлення та обліку операцій з приймання, звільнення, переміщення окремих категорій персоналу, інформаційного забезпечення системи кадрового управління, професійного орієнтування, забезпечення повної зайнятості (показником дієвості даного резерву є «кількість найманих працівників»); планування, прогнозування, маркетингу персоналу; розроблення стратегія управління персоналом, реалізації кадрового потенціалу, планування потреби в персоналі, планування кадрів, залучення та ефективного використання зовнішніх джерел забезпечення кадрами, оцінювання кандидатів на посаду і штатних працівників (показниками дієвості даного резерву є фактичні коефіцієнти вибуття і прийому);

– розвиток кадрів – шляхом організування ефективної системи перепідготовки та підвищенням кваліфікації кадрів, роботи з кадровим резервом, планування та контролю ділової кар'єри, професійного та соціально-психологічного адаптування нових працівників (показниками дієвості даного резерву є «кількість працівників, які підвищили кваліфікацію та які навчились новим професіям»);

– аналіз і розвиток засобів стимулювання праці – за рахунок подолання недоліків в нормуванні і тарифікації трудових процесів, розробки гнучких систем оплати праці, дієвого морального заохочення працівників, запровадження новітніх форм участі в прибутках та капіталі, ефективному управлінні трудовою мотивацією (показниками резерву є «середньомісячна заробітна плата; сума невиплаченої заробітної плати; рейтинг за рівнем середньомісячної заробітної плати промислових підприємств до підприємств інших видів економічної діяльності»);

– юридичне обслуговування – належного вирішення правових питань врегулювання трудових відносин, узгодження розпорядних документів з управління персоналом, забезпечення дотримання усього переліку вимог до процедур розв'язання правових питань господарської діяльності з забезпеченням максимально повного дотримання інтересів усіх зацікавлених сторін (показником дієвості даного резерву є «кількість зареєстрованих колективних договорів»);

– розвиток соціальної інфраструктури – шляхом усунення проблем в організації харчування, управління транспортним обслуговуванням, розвитку культури та фізичного виховання, забезпечення належного та якісного рівня охорони здоров'я, відпочинку, працівників підприємства дитячими закладами, управлінні соціальними конфліктами та стресами, організації торговельного обслуговування (показником дієвості даного резерву є «кількість працівників, які охоплені колективними договорами»);

– розроблення організаційної структури управління та управління робочим часом – через усунення проблем у формуванні дієвої оргструктури управління, її проектуванні, періодичному оновленні, управлінні робочим часом (показниками дієвості даного резерву є «кількість працівників з повною вищою освітою; відпрацьований фонд робочого часу») [3] .

Таким чином, поняття «фактор» і «важіль» у такому взаємозв'язку вони впливають і визначають рівень ефективності праці персоналу підприємства. Отже, для максимально можливого успішного вирішення завдань, сформульованих у дослідженні, а також з врахуванням специфіку діяльності підприємства, вважаємо за доцільне модифікувати діючу систему факторів забезпечення рівня ефективності праці персоналу з виділенням дев'ять груп: умови праці; трудові відносини;

оформлення і облік кадрів; планування, прогнозування, маркетинг персоналу, розвиток кадрів; аналіз і розвиток засобів стимулювання праці; юридичне обслуговування; розвиток соціальної інфраструктури; розробка оргструктури управління, з визначенням для кожної з них, за спеціальним алгоритмом, резервів підвищення рівня [4].

Таким чином, завданням наступних розділів є дослідження основних методів, критеріїв і показників оцінювання, ранжування факторів впливу за рівнем пріоритетності, кількісне визначення резервів росту, розроблення компенсаційного механізму підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів з максимального повним врахуванням умов інноваційних трансформацій постіндустріальної економіки.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1 Власенко О.С. Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи // Глобальні та національні проблеми економіки Випуск 17. 2017. – С.224-229.

2 Дашенко Н.М. Соціально-відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 424-432.

3 Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.

4 Довбня С.Б., Письменна О.О. Кадрова стратегія: теоретичні основи та методичний інструментарій її формування : моно графія. Дніпро : Ліра, 2019. 184 с.

**Марія ЗЕЛЕНА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Максим КИРИЛЮК**

*здобувач вищої освіти*

**Андрій ФІЛІППОВ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ**

Мотивація та стимулювання персоналу на підприємстві є вирішальними факторами в ефективному управлінні персоналом. Визначні економісти сучасності визначають той факт, що «... на першому місці стоять люди; якщо немає відповідного персоналу, то й інші фактори виробництва мало що допоможуть у досягненні поставленої цілі», «Коли у нас вже є штат, сформований із підготовлених, розумних і енергійних людей, як наступний крок потрібно стимулювати їх творчі здібності» [1, с. 226].

Поширення елементів ринкової економіки в Україні обумовлює взаємозв'язок результатів праці працівників з ефективністю господарської діяльності підприємств, завдяки чому в науковій літературі простежується сталий інтерес до мотивації та стимулювання. Це питання доволі важливе для підприємств, в яких спостерігається неоднорідна структура персоналу та відчувається значний вплив технологічного процесу, для здійснення якого потрібні кваліфіковані та досвідчені працівники. Тому дослідження формування системи мотивації та стимулювання працівників вітчизняних підприємств є проблемою актуальною та вкрай необхідною [2, с. 223].

Аналізуючи праці вчених, можна визначити що у загальному вигляді мотиви та стимули є поняттям більш вузьким ніж мотивація та стимулювання праці. Причому треба відзначити що спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінністю є форми їх застосування в залежності від обраних класифікаційних ознак (таблиця 1) [2, с. 62].

*III Міжнародна науково-практична конференція  
«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з  
ЄС у рамках європейської інтеграції»*

**Таблиця 1 - Характеристика відмінних рис мотивації та стимулювання працівників**

Класифікаційні ознаки	Характерні риси	
	мотивації	стимулювання
Межі застосування	Організація праці на підприємстві	В межах мотивації праці працівників підприємства
Час заходів	Довгострокові сталі дії	Короткострокові поточні дії
Спрямування заходів	Вплив на внутрішню свідомість людини	Коригування ззовні поведінки людини
Відношення до праці	Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами	Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними
Форма організації на підприємстві	Зміна існуючого стану, створення умов праці	Закріплення фактичних досягнень у праці
Загальні цілі	Спонування працівників до сумлінної праці	Спонування працівників працювати краще ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами

Поряд з тим, проведений контент-аналіз сучасних управлінських концепцій з виокремленням ролі мотивації (таблиця 2) дозволяє дійти висновку, що сучасним концепціям властива природня сутність прояву мотивації: розглянуті положення враховують суттєвість ролі мотивації як в управлінні двома процесами одночасно (підприємство та персонал), так і у розвитку підприємств, врегулюванні взаємовідносин між людьми, розвитку людських ресурсів і підвищенню рівня їх освіченості та кваліфікації, формуванні трудового потенціалу [2, с. 59].

**Таблиця 2 - Контент-аналіз сучасних управлінських концепцій де виокремлено роль мотивації**

Управлінська концепція	Виокремлення ролі мотивації за змістом концепції
Сучасна концепція управління персоналом	Основу концепції управління персоналом організації на цей час складають зростаюча роль особистості працівника та знання його мотиваційних настанов, які необхідно використовувати для вирішення завдань, що стоять перед організацією.
Класична теорія людських відносин (Е. Мейо, Р. Лікарт, Р. Блейк)	Індивіди прагнуть бути корисними та значимими, випробують бажання бути інтегрованими в загальну справу: визнаними як особистості; ці потреби – основа вмотивованості до праці; більшість індивідів мають мотивацію до самостійної та творчої праці.
Концепція управління людськими ресурсами	Найбільш значимими принципами управління людськими ресурсами, поруч із двома іншими, є такі, як: система мотивації й оплати праці повинна бути справедливою стосовно співробітників, конкурентоздатною стосовно інших фірм і керованою; винагорода повинна базуватися на результатах індивідуальної праці й ефективності організації; розвиток, навчання, переміщення і підвищення кваліфікації працівників здійснюється відповідно до результатів їхньої праці, кваліфікації, здібностей, інтересів і потреб організації.
Концепція управління трудовим потенціалом («економічної людини»)	Головним мотивуючим чинником працівника в сучасних умовах є відповідність матеріальної винагороди та праці, що упредметнена в результатах його трудової діяльності; системне управління трудовим потенціалом має враховувати матеріальне стимулювання як основний фактор мотивації ефективної праці.
Концепція роботи з персоналом у процесі розвитку організації	У процесі розвитку організації використання трудових ресурсів передбачає застосувати обґрунтований підхід до встановлення заробітної плати – як головного мотивуючого важеля; головним важелем управління персоналом є мотивація.
Сучасна концепція управління організацією (органічний підхід)	За органічним підходом при управлінні організацією виникає особливий інтерес до людини – вдосконалюються кадрові функції, процедура оцінки працівників, ведеться пошук методів мотивації, адекватних середовищу оточення (рівню розвитку суспільства).

Управління мотивацією працівників на підприємстві в сучасних умовах господарювання спирається на використання системного підходу. Такий процес дозволяє врахувати зміни не тільки у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, які стосуються макроекономічних процесів на ринку праці, діяльності виробників і споживачів продукції, впливу низки інших чинників зовнішнього середовища.

Логічним буде обґрунтування наукової думки про те, що процес управління мотивацією працівників повинен бути адаптованим до логістичного середовища, яке поділяється на зовнішнє (макросередовище) та внутрішнє (мікросередовище). До першого відносяться політичні, правові, економічні, техніко-технологічні, соціальні та екологічні чинники, а до другого – такі чинники, як виробництво, маркетинг, фінанси, трудові ресурси та вищий менеджмент [2, с. 159].

Оцінка ефективності методів мотивації праці персоналу потребує дослідження кількісних і якісних показників. До кількісних показників відносяться: фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; до якісних – задоволеність працею, ступінь свободи в прийнятті рішень та інформованість персоналу про діяльність підприємства. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних і соціологічних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань, наприклад, опитування щодо дослідження рівня мотиваційного механізму на підприємстві харчової промисловості [3, с. 128].

Дослідження ефективності методів мотивації праці ґрунтується на розроблені системи показників, які характеризують комплексний і системний вплив на об'єкт управління. В зв'язку з цим, доцільно згрупувати показники ефективності методів мотивації праці за ознакою однорідності: економічні трудові показники, показники руху персоналу, соціального і психологічного клімату, організації праці, освітньо-кваліфікаційного рівня, соціально-економічної та інноваційної активності праці персоналу впливають на всі економічні показники діяльності підприємства, наприклад, економічні трудові показники впливають на дохід підприємства, обсяг товарної продукції, витрати підприємства, витрати на 1 грн. товарної продукції, прибуток, рентабельність тощо.

Одним з основних показників результативності при оцінці методів мотивації персоналу є ефект від діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства чи окремого працівника та їх взаємодії, як наслідок реалізації методів мотивації праці є передумовою одержання додаткового результату від господарської діяльності. Для досягнення економічних та соціальних цілей підприємства слід врахувати орієнтацію головних принципів на яких будується аналіз ефективності методів мотивації праці персоналу, таких як ефективність, точність, оперативність, комплексність, системність, об'єктивність, демократизм тощо.

Отже, досить важливим є взаємозв'язок між показниками економічної діяльності підприємства та показниками ефективності методів мотивації праці в системі управління персоналом підприємства. Достовірна оцінка впливу методів мотивації праці на діяльність колективів здійснюється завдяки застосуванню комплексу методів мотивації праці, які доповнюють один одного.

Таким чином, можна зробити висновок, що наведена система критеріїв оцінки ефективності мотивації праці дозволяє комплексно досліджувати дієвість мотиваційних важелів, сприяючи пошуку невикористаних резервів для підвищення результативності праці. Головною передумовою реалізації довгострокових цілей підприємства має бути високопродуктивна праця. Критеріями досягнення економічного та соціального ефекту мотивації до такої праці має бути поліпшення мікроекономічних показників.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Ведерніков, Михайло, Леся Волянська-Савчук, and Марія Зелена. "Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства." *Modeling the development of the economic systems* 3 (2022): 39-48.
2. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств / О. Ю. Славогородська // *Проблеми науки*. - 2016. - № 1. - С. 94-98.
3. Харченко Т.М. Альтернативні підходи мотивації найманих працівників у контексті трансформаційних процесів економіки / Т.М. Харченко // *Система національного менеджменту в контексті інтеграційного виміру: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Л.І. Михайлової*. – Суми: ПП Вінніченко М.Д., Литовченко Є. Б., 2014. – 432 с.



**Марія ЗЕЛЕНА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Андрій ДЬОМА**

*здобувач вищої освіти*

**Анатолій РЯБИЙ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## СУТНІСТЬ ТА УМОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Дослідження поняття ефективності праці персоналу, перш за все, вимагає чіткості, науково обґрунтованої характеристики основних базових економічних категорій, які розкривають її соціально-економічну суть. Відповідно до сформульованого вченими інтегрального підходу, під продуктивністю праці слід розуміти його економічну ефективність (відношення реалізованого на ринку результату праці в грошових одиницях до оплаченої за ринковими цінами трудомісткості його виробництва), а під ефективністю праці – її результативність (величину задоволеності результатами праці всіх зацікавлених сторін не лише на стадії прикладання праці, але й на стадії споживання її результатів) [1, с. 20].

Підходи окремих науковців до сутності поняття «ефективність праці» узагальнено в таблиці 1, а також на рисунку 1.

Таблиця 1 - Визначення сутності поняття «ефективність праці»

Автор	Визначення поняття «ефективність праці»
Т.О. Галайда, Н.Б. Теницька	Ефективність праці персоналу – це її результативність, успішність або співвідношення отриманого виробничого результату і сукупності екстенсивних та інтенсивних затрат живої й уречевленої праці
К.В. Крикун	Економічна ефективність праці персоналу обумовлюється сукупністю заходів і дій, спрямованих на підвищення результативності (віддачі) працюючих, з урахуванням їх структури, чисельності, якісного складу, функціонального призначення
Ю. В. Міронова	Ефективність – це деякий позитивний, відносний ефект, що є результатом, у більшості випадків, цілеспрямованої дії, яка визначається як відношення отриманого результату до усіх витрат, які сприяли даному ефекту з точки зору відповідного суб'єкту
М.А. Мащенко, О.О. Пономаренко	Ефективність праці – багатоаспектна економічна категорія, кожен з аспектів якої розкриває окремі її сутнісні сторони і виражається у менш місткій категорії: продуктивність праці, продуктивна сила праці, якість праці, результативність праці тощо
Т.О. Погорелова	Ефективність праці – це її результативність. Вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці
І. І. Чернега	Під ефективністю праці слід розуміти соціально-економічну категорію, яка визначає ступінь досягнення тієї чи іншої мети, співставлену із ступенем раціональності використання задіяних при цьому ресурсів
А.В. Мерзляк	Ефективність праці розглядається як трудова діяльність при її вимірі в співвідношенні витрат і результатів праці
Є.Л. Крулько	Ефективність праці є комплексним показником, враховує продуктивність, результативність праці, якість праці і якість трудового життя працівників, зростання якого забезпечує сталий розвиток економічного суб'єкта, поліпшення якості життя всіх залучених в працю і тих, хто користується його результатами з урахуванням їх місця в організаційній ієрархії
Г.А. Дорофєєва	Ефективність праці є сукупністю тих загальноекономічних відносин, які виникають між людьми в процесі функціонування робочої сили суспільства та визначаються ступенем продуктивності всієї корисної праці; головним критерієм виміру Е. п. є відношення виробленого національного доходу до загальної чисельності працівників, які зайняті в національному господарстві в усіх сферах, як виробничій, так і невиробничій

Таким чином, ефективність праці є комплексним показником, який враховує продуктивність, результативність праці, якість праці та якість трудового життя працівників. Зростання рівня останнього забезпечує сталий розвиток економічного суб'єкта, поліпшення якості трудового життя всіх залучених до процесу прикладання праці, з урахуванням їхнього позиціонування в організаційній ієрархії, а також тих, хто користується результатами праці.

Окремі вчені диференційовано підходять до трактування сутності поняття «ефективність праці» для окремих категорій персоналу працівників. Зокрема, Л. Неопіфанова, досліджуючи сутність і послідовність визначення рівня ефективності праці робітників, визначає її як соціально-економічну категорію, яка відображає реальний рівень віддачі праці за необхідного рівня забезпечення робітників основними та оборотними фондами в умовах коригуючого впливу зовнішнього оточення [2, с. 180].

Слід зазначити, що ринкове реформування економіки на пострадянському просторі мало негативний наслідок послаблення уваги до окремих традиційно важливих питань економічної науки, в тому числі до вимірювання та забезпечення високого рівня ефективності праці персоналу виробничих підприємств у реальному секторі національної економіки.

Крім того, в економічній літературі побутує така думка, що за ринкових умов господарювання не існує потреби в плануванні та пошуку шляхів зростання рівня ефективності праці персоналу на національному рівні, оскільки ринок є саморегульованим. При цьому передбачається, що можливі труднощі з ростом рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів повинні врегульовувати їхні менеджери [3, с. 254].

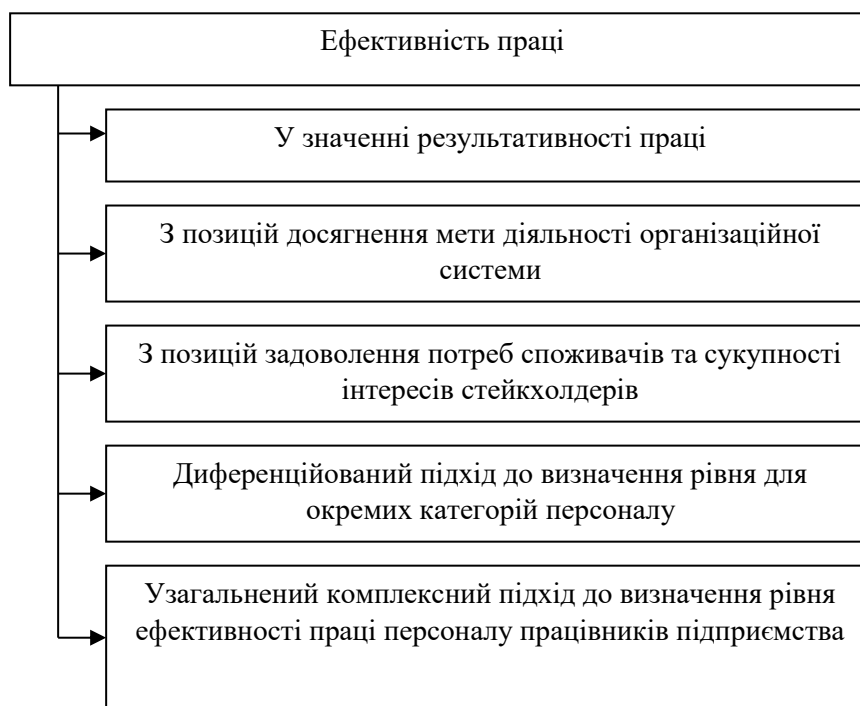


Рисунок 1 - Підходи до визначення сутності поняття «ефективність праці»

Разом з тим, країни з розвинутою ринковою економікою досягнули різкого підйому обсягів виробництва у реальному секторі національної економіки, насамперед, за рахунок росту рівня ефективності та продуктивності праці персоналу працівників. Економічні показники цих країн завжди базуються на високій продуктивності праці, що є узагальнюючим показником суспільного прогресу. В зв'язку з цим, дослідження показників вимірювання рівня ефективності праці персоналу підприємств реального сектору економіки, шляхів та факторів її зростання набувають особливої актуальності [4].

Таким чином, можна зробити проміжні висновки про те, що:

1. Проблематика забезпечення високого фактичного рівня та постійного зростання показників ефективності праці персоналу підприємства реального сектору економіки привертала увагу вітчизняних учених економістів ще з часів початку переходу України до ринкової економіки (90-ті рр. ХХ ст.). Різнобічні аспекти ефективності праці персоналу знайшли належне відображення в численних наукових дослідженнях, але в них відсутній єдиний методичний підхід, що ускладнює пошук дієвих шляхів підвищення рівня ефективності праці персоналу підприємств з виробництва будівельних матеріалів як проактивної ланки формування рівня витрат проміжного виробничого споживання у процесі формування вартості валового національного продукту з врахуванням домінуючих технологічних укладів [4].

2. На сучасному етапі розвитку постіндустріальної ринкової економіки в Україні й досі відсутні дієві важелі впливу на процеси макро-, мезо- та мікроекономічного компенсаційного регулювання досягнення бажаного рівня ефективності використання найважливішого виробничого ресурсу – трудового, що в цілому ускладнює процес вирішення стратегічного завдання забезпечення розвитку національної економіки на засадах ефективного, переважного інтенсивного прикладання інновативної праці.

3. Доцільним є поширення, з метою реалізації теоретико-методичних та практичних підходів до забезпечення високого значення показника «ефективність праці персоналу», авторського визначення його сутності як співвідношення отриманого виробничого результату у грошовому виразі та сукупності кількісно оцінених екстенсивних та інтенсивних затрат живої й уречевленої праці, яке засвідчує ступінь успішності та результативності використання праці як обмеженого внутрішнього виробничого ресурсу, виступає мірою рівня відповідності результатів діяльності працівників комерційним цілям та завданням заощадливого й прибуткового функціонування виробничого підприємства в умовах формування кластерномережевої моделі нового типу індустріалізації.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Варакута Ю.М. Шляхи удосконалення організації оплати праці в системі управлінського обліку на підприємствах / Ю.М. Варакута, В.В. Бобиль // Збірник наукових праць. – Д. : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2012. – Вип. 3. – С. 18 – 22.

2. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини [Текст] : [навч. посіб.] / М.Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т.В. Євась та ін. – К. : Центр навч. літератури, 2012. – 328 с.

3. Череп А.В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства [Текст] / А.В. Череп, Л.В. Шитікова // БізнесІнформ. – 2013. – №10. – С. 253-257.

4. ВЕДЕРНИКОВ, М. Д.; ПЕТРИЧАК, В. В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ. Рекомендовано до видання НТР Національного університету «Запорізька політехніка»(Протокол № 2 від 10.11. 2022 р.) редакційна колегія: Олена Васильєва–д-р. економ. наук, доцент, декан факультету Міжнародного, 59.

**Олена МАНТУР-ЧУБАТА**

*к.е.н., доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Віталій ДРУЖИНИН**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **НАПРЯМКИ АКТИВІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ІНВЕСТУВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Інвестиції в людський капітал підприємства збільшують як індивідуальний капітал працівника, так і капітал організації в цілому. На сьогоднішній день підприємство має враховувати та визначати, які саме складові будуть корисними для підприємства, зважаючи, що вкладення не приносять нової вартості та не зберігають створену.

Інвестування принесе ряд переваг як для підприємства, так і для його працівників. Для працівників – підвищення рівня доходу, задоволеність від роботи, покращенні умови праці, тощо. Для роботодавця – перш за все підвищення рівня конкурентоздатності підприємства, збільшення продуктивності праці, скорочення витрат робочого часу.

Але для цього необхідно вдосконалити механізм підвищення конкурентоспроможності людського капіталу підприємства та ефективного його використання. Перш за все, необхідна сформована політика регулювання та вдосконалення процесів формування, відтворення та розвитку людського капіталу України, що складатиметься з законодавчої бази, освітнього, соціально-економічного, фінансово-бюджетного, демографічного, організаційного та інформаційного простору [1, с. 29].

Підприємствам необхідно використовувати можливості інвестування в людський капітал, це сприяє передачі знань, навичок, професійній підготовці працівників з одного боку, та закріплення певного працівника на підприємстві, просування його по службі, даючи можливість повністю реалізувати себе та свій потенціал цим самим збільшуючи дохід підприємства.

Необхідно також запровадити модель інноваційного управління працею людського капіталу, що дозволить вирішувати стратегічні завдання, досягати високих економічних результатів та підвищення якості трудового потенціалу; створити механізм пошуку альтернатив, що включатиме творчий та активний пошук варіантів, аналіз можливостей; допущення ризикових дій, балансування варіантів пов'язаних з ризиком; вдосконалити механізм оплати праці. Враховувати індивідуальні коефіцієнти при нарахуванні заробітної плати; потрібна і інформатизація задля підвищення електронних навичок людського капіталу.

Передумовами посилення конкурентних переваг в умовах глобалізації є перехід України до інноваційної моделі розвитку економіки, основними ознаками якої є: використання комп'ютеризованих систем і розвиненої інфраструктури, сучасних інформаційних технологій; прискорена автоматизація і комп'ютеризація всіх сфер і галузей виробництва; споживання інноваційних продуктів і послуг; гнучка система випереджальної підготовки та перепідготовки кадрів тощо [1, с. 160].

На сьогоднішній день, на жаль, на практиці більшості підприємств підвищенню інтелектуального рівня людського капіталу не приділяється значна увага. Особистість розцінюють як ресурс, який треба використовувати у виробничих цілях, а не як капітал, що потребує постійного формування, розвитку та удосконалення. На це вказує мінімізація інвестицій у розвиток людського капіталу як з боку держави, так і підприємств, недостатній рівень матеріального стимулювання працівників до навчання. Це призводить до зниження внутрішньої мотивації до підвищення професійного рівня людини та самоосвіти. Тільки самовдосконалення та постійний розвиток людини сприяють інтелектуалізації людського капіталу, розвитку креативного мислення, творчих здібностей, виникненню інноваційних ідей,

тобто підвищенню інтересу до інтелектуальної праці. Такий підхід позитивно вплине на соціально-економічний результат роботи підприємства та підвищення конкурентоспроможності національної економіки в цілому [2, с. 143-144].

Для підвищення ефективності використання системи інвестування в людський капітал на підприємстві пропонуємо такі напрями:

- 1) вдосконалення організації та покращення умов праці людського капіталу, розробка програми управління людським капіталом;
- 2) залучення працівників до участі в управлінні підприємством та вирішення кола питань;
- 3) оптимізація затрат робочого часу та підвищення кваліфікації, професійне навчання за допомогою інформаційно-комп'ютерних технологій (рисунок 1).
- 4)

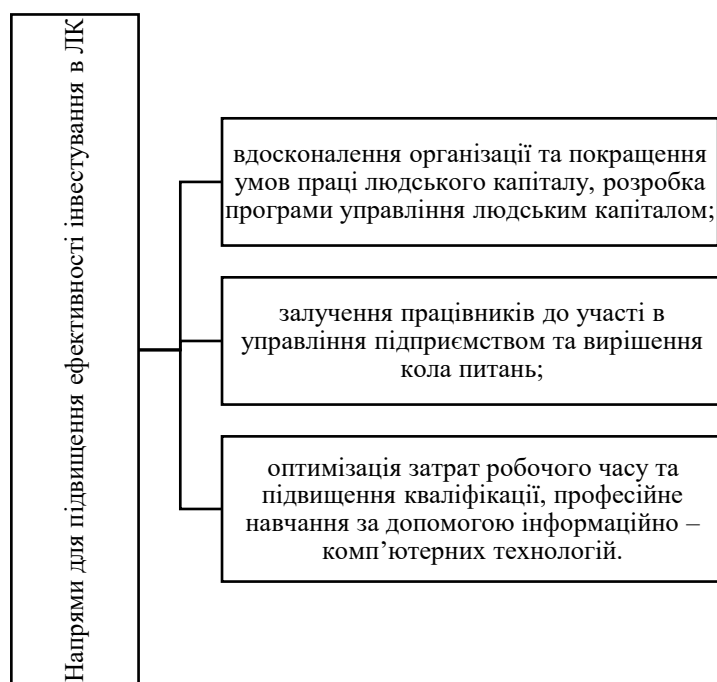


Рисунок 1 – Напрями підвищення ефективності використання системи інвестування в людський капітал

О. М. Левченко досліджує сучасні засади функціонування системи безперервної професійної освіти та підготовки кадрів на українських підприємствах [3]. В. П. Антонюк формулює головні напрями зміцнення соціально-економічних основ формування людського капіталу, одним із яких є необхідність суттєвого вдосконалення системи підвищення кваліфікації працівників в умовах підприємства [4, с. 47]. Л. С. Лісогор, досліджуючи сучасні аспекти розвитку людських ресурсів України, обґрунтовує необхідність поліпшення якості освітніх послуг та налагодження ефективного зв'язку між системою освіти і ринком праці [5]. Н. В. Ушенко конкретизує умови продуктивного використання людського капіталу та наголошує на визначальному значенні матеріальної винагороди у справі забезпечення тривалого зростання рівня продуктивності та результативності праці персоналу підприємства [6].

В. Лукашевич вказує, що процес інвестування в людський капітал підприємства можна поділити на такі етапи (рисунок 2):

- витрати на профорієнтацію;
- витрати на пошук і найм персоналу;
- витрати на персонал в період адаптації;
- витрати на персонал в період накопичення потенціалу;

- витрати на персонал в період досягнення професіоналізму;
- витрати на персонал в період навчання, підвищення кваліфікації;
- витрати на персонал в період капіталізації знань внаслідок підвищення кваліфікації;
- витрати на персонал в період зниження і «морального старіння» професіоналізму.

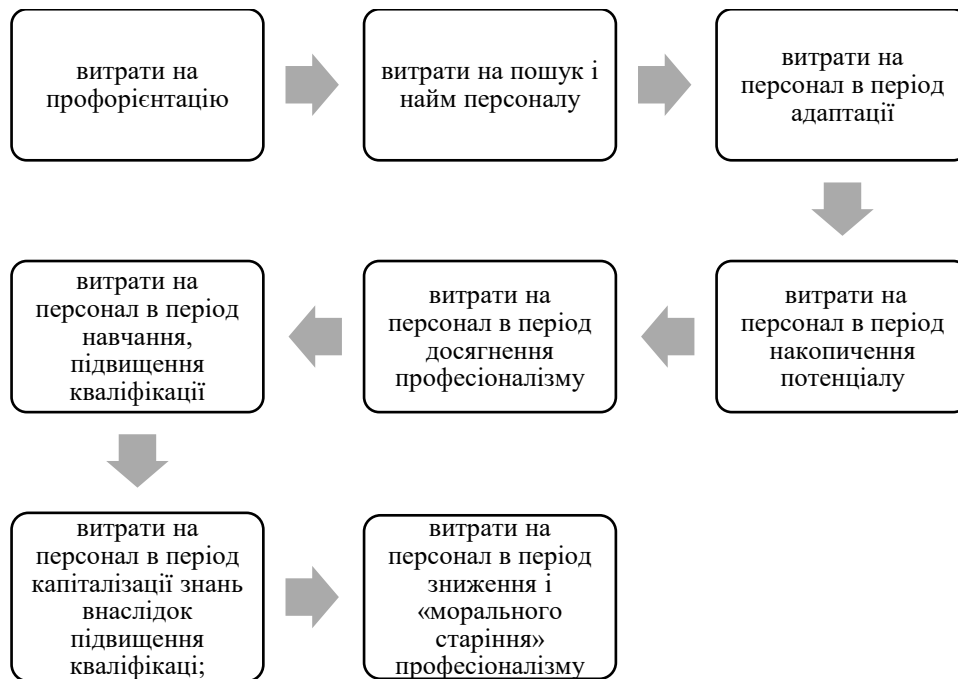


Рисунок 2 – Етапи процесу інвестування в людський капітал підприємства

Найбільшою статтею витрат на персонал для підприємств є інвестування в підвищення кваліфікації працівників, перенавчання, розвиток та просування кар'єрними сходами. Але для того, щоб залишатись «на плаву» потрібно йти на зустріч новим технологіям, інформації та жорстким умовам ринку, постійно вдосконалювати свої вміння та отримувати нові знання.

З точки зору економіки, додаткові капіталовкладення вигідні, за умови отримання додаткового прибутку.

Таким чином, для ефективності діяльності підприємства необхідно вкладати кошти в розвиток працівників, їх професійне навчання, перекваліфікацію, тощо. Це дозволить підприємству збільшити свій прибуток, перш за все, та бути конкурентним на ринку.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / Герасимчук В. Г. – Київ : Вища шк., 2008. – 290 с.
2. Сем'ян О. В. Інтелектуалізація людського капіталу підприємства / О. В. Сем'ян // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 4 (16). – С. 141 – 145.
3. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрямки трансформації в контексті міжнародного досвіду / О. Левченко // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 30-35.
4. Антонюк В. П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: монографія / Антонюк В. П. / НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 348 с.
5. Лісогор Л. С. Освітні детермінанти розвитку людських ресурсів в Україні / Л. С. Лісогор // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 8. – С. 29-33.
6. Ушенко Н. В. Напрями відтворення людського капіталу та їх вплив на економічний розвиток країни // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 9. – С. 88.

**Марія ЗЕЛЕНА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Олександр СВІРЦ**

*здобувач вищої освіти*

**Вікторія ГАЛЕНТЮК**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА КОМПЛЕКСНЕ ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У цьому контексті звертають на себе увагу результати досліджень сучасних учених-економістів, які комплексно визначають роль мотивації як в системі управління підприємством, так і в системі управління персоналом (таблиця 1), які переконують у вірності висунутої парадигми управління підприємством на основі розвитку системи мотивації персоналу в частині виділення пріоритету підсистемі управління персоналом, поруч із іншими у системі управління підприємством.

Таблиця 1 - Сучасний погляд на комплексне визначення ролі мотивації персоналу як в системі управління підприємством, так і в підсистемі управління персоналом

Особливості щодо згадування в системі управління підприємством питань мотивації праці	Особливості щодо згадування в підсистемі управління персоналом питань мотивації праці
Роль мотивації в системі управління підприємством має два важливих аспекти – перший, який пов'язаний з дослідженням самого процесу трудової діяльності працівника та є складовим елементом у підсистемі аналізу та розвитку стимулювання праці, другий, який пов'язаний з процесом пошуку прикладання праці особистістю та залежить від її здібностей, навичок, кваліфікації, потенціалу	Другий аспект щодо ролі мотивації в системі управління підприємством охоплює всі підсистеми у системі управління персоналом
Згадано, роль мотивації є значущою у системі управління підприємством	Функції мотивації та її сутність мають превентивне відношення до всіх підсистем у системі управління персоналом та відносно кожного робочого місця
Допомагає у досягненні цілей підприємства	Задоволення потреб персоналу шляхом визначення мотивів працівників і вибору стимулів та, при цьому, управління мотивацією є функціональною підсистемою в системі управління персоналом та комплексним завданням і функцією щодо управління персоналом, яке повинно бути вирішеним для досягнення цілей підприємства
Є найголовнішим чинником зростання продуктивності виробництва – як головної мети діяльності підприємства	Маніпулювання поведінкою персоналу із урахуванням їх потреб – першочергове значення в процесі управління персоналом

Розглядаючи існуючі підходи щодо визначення та характеристики видів мотивації (таблиця 1) стає зрозумілим, що у такому вигляді вони не можуть бути використаними ані з наукової точки зору для підтвердження висунутої парадигми, ані з практичної – для їх використання на будь-якому

підприємстві [1, с. 27].

Отже, виокремлена наукова проблема свідчить про те, що сама класифікація видів і їх характеристика повинна бути уточненою на основі тієї, що надана у таблиці 2 [2].

Таблиця 2 - Узагальнення видів мотивації

Визначений вид	Характеристика виду за джерелом
Внутрішня	Вид визначено, але його характеристику не надано Формування у працівників свідомої причетності до кінцевих результатів діяльності підприємства (досягнення мети – Авт.), посилення зацікавленості у підвищенні ефективності праці, орієнтація на розвиток творчої ініціативи та заповзятливості, спонукання до саморозвитку, підвищення професійної компетенції, кар'єрного росту
Зовнішня	Стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо Орієнтація працівників на реалізацію цілей і задач інноваційного розвитку підприємства, створення атмосфери підтримки стратегічних змін у виробничому менеджменті, реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованість на посилення зацікавленості персоналу в підвищенні іміджу та конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і світовому ринках
Матеріальна (або – матеріальної зацікавленості)	Реалізується через системи оплати робочої сили, виплату дивідендів на акції, отримання частки доходів від особистої власності
Матеріальна (або – матеріальної зацікавленості)	Забезпечення об'єктивної оцінки, оплати та стимулювання результатів праці, використання нетрадиційних форм і методів заохочення високих трудових досягнень, стимулювання розвитку творчої ініціативи, системне підвищення заробітної плати та регулярна виплата дивідендів
Моральна	Реалізується в системі оцінювання заслуг (відданість фірмі, готовність до співробітництва)
Адміністративна	Спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника за виконання своїх обов'язків
Зв'язані з умовами праці	Орієнтація на підвищення якості трудового життя, ефективне використання трудового потенціалу, інтелектуалізація праці, застосування сучасних інформаційних технологій, активне впровадження автоматизованих робочих місць, технічне переозброєння виробництва, впровадження ексклюзивних технологій в бізнес-процеси
Соціально-психологічні	Підвищення престижу високоякісної та сумлінної праці, широке використання в системі заохочення нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, забезпечення соціальних гарантій, розвиток і підвищення соціальної інфраструктури, досягнення органічного сполучення інноваційного розвитку підприємства гуманізації виробництва і праці

Результативність роботи працівників значною мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

На основі узагальнення різних наукових підходів [3, с. 263], а також власних досліджень нами обґрунтовано основні характерні відмінності між американською, японською, європейською та українською концепціями управління персоналом в контексті оцінки та мотивації персоналу (таблиця 3).



*III Міжнародна науково-практична конференція  
«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з  
ЄС у рамках європейської інтеграції»*

Таблиця 3 - Характерні відмінності в організації оцінки та мотивації персоналу за американським, японським, європейським та українським підходами

Американська система менеджменту	Японська система менеджменту	Європейська система менеджменту	Українська система менеджменту
<b>Об'єкт оцінки та мотивації</b>			
Окремий працівник, з притаманними йому особистісними та професійними характеристиками	Колектив працівників	Окремий працівник, з притаманними йому професійними характеристиками та здібностями	Трудовий колектив з орієнтацією на професійно-моральні характеристики працівників
<b>Загальний принцип управління</b>			
«Зверху-вниз»	«Знизу-вверх»	«Зверху-вниз»	«Зверху-вниз»
<b>Мета системи оцінювання та мотивації</b>			
Максимізація прибутку підприємства, адекватна індивідуальна оцінка вкладу кожного працівника в загальний результат	Удосконалення та гармонізація системи соціально-трудових відносин в організації	Максимізація прибутку підприємства, створення адекватних умов праці для працівників	Максимізація прибутку підприємства, оптимізація витрат
<b>Відповідальність в процесі діяльності</b>			
Індивідуальна відповідальність	Колективні відповідальність	Змішана система відповідальності	Змішана система відповідальності
<b>Принципи оцінки та мотивації персоналу</b>			
За результатами роботи колективу, стажем роботи	За індивідуальними показниками роботи працівників	За індивідуальними показниками роботи працівників	За результатами роботи колективу, за рівнем виконання завдань
<b>Контроль в процесі діяльності</b>			
Переважає індивідуальний контроль керівництва	Контроль за діяльністю колективу	Переважає контроль за індивідуальними результатами роботи	Переважає контроль в розрізі виконання поставлених завдань

Отже, в результаті зробленого аналізу можна дійти наступних висновків:

– мотивація персоналу відіграє важливу роль в управлінні підприємством, оскільки кожен працівник має свої потреби та інтереси і хоче, щоб рано чи пізно вони були хоча б в якійсь мірі задоволені;

– одним з найважливіших методів мотивації є заробітна плата, адже переважна більшість людей працює саме для забезпечення своїх матеріальних потреб;

– крім зарплатні високу роль в мотивації працівників грають: перспективи кар'єрного росту, ставлення керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі, підвищення кваліфікації, соціальні пільги.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля / О.М.Гуцан // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут». – 2017. – № 24(1246). – С.26-30.

2. Ведерніков, Михайло, Леся Волянська-Савчук, and Марія Зелена. "Моніторинг

мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. "Modeling the development of the economic systems 3 (2022): 39-48.

3. Базалійська Н.П., Міщук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9.

**Оксана ЧЕРНУШКІНА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Ірина ЯЦЬКОВСЬКА**

*здобувач вищої освіти*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний період економічного розвитку характеризується інтенсивними змінами в усіх сферах суспільного життя. Однією з ключових галузей, яка відзначається високою динамікою змін, є управління персоналом на підприємствах. Ефективність функціонування та розвитку будь-якого сучасного підприємства значною мірою залежить від професіоналізму, мотивації та задоволення працівників, що, в свою чергу, визначається якістю управління персоналом. У цьому контексті аналіз та вдосконалення механізмів управління персоналом на сучасних підприємствах є актуальним та важливим завданням.

Сучасні підприємства визнають важливість гармонійного поєднання традиційних методів управління персоналом з інноваційними підходами. Традиційні методи управління персоналом зосереджені на ієрархічній структурі, формалізованих процедурах та стандартизованих процесах взаємодії між співробітниками. Інноваційні підходи, натомість, пропонують більш гнучкі моделі організаційної культури, які сприяють креативності, ініціативності та неперервному навчанню.

Війна в Україні радикально змінила повсякденне життя великої частини громадян, спричинивши втрату значущої частки людського капіталу – понад одна третина населення була вимушена змінити місце проживання. Через масову міграцію людей та призупинення роботи багатьох підприємств ринок праці зазнав скорочення, і виникла невідповідність – географічна та галузева – між попитом та пропозицією робочої сили.

Сучасні компанії працюють у ситуації нестабільності та невизначеності. Згідно з опитуванням, проведеним аналітичним центром кадрового порталу grc.ua, лише 40,2% компаній продовжили свою діяльність з моменту початку воєнних дій, та ще 8,8% компаній проводять комерційну діяльність частково, залежно від регіону [1].

Раптові зміни у зовнішньому середовищі вимагають від усіх підприємств швидко та ефективно адаптуватися. Це створює необхідність для компаній неперервно вдосконалюватися, оперативно реагувати на зміни та шукати нові напрямки розвитку.

Досвідчені роботодавці розуміють, що успіх компанії визначається не стільки технічним оснащенням, скільки працівниками, їхнім професіоналізмом та особистісними якостями. Отже, збереження та утримання кваліфікованих працівників стає пріоритетним завданням для підприємств, особливо у світлі поточної ситуації [2].

Сучасні зміни в трудовому законодавстві України спрямовані на те, щоб допомогти компаніям адаптувати управління персоналом до нових реалій сьогодення [3]. Особливо важливим є Закон України від 15 березня 2022 року за номером № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який має пріоритетне застосування протягом періоду воєнного стану для працівників всіх підприємств, установ, організацій в Україні, незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності, а також для осіб, які

працюють за трудовим договором з фізичними особами [4]. У цьому законі детально роз'яснено всі аспекти трудових відносин на час дії воєнного стану.

Сучасні підходи до управління персоналом підприємства відзначаються впровадженням в управлінські процеси інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрову трансформацію управління персоналом слід розглядати як складовий елемент бізнес-процесу впровадження сучасних технологій на підприємстві. Управління персоналом стає об'єктно-орієнтованим, а організаційна структура стає наскрізною, що дозволяє навіть спеціалістам найнижчої ланки виробництва безпосередньо бачити кінцевий продукт, працювати над його створенням та відчувати свою значимість у процесі. Такий підхід передбачає не тільки встановлення сучасного обладнання чи програмного забезпечення, а й принципову зміну методів управління, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій. Цифровий простір представляє собою надзвичайно ефективну систему соціально-економічних відносин, а цифрові технології прямо впливають на її ключовий елемент – додану вартість [5].

Використання сучасних технологій в управлінні персоналом відкриває широкі можливості для оптимізації ключових процесів, таких як набір, оцінка та розвиток персоналу, що є важливим для підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства. Зокрема, технологічні платформи стають сильними інструментами для автоматизації рутинних задач та забезпечення стратегічного управління персоналом.

Врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на ефективність персоналу, є ключовим для досягнення стратегічних цілей підприємства. Сучасні технологічні інструменти дозволяють керівництву краще розуміти, як внутрішньо-організаційні фактори (наприклад, корпоративна культура, структура управління) та зовнішньо-організаційні фактори (наприклад, законодавче регулювання, кон'юнктура ринку) впливають на діяльність персоналу, та розробляти ефективні стратегії управління персоналом для досягнення довгострокових цілей підприємства.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Вплив війни на ринок праці в Україні. *logist.fm*: веб-сайт. URL: <https://logist.fm/publications/vpliv-viyuni-narinok-praci-v-ukrayini>.
2. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Випуск 4, № 2. С. 88-93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.
3. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.
4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2136-ІХ. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.
5. Маковоз О.С., Передерій Т.С. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіко-управлінські аспекти функціонування та розвитку суб'єктів господарювання: колективна монографія*. Том 1. / За ред. Проф. І.В. Яцишиної. Кам'янець-Подільський : МЕДОБОРИ-2006, 2018. С. 184-203.

**Олена ГУБАРЬ**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та  
підприємництва*

**Тетяна КРИГУЛЬСЬКА**

*к.іст.н., доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та  
підприємництва,*

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

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФЕНОМЕН СУЧАСНОГО ЦИВІЛІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

Штучний інтелект є не тільки об'єктом прискіпливого вивчення з боку дослідників у різних галузях знань, але й визначальним трендом сучасного економічного розвитку, який не може бути непоміченим через те, що здатний кардинальним чином змінювати життя суспільства. Штучний інтелект посідає одне з чільних місць у системі якісних змін в економічному розвитку, які умовно називають четвертою науково-технологічною революцією. Багато авторитетних експертів оцінюють ступінь впливу штучного інтелекту та інших інноваційних технологій на економіку як набагато більший, ніж, наприклад, вплив політичних ризиків, або кліматичних змін.

Витоки штучного інтелекту безпосередньо сягають середини ХХ століття, коли в статті «Обчислювальні машини й розум» А. Тюрінг вперше висловив думки про штучний інтелект, принципи машинного навчання та генетичні алгоритми. Нині питання, що стосуються створення та застосування технологій штучного інтелекту, вивчаються фахівцями різних галузей знань, що додатково підкреслює важливість та значущість проблеми. Як комп'ютерники, так і математики, а також вчені-суспільствознавці намагаються дослідити та осмислити сутність цього явища, можливості, напрями і масштаби його впровадження та застосування, тенденції розвитку технологій штучного інтелекту та наслідки цього процесу. Серед дослідників багато уваги приділяли цим питанням зарубіжні вчені Ч. Беббідж, М. Граціано, Т. Вебб, Д. Кільстрем, П. Норвіг, С. Рассел, А. Тьюрінг, Е. Фейгенбаум, серед вітчизняних - М. Глибовець, М. Єфремов, Г. Іванченко, А. Матвійчук, Г. Машлій, Г. Мосій, О. Олецкий, В. Пасічник, М. Пельчер, А. Петренко, О. Піжук, О. Подгаєцький, Д. Попова, Д. Попов, М. Шаховська, О. Швирков, А. Шевченко та інші.

Незважаючи на велику кількість різноманітних публікацій, вони в основному носять комерційний або прикладний характер. Разом з тим на практиці розповсюдження та застосування технологій штучного інтелекту є настільки стрімким і вражаючим, що проблема залишається відкритою для аналізу та дискусій у контексті вагомості для глобальних зрушень у сучасному світоустрої та якості життя людей.

В узагальненому вигляді під поняттям «штучний інтелект» можна розуміти розділ комп'ютерної лінгвістики та інформатики, котрий вивчає найефективніші алгоритми самостійного пошуку та прийняття рішень шляхом формалізації проблем та завдань, подібних до тих, які виконує людина та тих, які вона неспроможна виконати [1]. У «Стратегії розвитку штучного інтелекту в Україні» зазначено, що «штучний інтелект це – функція штучної свідомості, яка представлена створеною та контрольованою нею системою алгоритмів, забезпечує самонавчання згідно з наявною інформацією, набутими знаннями, правилами, законами суспільства та своїм досвідом, створення на цій основі нових знань для виконання доручень людини, а також здатність проводити самодіагностику й обґрунтовувати прийняті нею рішення» [2, с.62].

Розглядаючи можливості штучного інтелекту, важливо враховувати взаємодію його основних складників, до яких належать:

1) Data science (з англ. – наука про дані, наука аналізу) – процес аналізу інформації для ухвалення управлінських рішень, що включає в себе методи збору і обробки інформації, оцінку ризиків, моделювання і прогнозування за допомогою інформаційних та телекомунікаційних технологій;

2) Machine learning (з англ. – машинне навчання) – це складова штучного інтелекту, спрямована на використання статистичних методів уможливлення комп'ютером здатності «навчатися», покращувати продуктивність під час виконання завдань;

3) Deep learning (з англ. – глибинне навчання) ґрунтується на навчанні ознак даних з метою заміни ручної роботи алгоритмами автоматичного або напівавтоматичного навчання;

4) Computer vision (з англ. – комп'ютерний зір) – підгалузь штучного інтелекту, яка охоплює теорію, методи та технології створення комп'ютерних машин, які можуть проводити виявлення та стеження за об'єктами [3, с.4].

У публікаціях умовно виокремлюють чотири види штучного інтелекту, зважаючи на особливості вирішення поставлених перед ним завдань. До них належать:

– .....чисто реактивні види (не мають даних для постійної роботи і застосовуються у якійсь одній сфері);

– .....Narrow AI – штучний інтелект, що має здатність нагромаджувати пам'ять та досвід;

– .....General AI – «розумні» зразки штучного інтелекту, які розрізняють думки, емоції та є здатними до соціальної взаємодії;

– .....Super AI – «самосвідомий» штучний інтелект з потужними можливостями [4].

Найбільші та найавторитетніші корпорації світу, незважаючи на надвисоку витратність розробки та застосування штучного інтелекту, намагаються значну частину коштів інвестувати у його розвиток, дбаючи про свою конкурентоспроможність та перспективи. Серед них за останніми рейтинговими оцінками – Alibaba, Amazon, **Google** Alphabet, Apple, Baidu, Facebook, IBM, JD.com, Microsoft, Tencent [5]. Їхній позитивний досвід надихає країни світу слідувати за ними. Враховуючи потенціал технологій штучного інтелекту, вони швидко розповсюджуються світом. Сьогодні штучний інтелект виявляє себе як ключовий напрям розвитку, що забезпечує появу проривних технологій в промисловості, військовій справі, логістиці, управлінні, в освіті та медицині, банківській та фінансовій справі, комерційній діяльності, розбудові інфраструктури та інших сферах.

Таким чином, можна стверджувати, що майбутній вектор розвитку суспільства – за технологіями штучного інтелекту, які поступально ведуть людство до Society 5.0. Переваги, вигоди та загрози штучного інтелекту як суспільного явища переконливо продемонструє час. Але сьогоднішня наука має допомогати чітко визначити, розробляючи фундаментальні дослідження міждисциплінарного рівня, як саме скористатися цим науковим досягненням на благо людству, щоб цей чудовий витвір науки не перетворився на монстра, здатного знищити світ.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Глибовець М.М., Олецький О.В. Системи штучного інтелекту Навчальний посібник.- Режим доступу: <http://kist.ntu.edu.ua/textPhD/ArtificIntell.pdf> - Дата перегляду: 09.11.2023

2. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія / А.І.Шевченко, С.В.Барановський, О.В.Білокобильський, Є.В.Бодяньський, А.Я.Бомба, та ін. [За заг. ред. А.І.Шевченка].-К.: ПІІІ, 2023. - 305 с.

3. Кузьомко В.М., Бурангулова В.В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств// Економіка і суспільство. - Вип.32.- 2021. - С.3-8.

4. Что такое искусственный интеллект: история, виды и составляющие.- Режим доступа: <https://1l1.ink/VB9XO> – Дата перегляду: 05.11.23

5. Bernard Marr The 10 Best Examples Of How Companies Use Artificial Intelligence In Practice .- Режим доступа: <https://1l1.ink/xYvb3> - Дата перегляду: 06.11.2023

**Олена МАНТУР-ЧУБАТА**

*к.е.н.,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Владислав ФІРСОВ**

*здобувач вищої освіти*

**Іван ТАЛЬКО**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ІНВЕСТИВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ: ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Людський капітал є внутрішнім ресурсом, який не може бути купленим або проданим, і включає в себе інтелектуальні активи, такі як знання та навички працівників. Досвід працівників грає важливу роль у формуванні їхнього людського капіталу, щоб він почав удосконалювати і поглиблювати знання та знання.

Розвиток інноваційних методів навчання та підвищення доступності освіти допомагають збільшити потенціал людського капіталу. Інвестиції в інфраструктуру освіти та навчання є успіхи для створення сприятливого середовища для розвитку людського капіталу.

Інвестиції - це вкладення грошових або матеріальних ресурсів у певні активи або проекти з отримання прибутку чи доходу у майбутньому. А інвестиція в людський капітал - це вкладення ресурсів у розвиток та підвищення кваліфікації та потенціалу людей за рахунок підвищення їх продуктивності, якості праці та сприяння загальному соціальному та економічному розвитку.

В таблиці 1 розглянемо аспекти людського капіталу, що розглядаються у навчальних підручниках та посібниках.

Таблиця 1 – Аспекти людського капіталу

Аспект людського капіталу	Визначення
Освіта	Системний процес навчання та набуття знань, навичок і компетенцій
Навички	Практичні зміни та здатності, отримані внаслідок реального використання знань
Досвід	Здобуття знань та навичок під час роботи та інших життєвих ситуацій
Здоров'я	Фізичний та психічний стан людини, які впливають на її працездатність та життєвий стиль
Навчання	Процес отримання нових знань та навичок після завершення формальної освіти
Креативність	Здатність до новаторства, творчого мислення та рішення проблеми
Спеціалізована підготовка	Освіта та тренування, спрямовані на розвиток конкретних навичок для певної галузі чи професії
Гнучкість	Здатність адаптуватися до змін у робочому оточенні та навчанні

В таблиці 2 дослідили внески у розвиток інвестування в людський капітал видатних вчених.

Таблиця 2 - Внески у розвиток інвестування в людський капітал видатних вчених

Вчені	Внесок у розвиток інвестування в людський капітал
Теодор Шульц	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Видатний американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки за 1979 рік.</li> <li>– Його робота "Інвестиції в людський капітал" (1961) визначала людський капітал як активний, аналогічний фізичному капіталу, і підкреслювала роль освіти та навчання в економіці.</li> </ul>
Гері Беккер	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки за 1992 рік.</li> <li>– Вніс важливий внесок у розвиток теорії людського капіталу через розширення її на соціальні аспекти, такі як роль сім'ї та гендерна нерівність.</li> </ul>
Еверетт Денісон	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Американський економіст і соціолог, відомий своїм роботом у сфері економічної статистики та розвитку економічних індикаторів.</li> <li>– Вніс внесок до розуміння взаємодії людського капіталу з економічним розвитком через вивчення вимірювання економічної продуктивності та якості праці.</li> </ul>
Роберт Солоу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки за 1987 рік.</li> <li>– Розробив модель економічного зростання, яка враховує внесок факторів виробництва, включаючи людський капітал.</li> </ul>
Джон Хікс	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Англійський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки за 1972 рік.</li> <li>– Його роботи в області макроекономіки та теорії вибору економіки споживача враховують аспекти людського капіталу в моделях економічного аналізу.</li> </ul>

Оцінка ефективності інвестування в людський капітал використовує його вплив на економічні показники та соціальний розвиток. Економічні методи оцінки, такі як NPV і IRR, допомагають конвертувати фінансову вигідність інвестицій у людський капітал. Ефективна оцінка інвестицій у людський капітал потребує систематичного моніторингу та оцінки результатів.

Методи оцінки ефективності інвестування в людський капітал:

- економічні методи, такі як розрахунок внутрішньої норми доходності (IRR) та чистого присутнього значення (NPV), допомагають оцінити прибутковість інвестицій в освіту, навчання та розвиток працівників;

- соціальні методи, такі як оцінка впливу на якість життя, гендерну рівність та споживчу користь, допомагають врахувати не тільки фінансові, але й соціокультурні аспекти інвестицій.

В таблиці 3 розглянемо переваги, виклики, ризики та рекомендації інвестування в людський капітал.

Таблиця 3 – Переваги, виклики, ризики та рекомендації інвестування в людський капітал

Переваги інвестування в людський капітал	Виклики і ризики інвестування в людський капітал	Рекомендації для оптимізації інвестування в людський капітал
Збільшення продуктивності працівників та якості робочої сили через навчання та розвиток.	Високі витрати на освіту та навчання можуть вимагати значних ресурсів.	Збільшення інвестицій у якість освіти та доступність навчання для всіх груп населення.
Освіта та навчання допомагають пристосувати працівників до нових технологій і робочих завдань, що створює їх адаптивність.	Недостатнє внутрішнє регулювання та дефіцит якості освіти може знизити ефективність інвестицій.	Підтримка інноваційних методів навчання та розвитку навичок у відповідності до потреб ринку праці.
Постійний розвиток навичок і знань працівників сприяє інноваціям та досягне конкурентоспроможності компаній.	Глобальні зміни ринку праці та технологічні інновації можуть вплинути на зроблені інвестиції.	Розвиток ефективних систем моніторингу та оцінки результатів інвестицій у людський капітал.
Навчання та розвиток сприяють покращенню комунікації та співпраці між працівниками, що позитивно впливає на якість робочого колективу.	Ризик втрати інвестицій через плинність кадрів.	Планувати інвестиції у розвиток персоналу на основі бізнес-стратегії та планів розвитку компанії на кілька років вперед.
Збільшення продуктивності працівників через проблеми навчання на ефективність виробництва та споживчий ринок, що погіршує економічне зростання.	Складнощі з оцінкою ефективності інвестицій в персонал.	-
Зменшення безробіття та підвищення зайнятості, що сприяє економічному зростанню.	Зниження мотивації після тривалих інвестицій.	-
Інвестиції в освіту та навчання створюють нові робочі місця у секторах освіти та сприяють зменшенню безробіття.	Опір змінам з боку працівників.	-

Загалом, ефективне інвестування в людський капітал вимагає важливого балансу між витратами та очікуваними корисностями, а також постійного моніторингу змін у ринкових умовах та технологічному середовищі. Тому завжди варто знати які у вас цілі і в яку саме галузь інвестицій в людський капітал потрібно вкладати кошти і до якого результату потрібно йти. З цього всього варто знати, що інвестиції в людський капітал це є певна стратегія зі своїми перспективами та ризиками і потрібно оцінювати кожен деталь окремо, так як перевагами є конкурентоспроможність, розвиток та ефективність працівників, а ризики це високі витрати, можливість втратити працівників, а також труднощі в оцінці конкретних результатів розвитку.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Хаврова К. С. Людський капітал – головна умова щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки [Електронний ресурс] / К. С. Хаврова, Т. В.



*III Міжнародна науково-практична конференція  
«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з  
ЄС у рамках європейської інтеграції»*

Кожухова // Міністерство освіти і науки. Донецький національний університет ім. Василя Стуса. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.10>

2. Плаксюк О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс] / О. Плаксюк, В. Горватова, О. Якушев // Академічний огляд. Університет імені Альфреда Нобеля. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/13.pdf>

3. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.) : тези доповідей. – Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. – 560 с. – Режим доступу до ресурсу:

[http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2023/Problemi\\_ta\\_perspektivi\\_rozvitku\\_biznesu\\_v\\_Ukrajini\\_materiali\\_III\\_Mizhnarodnoji\\_naukovo-praktichnoji\\_konferenciji\\_molodikh\\_vchenikh\\_i\\_studentiv\\_.pdf](http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/2023/Problemi_ta_perspektivi_rozvitku_biznesu_v_Ukrajini_materiali_III_Mizhnarodnoji_naukovo-praktichnoji_konferenciji_molodikh_vchenikh_i_studentiv_.pdf)

4. Білецький О. В. Індикативна моніторингова оцінка якості формування та використання людського капіталу в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Білецький // Економіка і організація управління. Донецький національний університет. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4816/4847>

**Тетяна ГЛУШКО**

*ст. викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
здобувачі вищої освіти*

**Іван РИБЧИНСЬКИЙ**

*здобувачі вищої освіти*

**Каріна ФЕДУЛА**

*Хмельницький національний університет,  
м. Хмельницький, Україна*

## **КОРПОРАТИВНА ПІДТРИМКА ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В останні роки управлінські служби не тільки змінили відношення до підтримки персоналу на підприємстві, але і зайняли активну позицію у використанні її як фактору підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва і управління. Її наявність, як і вплив, загально визнано.

Корпоративна підтримка впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної підтримки, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної підтримки, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна підтримка у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

На підтримку персоналу на підприємстві впливають такі важливі фактори як: розвиток персоналу, мотивація праці, заробітна плата, стратегія.

Розвиток персоналу - це багатогранне поняття, що зумовлено його приналежністю не тільки до економічної, а й ще до соціальної, психологічної та інших категорій. З огляду досліджуваних підходів, можна узагальнити, що розвиток персоналу – системно організований процес удосконалення професійних навичок, умінь, знань та досвіду за допомогою організаційно-економічних заходів, до яких належать професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка, планування кар'єри працівника, що сприятиме ефективному функціонуванню підприємства та зростанню його конкурентоспроможності.

Корпоративна підтримка персоналу - це комплекс заходів та програм, спрямованих на покращення робочого середовища, підвищення задоволення працівників і підтримку їхнього благополуччя. Ці заходи можуть включати в себе різноманітні програми соціальних пакетів, фізичне та психологічне здоров'я, можливості для професійного розвитку, а також події та ініціативи для підтримки командної динаміки та корпоративного духу.

Основні аспекти корпоративної підтримки персоналу можуть включати:

Соціальні пакети: Надання медичного страхування, відпусток, інші соціальні вигоди.

Професійний розвиток: Програми тренінгів, можливості для отримання нових навичок і підвищення кваліфікації.

Фізичне здоров'я: Заходи для підтримки фізичного здоров'я, фітнес-програми, доступ до спортивних закладів.

Психологічне благополуччя: Консультування та психологічна підтримка працівників, програми стрес-менеджменту.

Корпоративні події: Тимбілдінг, святкування успіхів, корпоративні заходи.

Гнучкі умови праці: Віддалена робота, гнучкий графік і т.д.

Корпоративна культура: Розвиток сприятливої корпоративної культури, в якій працівники відчувають підтримку та важливість.

Ці заходи сприяють підвищенню ефективності та задоволення працівників, зниженню текучості кадрів і створенню позитивного робочого середовища.

Корпоративна підтримка персоналу має важливе значення для успішної діяльності підприємства і забезпечення задоволеності та продуктивності працівників. Цінність корпоративної підтримки для персоналу включає в себе кілька ключових аспектів:

Збереження та привернення талановитих співробітників: Гарна корпоративна підтримка дозволяє підприємству створити приємне та здорове робоче середовище, що може бути привабливим для висококваліфікованих фахівців.

Підвищення продуктивності та задоволеності: Забезпечення підтримки сприяє підвищенню моралі працівників, їхній внутрішній мотивації та готовності працювати на високому рівні ефективності.

Зниження оборотності персоналу: Гарна корпоративна підтримка може бути фактором, який сприяє збереженню талановитих працівників, зменшуючи оборотність персоналу.

Створення позитивного робочого середовища: Підтримка включає в себе створення позитивного робочого клімату, де працівники відчувають себе підтриманими, поважаними та заохоченими.

Розвиток та навчання: Корпоративна підтримка може включати в себе ініціативи щодо розвитку та навчання персоналу, що допомагає працівникам розвивати свої навички та удосконалювати їхню кар'єру.

Збереження здоров'я та благополуччя: Підтримка також може бути пов'язана з ініціативами з підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників.

Загалом, корпоративна підтримка персоналу важлива для підтримання здорової та продуктивної робочої обстановки, що має позитивний вплив на успішність компанії та її співробітників.

### **Література**

1. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. Монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
2. Жиленко А. Ю., Бикова А. Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 11. С. 418-421.
3. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022, 346 с
4. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. Монографія / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008.

**Олександр ГОРБАТЮК**

*к.е.н., старший викладач  
кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Юрій СКОВРОН**

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

## РОЛЬ HR-ВІДДІЛУ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Управління змінами - це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, завдань, оновлення її структури та пошуку нових можливостей. Зараз все змінюється швидше, ніж будь-коли раніше, і тому все більше значення набуває опанування стратегіями управління змінами. Психологи стверджують, що співробітники в компанії сприймають не усвідомлено такі зміни у багнеті. І для всієї команди це справжня проблема, адже опір змінам гальмує розвиток організації, позбавляючи її конкурентних переваг. В таких випадках саме перед HR-фахівцями стоять обов'язки допомагати співробітникам акліматизуватися в нових обставинах та впоратися з цим психологічно [1].

Також це поняття трактується як процес освоєння і впровадження нової ідеї, типу поведінки або будь-яка видозміна певного елемента системи управління організації. Це може стосуватися як основних, так і допоміжних бізнес-процесів. Прикладами змін можуть бути: (рисунок 1)

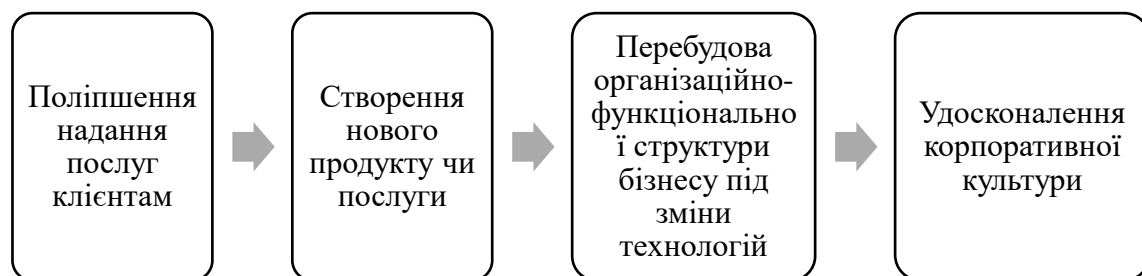


Рисунок 1 - Приклади змін в організаціях [2]

Управління змінами та адаптація до нових умов - це чи не найголовніша задача будь-якого лідера. Нерідко більшість організацій сприймають управління змінами прерогативою виключно топ менеджменту. Але досвід говорить про те, що як раз менеджери первинної та середньої ланки частіше всього стикаються із проблемами, які пов'язані зі змінами, адже їм потрібно прийняти та втілити вже ініційовані кимось зміни [3].

Організації з різних сфер продовжують пристосовуватися до нової реальності. Зміни торкнулися всієї світової економіки, і тепер бізнес знаходиться на стадії перезапуску багатьох процесів. Одні організації ще готуються до наслідків кризи, інші - чекають нову хвилю перешкод і загроз [4].

Зміни на робочому місці часто є нормою. Багато HR-фахівців стикаються з опором змінам з боку працівників, коли починаються ініціативи щодо змін. Як наслідок, ці зміни можуть прийматися повільно та впроваджуватися менш ефективно, ніж передбачалося [5].

Проте, зважаючи на безліч змін, які постійно відбуватимуться на робочому місці - від змін до підвищення рівня автоматизації, реорганізації, злиття, поглинання, - як HR може забезпечити успіх будь-якої зміни? Потрібно винести основні аспекти:

1. Розуміння бізнес-обґрунтування змін. Мета бізнес-аргументації - визначити, чого хоче досягти компанія, обґрунтувати необхідність змін та їхні переваги для організації. Якщо

коротко, бізнес-обґрунтування має створити основу для управління очікуваннями та запланованими результатами.

2. Визначення та план, щодо створення проєкту управління змінами. Після отримання дозволу на впровадження змін HR-команда повинна спланувати їх подальший хід. У плані необхідно врахувати такі важливі моменти: готовність бізнесу, вплив та часові рамки. Поряд з планом необхідно також враховувати цілі, завдання та мету змін. «Хартія змін», яка є відправною точкою, стане «Полярною зіркою» проєкту змін. Вона слугуватиме джерелом орієнтирів для тих, хто сприятиме та керуватиме змінами в бізнесі.

3. Комунікації із зацікавленими сторонами. Комунікація із зацікавленими сторонами має вирішальне значення для забезпечення прозорості плану проєкту для тих, на кого вплинуть зміни. Мета комунікації із зацікавленими сторонами - передбачити і згладити виклики та потенційні перешкоди на шляху змін, допомагаючи тим, хто зазнає впливу, впливає або отримує вигоду від запропонованих змін, зрозуміти контекст, переваги і долучитися до змін.

4. Призначення співробітників-лідерів в управлінні змінами. Успішною тактикою, яку може застосувати відділ кадрів під час керівництва проєктом змін, є призначення співробітників-лідерів, завданням яких є сприяння плавному впровадженню плану змін. Співробітники-лідери - це ті, хто має вплив у колективі, а також ті, кого можуть торкнутися запропоновані зміни.

5. Надання своєчасних та послідовних оновлень щодо розгортання змін. Оновлення в міру розгортання графіка добре працюють, коли вони є комбінацією оновлень комунікацій «один до одного» і «один до багатьох», якими можна ділитися. Надання послідовних оновлень за розкладом має подвійну мету: сприяти формуванню культури залучення, а також стимулювати зв'язок зверху донизу і знизу догори.

6. Оцінювання в процесі роботи, рефлексія отриманих уроків. У всіх проєктах змін є уроки, які можна засвоїти на цьому шляху. Потрібно аналізувати проєкт під час його розгортання, а також наприкінці. Обмірковувати, що спрацювало добре, що потрібно покращити, а що не спрацювало взагалі. Це все важливі міркування для HR-спеціаліста та команди [4].

Зміни залишатимуться константою на робочому місці. Хоча зміни не завжди є руйнівними і дискомфортними, вони часто можуть бути такими. Попри це, є багато переваг, які зміни можуть принести як компаніям, так і співробітникам.

Впровадження більш ефективних методів роботи, оптимізація процесів, вдосконалення технологій та відхід від процесів, які забирають час, а не сприяють інноваціям, - всі ці програми бізнес-змін відомі тим, що вони сприяють покращенням, які дають ефект протягом багатьох років після впровадження змін.

HR, яким доводиться керувати змінами в організації, мають низку певних рис та умінь. Вони організують процес в такий спосіб, щоб враховувалися як результати, які цікавлять організацію, так і вплив на кожного співробітника. Вони пропонують і допомагають усім приєднатися до процесу змін. Вони створюють та підтримують умови в яких кожен може спробувати нововведення, висловити свої побажання, по експериментувати з новими методами роботи та проявити себе як особистість. Тим часом організація вже починає жити по-новому. Мета будь-якого їхнього слова та вчинку - успішне здійснення процесу. HR-фахівці мають логічне та законне обґрунтування для внесення змін, і водночас визначають та усувають потенційні джерела опору. У центрі уваги таких спеціалістів перебувають результати, успіх їхньої роботи. У разі невдачі вони аналізують її причини й роблять усе можливе, щоб у співробітників не опустилися руки та спробували ще раз. Вони спілкуються зі співробітниками індивідуально та в групах та пояснюють, як, коли, де й чому мають бути внесені зміни і хто й що водночас має робити. Фахівці використовують будь-яку можливість для того, щоб поспілкуватися зі співробітниками та підбадьорити їх, відповісти на запитання. Такі спеціалісти розуміють, що люди скептичні і якщо одні швидко приймають нове, то інших

потрібно довго вмовляти. Вони розуміють, що існує величезна різниця між їх розумінням необхідності змін та решти. Вони використовують будь-які засоби, щоб згладити цю різницю.

Часто, впроваджуючи серйозні зміни, особливо якщо йдеться про технології, організації не приділяють достатньо уваги роботі з опором. Управління організаційними змінами необхідне щоразу, коли організація пропонує співробітникам щось нове. І це потребує зробити, щоб:

- зменшити ризики, які можуть виникнути під час проведення організаційних змін;
- укласти зміни у заплановані строки та бюджет;
- усунути або пом'якшити перешкоди, які стоять на шляху організаційних змін.

Роль HR в управлінні змінами великою мірою полягає в сприянні адаптації організації та її працівників до нових умов та вирішенні проблем, що виникають під час змін. Якщо ця роль виконується ефективно, то це сприяє успішному впровадженню змін і досягненню бажаних результатів. Ефективне управління змінами зображено на рисунку 2:



Рисунок 2 - Чинники які впливають на ефективне управління змінами [1]

Кожен розуміє, що зміни необхідні, без них компанія швидко залишиться позаду конкурентів. Тому зміни неминучі. Однак, коли справа доходить до практики, багато хто відчуває несвідоме бажання уникнути змін. Більшість провалів із впровадженням змін пов'язані з неготовністю, незацікавленістю та опором співробітників. Щоб персонал організації по-справжньому прийняв зміни, потрібен грамотний підхід, що ґрунтується на знанні людської психології та розумінні бізнес-процесів, які під силу кожному HR-фахівцю [1].

Підіб'ємо підсумки щодо HR-відділу в управлінні змінами в організаціях.

Зміни залишатимуться константою на робочому місці. Хоча зміни не завжди є руйнівними і дискомфортними, вони часто можуть бути такими. Попри це, є багато переваг, які зміни можуть принести як організаціям, так і співробітникам.

Впровадження більш ефективних методів роботи, оптимізація процесів, вдосконалення технологій та відхід від процесів, які забирають час, а не сприяють інноваціям, - всі ці програми бізнес-змін відомі тим, що вони сприяють покращенням, які дають ефект протягом багатьох років після впровадження змін [5].

Узагальнюючи, можемо навести висновки, що HR-відділ відіграє важливу роль в підтримці та впровадженні змін в організації. Його завдання полягає в тому, щоб забезпечити, ефективність змін, позитивний вплив на працівників та сприяння досягненню стратегічних цілей організації.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Яка роль HR-фахівців в управлінні змінами? [Електронний ресурс] / Лоліта Платошкіна // Jobs.ua. - 2023. - Режим доступу до ресурсу: <https://jobs.ua/articles/yaka-rol-hr-fahivtsiv-v-upravlnn-zmnami-14974>.
2. Чому важливо керувати змінами в компанії [Електронний ресурс] // Devisu. - 2021. - Режим доступу до ресурсу: <https://devisu.ua/uk/stattia/chomu-vazhливо-keruvati-zmnami-v-kompanii>.
3. Управління змінами [Електронний ресурс] // Develor. - 2023. - Режим доступу до ресурсу: <https://www.develor.com.ua/services/upravlnn-zmnami/>.
4. Що чекає на HR в найближче десятиліття? [Електронний ресурс] // HR PRO. - 2020. - Режим доступу до ресурсу: <https://hrpro.com.ua/novini-ta-trendi/shho-chekaє-na-hr-v-najblizhche-tehnologichne-desyatilittia/>.
5. Яка роль HR-фахівців в управлінні змінами? [Електронний ресурс] / Катерина Гончаренко // Budni. - 2023. - Режим доступу до ресурсу: <https://budni.rabota.ua/ua/hr/yaka-rol-hr-fahivtsiv-v-upravlnni-zmnami>.

**Олександр ВИШНЕВСЬКИЙ**

*д.е.н., ст. досл.*

*Інститут економіки промисловості НАН України*

**Денис БОЖИК**

*к.т.н.*

*Інститут економіки промисловості НАН України*

**Марина БОЖИК**

*аспірант*

*Інститут економіки промисловості НАН України*

### **МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ МОНОПОЛІЗАЦІЇ СМАРТ-СЕРВІСІВ В УМОВАХ АГРЕГАЦІЇ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ДЕРЖАВОЮ**

Актуальність. Постановка проблеми. Останні роки у світі постійно посилюється тренд на смартизацію економіки через її цифровізацію та опанування все більших обсягів даних, які в сучасному світі виступають фактором підвищення конкурентоспроможності [1, с. 25]. Маркером розуміння важливості цих процесів в Україні, стало створення у 2019 р. Міністерства цифрової трансформації України. Значущість цих процесів зростає через початок повномасштабних бойових дій та введення військового стану, бо перехід на «цифру» став необхідністю, актуалізуючи більш швидке впровадження дистанційної співпраці держави, громадян і бізнесу. При цифровізації економічного простору неминуче формується протиріччя між «цифровими» монополістами та бізнесом, який діє на вільному ринку, що обумовлює актуальність цієї проблематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як правило дослідницький інтерес науковців зосереджується на приватних цифрових компаніях. Наприклад, Google можна вважати монополістом на ринку «пошукових запитів», а Facebook — серед «класичних» соціальних мереж. При цьому оминається увагою дослідження монополізації великих даних та смарт-сервісів, які ґрунтуються на їх використанні, з боку органів державної влади.

В попередніх дослідженнях це було продемонстровано на прикладі платформи «Дія.Бізнес» та її опції «маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу», що дозволяє

знайти перелік джерел фінансування, порядок видачі яких формується згідно невідомого (непрозорого) алгоритму за відсутності інших альтернатив: «Тобто держава не тільки консолідує великі дані, але і монополізує алгоритми роботи з ними. Відповідно посилюються ризики монополізації державою значної частки смарт-сервісів для бізнесу, що створить дисбаланс на цьому ринку і не дозволить певній кількості малих підприємств зайти на цей ринок або змусить залишити його» [2, с.19]. Дослідження стосовно екосистеми «Дія» переважно мають описувальний характер.

В питаннях щодо публічних закупівель, вітчизняні науковці Н.В. Ткачук, К.С. Дейнека, описують такі висновки своїх досліджень: «ProZorro дає поштовх до продовження підприємницької діяльності» [3, с. 71]. Л. О. Березовська та А. В. Кириченко стверджують, що державні закупівлі можуть «стимулювати розвиток інноваційних бізнес-моделей, а також бути корисним інструментом для органів місцевого самоврядування для досягнення соціальних, інноваційних та екологічних цілей» [4]. Зарубіжні дослідники Пітер Аджей-Бамфо, Адріан Гері Джаджадікерта, Феррі Джі, Керрі Браун, Реза Кіані Маві, визначають: «процеси закупівель у державному секторі набувають все більшої популярності як інноваційний інструмент попиту для вирішення національних проблем сталого розвитку» [5].

Таким чином, має місце протиріччя між державними смарт-сервісами, які стимулюють конкуренцію («ProZorro») та в певному сенсі монополізують цей ринок («Дія»). Тому, метою дослідження є обґрунтування напрямів мінімізації ризиків монополізації великих даних з боку держави при наданні смарт-сервісів.

Викладення основного матеріалу. Держава генерує, збирає і структурує великі масиви даних щодня. За останні роки в Україні можна виділити два найбільш масштабних державних проекти, створених на основі великих даних: (1) «ProZorro» та (2) «Дія».

(1) Онлайн-платформа «ProZorro», створена для всеосяжного супроводу проведення публічних закупівель, була повноцінно запущена у 2016 році. Її екосистема складається з державних установ, міжнародних фінансових організацій, освітніх закладів, бізнес-середовища, громадських організацій та багатьох інших партнерів реформи публічних закупівель. Ключовими партнерами системи є авторизовані в системі «ProZorro» електронні майданчики, через власні кабінети яких державні замовники оголошують тендери, а постачальники з бізнес-середовища змагаються за перемогу в закупівлях на абсолютно прозорих умовах. Весь процес держторгів регулюється Законом України «Про публічні закупівлі», метою якого є забезпечення ефективного та прозорого здійснення закупівель, створення конкурентного середовища у сфері публічних закупівель, запобігання проявам корупції у цій сфері, розвиток добросовісної конкуренції. ДП «Прозорро» є власником центральної бази даних та порталу «ProZorro» і відповідає за технічну і маркетингову підтримку системи публічних закупівель. Підприємство засноване на державній власності та належить до сфери управління Мінекономіки України. Дані єдиної системи електронних закупівель є відкритими для їх подальшого вільного використання та поширення. Варто зазначити, що система ProZorro працює згідно з умовами угоди Світової організації торгівлі (СОТ). ProZorro є інноваційним прикладом електронізації публічних закупівель та рекомендована Світовим банком [6].

(2) Проєкт «Дія» був запущений у 2020 р. як екосистема проєктів: портал Дія, мобільний застосунок Дія, національні проєкти Дія.Цифрова освіта, Дія.Бізнес і Дія.City. Міністерство цифрової трансформації (Мінцифра) — адмініструє, координує та контролює алгоритми видачі даних усієї екосистеми «Дія», а також є органом державної виконавчої влади, яке забезпечує формування та реалізацію державної політики щодо цифровізації. Мета запровадження «Дії» — надання доступності і рівних можливостей кожному споживачу у використанні цифрових послуг [7].

Якщо порівнювати два вищевказані проєкти, то вони, як зазначалось раніше мають певну відмінність. Так система роботи «ProZorro» має визначені «правила гри» для кожного

учасника: чіткі критерії та прозорість алгоритмів відбору постачальників, законодавче підґрунтя, що сприяє створенню конкурентних умов і рівних можливостей для всіх гравців.

Інша ситуація, наприклад, з платформою «Дія.Бізнес» (складовою екосистеми «Дія»), яка створена, щоб надавати підприємцям доступ до широкого спектру послуг та інструментів, а також допомагати у створенні, розвитку та просуванні бізнесу, тобто має на меті сприяння розвитку підприємництва в Україні.

«Дія.Бізнес»: (а) не має конкурентів на ринку, але в її розвитку і просуванні приймають участь різні організації (державні і комерційні, вітчизняні і зарубіжні); (б) використовує інформацію з відкритих даних, але адмініструє, координує, формує критерії відбору та оперує цими даними, а головне — алгоритмами їх видачі представник держави Мінцифра. Як зазначалось в попередніх дослідженнях «Дія.Бізнес» «маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу»: «залишається невирішеною проблема наявності альтернативного алгоритму видачі (тобто обробки бази даних), який був би більш корисним для певного бізнесу» [2, с.19]. Тому, виникає завдання щодо формування можливостей для входу на це поле діяльності інших гравців з альтернативними інноваційними рішеннями та алгоритмами опрацювання великих даних. Адже, ключову роль в розвитку економіки, в тому числі і її цифровізації, відіграє підприємство, здійснюючи підприємницьку діяльність. А роль державних органів полягає у забезпеченні доступу до відкритих даних, наданні оптимальних, прозорих алгоритмів їх опрацювання відповідно до запиту самого підприємця. Тому що, саме підприємець визначає для себе цінність отриманої інформації, створюючи на її основі додану вартість свого продукту діяльності.

Якщо держава консолідує дані, та надає вільний доступ до них, то алгоритми і критерії відбору, теж повинні бути прозорими, щоб мінімізувати ризики монополізації послуг, заснованих на даних. Якщо не враховувати цей аспект, в подальшому це може призвести до монополізації смарт-сервісів з боку держави, зниження конкурентного середовища, а відповідно і зменшення розвитку мікро- і макро-бізнесу як рушійної сили економіки.

В цьому контексті логіка діяльності «ProZorro» виглядає більш релевантною до вимог часу.

Виходячи з проведеного аналізу, можна запропонувати наступні напрями мінімізації зазначених ризиків: (а) залучення учасників і з боку попиту, і з боку пропозиції, які можуть самі обирати критерії пошуку інформації у базах великих даних, котрі адмініструються державою та пропонуються для використання на он-лайн майданчику; (б) розширення прозорості алгоритмів пошуку потрібної інформації, тобто «прозорізації» діяльності бізнесу в екосистемі «Дія». Це створює можливості для підтримки цифрового підприємництва і надає усім учасникам рівні можливості. Запропоновані напрями потребують подальшого наукового осмислення щодо розширення цього переліку.

Висновки. Прискорення накопичення великих даних з боку держави обумовлює необхідність визначення певних стандартів чи правил надання смарт-послуг на їх основі. Зараз, загально погодженого підходу між державою, бізнесом та суспільством не існує. Порівняльний аналіз логіки до організації смарт-сервісів з боку держави на прикладі «ProZorro» та «Дія.Бізнес» продемонстрував наявність відмінностей. Виходячи з позицій підтримки вільної конкуренції, в тому числі на ринку смарт-послуг, більш адекватною є організація діяльності платформи «ProZorro». Відповідно екосистема «Дія» має потенціал для розширення доступу бізнесу до організації смарт-сервісів на основі великих даних, які вона концентрує.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Вишневецький О.С., Божик М.С. Великі дані як фактор підвищення конкурентоспроможності малих підприємств. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 25-26.



2. Вишневецький О. С. Смарт-промисловість: визначення і теорія стимулювання розвитку на основі локального протекціонізму. Економіка промисловості. 2023. № 3 (103). С. 5-27. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.03.005>

3. Ткачук, Н., Дейнека, К. Особливості та проблеми системи державних закупівель Prozorro в період військового стану. Механізм регулювання економіки. 2023. №3 (101). С. 69-72. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.10>

4. Березовська Л., Кириченко А. Державні закупівлі як інструмент стимулювання розвитку інновацій. Економіка та суспільство. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-4>

5. Peter Adjei-Bamfo, Hadrian Geri Djajadikerta, Ferry Jie, Kerry Brown, Reza Kiani Mavi Public procurement for innovation through supplier firms sustainability lens: A systematic review and research agenda. Business strategy and the environment. January 2023. Volume32, Issue1. Pages 387-407. <https://doi.org/10.1002/bse.3137>

6. Ефективні закупівлі. Prozorro Market: веб-сайт. URL: <https://prozorro.gov.ua/ProzorroMarket> (дата звернення: 09.11.2023).

7. Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/marketplace/finansuvanna> (дата звернення: 09.11.2023)

**Олена МАНТУР-ЧУБАТА**

*к.е.н.,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Вікторія МУЛЯР**

*здобувач вищої освіти*

**Захарій МАЗУР**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ HR-НЕТВОРКІНГУ ЯК ДІЄВОГО МЕТОДУ ПОШУКУ РОБОТИ**

Англійське слово «нетворкінг» вже давно проникло в українське суспільство і широко використовується в повсякденному спілкуванні. Незважаючи на його широке використання в повсякденному спілкуванні, багато людей не знають справжнього значення цього поняття. HR-нетворкінг - це професійна та соціальна діяльність, спрямована на оточення себе колом корисних людей. Основна перевага HR-нетворкінгу полягає в тому, що ці друзі та знайомі можуть допомогти вам у вирішенні складних проблем у разі необхідності [3].

У сучасній літературі існують різні визначення поняття «нетворкінг». В таблиці 1 розглянемо деякі з них.

Таблиця 1 – Визначення поняття “нетворкінг”, які надаються науковцями

Автор	Визначення поняття “нетворкінг”
D. Fisher, S. Vilas	«Нетворкінг – це процес збору, зберігання і поширення інформації, корисної для вас і людей у вашій мережі» [1]
R. Frishman , J. Lublin	«Нетворкінг – це мистецтво просування досягнень інших осіб»; «Нетворкінг є утворенням спільноти і об'єднує професіоналів своєї області» [2]
J. Lipnack, J. Stamps	«Нетворкінг позначає встановлення контакту між людьми, з'єднання ідеї з ресурсами» [3]

HR-нетворкінг - це:

- нові знайомства;
- навички публічних виступів та вдосконалення розмовної мови;
- задоволення від спілкування;
- розширення кругозору в процесі обміну думками;
- можливість вирішувати питання, що виникають якісніше і оперативніше;
- відчуття корисності та потреби іншим людям;
- підвищення особистої самооцінки.

В таблиці 2 зазначимо найактуальніші переваги, ризики і перспективи HR-нетворкінгу.

Таблиця 2 - Переваги, ризики і перспективи HR-нетворкінгу

Переваги	Ризики	Перспективи
Знайомитися з новими людьми – це завжди цікаво і захоплююче, особливо якщо ви – комунікабельна особистість.	Багато непотрібних знайомств, не знаєш хто саме тобі може знадобитись	Додає собі нові корисні контакти і в разі потреби можна зв'язатися і допомогти один одному
Корисні зв'язки можуть бути використані не тільки в рамках ділової сфери, а й для вирішення особистих питань.	Просячи допомоги у когось, ви повинні мати можливість допомогти чимось у відповідь. Для деяких людей важко вкладатися в знайомого, а хтось, навпаки, відчуває тягар відповідальності і обтяжений почуттям обов'язку, що, безсумнівно, пригнічує. Вам можуть попастися такі люди, які просто «сядуть на шию», нічого не даючи взамін. Рано чи пізно подібне спілкування вам набридне.	Можна в перспективі розраховувати на ту чи іншу людину, бо вже знаєш, що вона надійна та не підведе тебе.

Головне правило HR-нетворкінгу – урок, де:

- у – це усмішка;
- р – це рукостискання;
- о – обмін візитівками;
- к – комунікація.

Основні принципи, яких потрібно дотримуватись для успішного HR-нетворкінгу:

1. Зробіть перший крок.
2. Для HR-нетворкінгу використовуйте всі доступні методи зв'язку.
3. Завжди будьте готові до знайомства.
4. Підтримуйте зв'язок постійно.
5. Розповсюджуйте тільки позитивну інформацію.
6. Не зменшуйте значення жодного зі своїх контактів.
7. Не пропускайте жодного заходу, на який вас запрошують.
8. Підвищуйте свої комунікаційні навички.
9. Пропонуйте свою допомогу.
10. Дбайте про свій імідж.

Дотримання усіх принципів допоможе створити і утримати стійкі відносини з людьми для перспективного кар'єрного майбутнього.

Таким чином, HR-нетворкінг – це створення стійких відносин між людьми зі схожими інтересами, ідеями та цілями. Це процес створення та розвитку зв'язків і нових знайомств для зміцнення пошуку роботи на національному та міжнародному рівнях. Завдяки нетворкінгу відбувається формування єдиного понятійного апарату, поширення передових стандартів роботи, здійснюється більш ефективно працевлаштування.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Fisher D. & Vilas S. Power Networking. - Bard Press The Riley Guide. - 2000. - URL: [www.rileyguide.com](http://www.rileyguide.com).
2. Frishman R. Networking Magic. - Adams Media. - 2004.
3. Lipnack J., Stamps J. The age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century. - New York: Wiley. - 1994.
4. Калабуха Л. Нетворкінг – 5 правил, щоб стати всюди своїм. LinkedIn. – 2018. - URL: <https://www.linkedin.com/pulse/>

**Валентина ХАЧАТРЯН**

*д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та міжнародних відносин  
Вінницький торговельно-економічний інституту ДТЕУ  
Вінниця, Україна*

**Вікторія СТРАТІЙЧУК**

*д-р філос. з економіки  
доцент кафедри економіки та міжнародних відносин  
Вінницький торговельно-економічний інституту ДТЕУ  
Вінниця, Україна*

### **СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**

Сучасний стан розвитку економіки та суспільства вважається в науковому просторі новим етапом науково-технічного прогресу, коли інновації стали ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність країн, підприємств та індивідів. Інновації в економіці не тільки стимулюють зростання, але й мають значущий вплив на соціальний прогрес та якість життя. У сучасному світі економіка стає все більше глобальною, що призводить до посилення конкуренції між країнами та підприємствами. Ті, хто здатний швидко впроваджувати інновації, отримують перевагу на ринку. Швидкі технологічні прогреси, такі як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей, роботизація та інші, перетворюють підходи до виробництва, обслуговування клієнтів та управління. Споживачі стають все більше освіченими та вимогливими. Їх очікування висувають вимоги до інновацій в продуктах і послугах, включаючи сталість, екологічність та соціальну відповідальність.

Проблема сучасних трендів в економіці обґрунтована сучасними вченими, серед яких Гавриленко Н., Кашена Н., Ковальчук А., Тарасенко І., Теплюк М. Чміль Є., Швиданенко Г. та інші. Проте зважаючи на сучасні швидкі темпи розвитку інноваційного процесу, дослідження сучасних трендів інноваційного розвитку економіки залишається актуальним питанням.

Метою роботи є визначити та обґрунтувати існуючі тренди в інноваційному розвитку сучасної економіки.

Сучасні тренди розвитку економіки охоплюють різноманітні аспекти, від технологічних інновацій до змін у споживачьких уподобаннях. Вивчення та впровадження сучасних трендів інноваційного розвитку економіки є ключовим завданням для досягнення

сталого економічного зростання та соціального прогресу, адаптації бізнес-моделей та стратегій розвитку для успішної конкуренції в сучасному економічному середовищі [1-2].

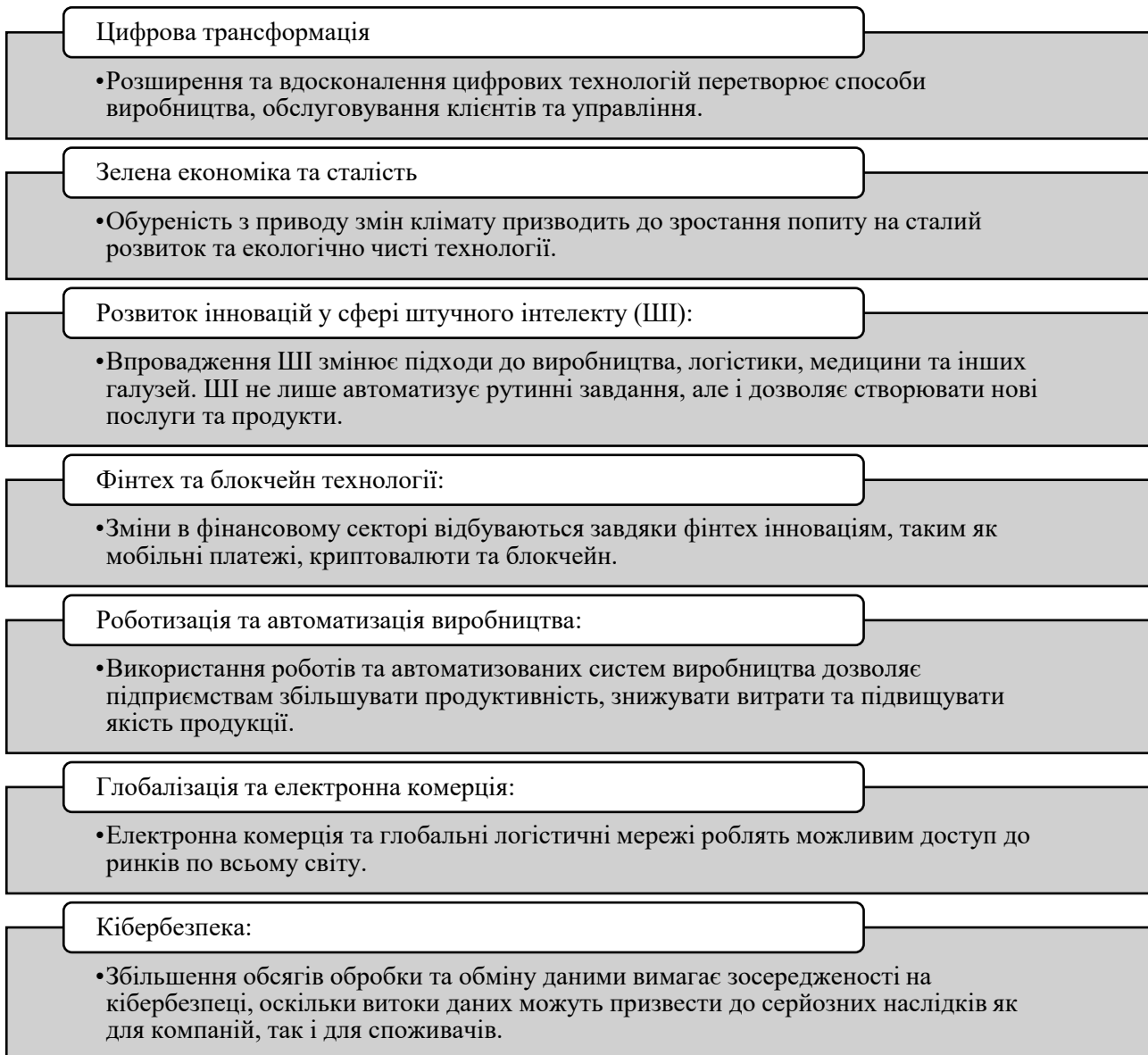


Рисунок 1 – Ключові тренди інноваційного розвитку економіки

Цифрова трансформація є одним із ключових трендів інноваційного розвитку, оскільки компанії впроваджують цифрові технології для вдосконалення окремих бізнес-процесів. Так, наразі досить активно впроваджуються сенсори та пристрої IoT в обладнання для моніторингу та збору даних про виробничі процеси в реальному часі. Наприклад, General Electric використовує IoT для моніторингу стану своїх обладнань, що дозволяє передбачити вихід з ладу та проводити планове обслуговування.

Компанії у сфері роздрібною торгівлі впроваджують цифрові платформи та мобільні додатки для зручності покупців. Наприклад, Amazon використовує технології рекомендацій та персоналізації, щоб пропонувати клієнтам товари, які їх можуть зацікавити. В логістиці цифрова трансформація проявляється найяскравіше у використанні блокчейну для створення прозорих та безпечних ланцюгів постачання. Наприклад, IBM Food Trust використовує блокчейн для відстеження постачання продуктів харчування від фермерів до магазинів, що

підвищує безпеку та якість продуктів. Також компанії використовують чат-боти та віртуальні асистенти для автоматизації клієнтського обслуговування. Наприклад, компанія Airbnb використовує чат-боти для взаємодії з користувачами та вирішення їх питань [3].

Інновації в зеленій економіці досить швидко поширюються в світовому економічному просторі, що спрямовані на зменшення негативного впливу господарської діяльності на навколишнє середовище та створення більш екологічно чистих технологій та рішень. Розвиток технологій відновлюваної енергії, яка є більш екологічно чистою порівняно з традиційними вугільними та газовими джерелами. Перехід від традиційної лінійної економіки (виробництво, використання, утилізація) до циркулярної, де ресурси використовуються максимально ефективно дозволяє оптимізувати бізнес-модель розвитку підприємства. Розвиток технологій електромобільності та транспорту з меншим викидом включає в себе розробку більш ефективних батарей, розширення інфраструктури зарядження, та впровадження смарт-технологій для управління транспортним потоком. Використання екологічно чистих матеріалів у дизайні виробів та упаковок, а також зменшення використання одноразових матеріалів сприяє зменшенню кількості відходів та забрудненню навколишнього середовища.

Розвиток інновацій у сфері штучного інтелекту (ШІ) має значущий вплив на бізнес та економіку. ШІ дозволяє підприємствам впроваджувати новаторські підходи до управління, аналізу даних, взаємодії з клієнтами та багато інших аспектів бізнес-процесів. Використання ШІ для автоматизації рутинних завдань, таких як обробка документів, ведення обліку, управління запасами тощо, що зменшує витрати часу та ресурсів підприємства. Бізнес може використовувати ці аналітичні інструменти для прийняття більш обґрунтованих стратегічних рішень та прогнозування тенденцій на ринку. Так, Amazon використовує аналітичні моделі для прогнозування попиту на товари, оптимізуючи свої запаси та забезпечуючи швидку доставку.

Використання чат-ботів, систем обробки природної мови та персоналізованих рекомендацій для поліпшення взаємодії з клієнтами підвищує рівень обслуговування та забезпечує більш ефективний контакт з аудиторією. Використання ШІ для оптимізації логістики, прогнозування попиту та вирішення проблем ефективності у ланцюгу постачання, що допомагає уникати затримок, зменшує витрати та оптимізує управління запасами. Прикладом застосування ШІ в сфері логістики є компанія UPS, яка використовує алгоритми машинного навчання для оптимізації маршрутів та розподілу вантажів [3].

Глобалізація та електронна комерція (e-commerce) є двома важливими тенденціями, які впливають на економіку сучасного світу. Електронна комерція надає споживачам можливість здійснювати покупки зручно та ефективно, не залишаючи дому. Підприємства отримують можливість працювати на міжнародних ринках, розширюючи свою аудиторію та збільшуючи обсяги продажів. Електронна комерція створює можливості для малих бізнесів конкурувати глобально та привертати клієнтів без значних витрат на фізичні магазини. Впровадження електронної комерції дозволяє оптимізувати ланцюг постачання, зменшуючи час доставки та вартість зберігання товарів. Електронна комерція дозволяє збирати дані про покупців, що дозволяє підприємствам робити персоналізовану рекламу та оптимізувати стратегії маркетингу.

Таким чином, сучасні тренди інноваційного розвитку економіки визначають нові горизонти для підприємств та суспільства в цілому. Глибока взаємодія між глобалізацією та електронною комерцією визначає нові принципи конкурентоспроможності та сприяє створенню гнучких та інноваційно спроможних економічних систем. Глобалізація, відкриваючи доступ до ринків та ресурсів, стимулює конкуренцію, розвиток технологій та обмін знаннями між країнами. Електронна комерція, у свою чергу, прискорює даний процес, забезпечуючи ефективний обіг товарів та послуг, а також зручний доступ для споживачів. Інновації у сфері штучного інтелекту, зеленої економіки, цифрової трансформації та інших областей трансформують сучасну економіку забезпечуючи її стійкість та спроможність долати сучасні виклики. Взаємодіючи сучасні тренди формують синергію між різними сферами інновацій, що зумовлює виникнення нових можливостей для розвитку сучасної економіки.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2021. № 3 (47), Т. 1. С. 36-46.
2. Кашена Н. Б., Чміль Є. Л. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56>
3. Ковальчук А. Фактори зовнішніх впливів на процеси інтелектуалізації людського капіталу підприємств в умовах адаптивної економіки. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», (December 16, 2022; Lisbon, Portugal). 2022. С. 26–27.
4. Розвиток екосистеми інновацій в Україні URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rozvivayemo-tsifrovu-derzhavu-doluchaytesya-do-obgovorenyyastrategii-rozvitku-ekosistemi-innovatsiy-v-ukraini>
5. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. Сучасні тренди розвитку інноваційного підприємництва. Економіка та держава. 2018. № 5. С. 89–92.

**Інна ЯЦЮК**

*Асистент кафедри економіки та міжнародних відносин  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
Вінниця, Україна*

## **ІНДУСТРІЯ 4.0 ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

У сучасному глобальному економічному контексті високотехнологічні трансформації виробництва, відомі як Індустрія 4.0, стають ключовим фактором для забезпечення сталого та інноваційного розвитку країн. Зокрема, для України, яка активно пристосовується до викликів євроінтеграції, інтеграція принципів Індустрії 4.0 в економіку відіграє стратегічне значення. У цьому контексті, дослідження впливу Індустрії 4.0 на економіку України та її інноваційний потенціал стає актуальною та необхідною задачею.

Сучасні науковці активно досліджують розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація та роботизація виробничих процес, що є характерними рисами індустрії 4,0 серед них Янович С. А. Шендерівська Л. П., Петько С. М. та інші.

Метою дослідження є аналіз та обґрунтування переваг, викликів і можливостей, які надає впровадження концепції Індустрії 4.0 в умовах євроінтеграції для економічного зростання та розвитку України.

В наш час ми спостерігаємо завершення третьої, цифрової ери, що розпочалася у другій половині минулого століття. Індустрія 4.0 (Industry 4.0) — провідний тренд «Четвертої промислової революції», яка відбувається на наших очах. Особливістю концепції Індустрії 4.0 є повністю автоматизовані виробництва, тобто виробничі системи, де весь процес керується в реальному часі, враховуючи змінні зовнішні умови. Кіберфізичні системи створюють віртуальні копії фізичних об'єктів, контролюють фізичні процеси та приймають децентралізовані рішення. Вони можуть об'єднуватися в одну мережу, взаємодіяти в режимі реального часу, самоналаштовуватися і навчатися самостійно. Інтернет-технології грають важливу роль у забезпеченні комунікації між персоналом та машинами. Підприємства виробляють продукцію відповідно до індивідуальних вимог замовників, оптимізуючи собівартість виробництва.[1]

Експерти визначають основні технології, впровадження яких очікується супроводжуватися революційними змінами серед яких: [1]

– Інтернет речей (Internet of Things, IoT). Однією з особливостей цієї технології є використання Інтернету для обміну інформацією не лише між людьми, але й між різними

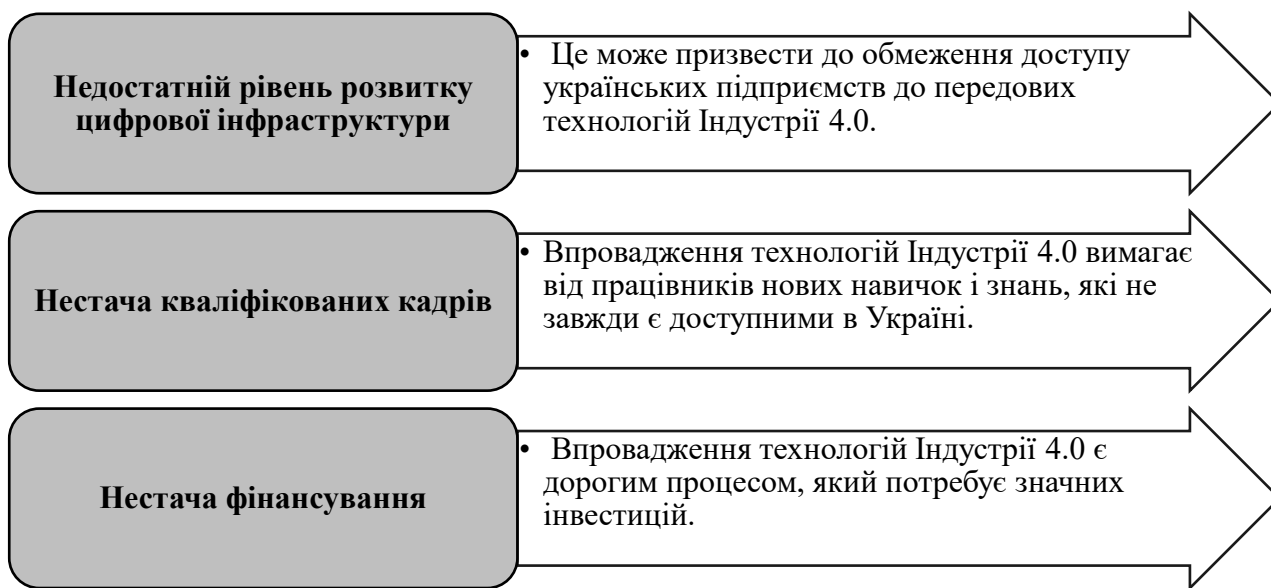
об'єктами, такими як пристрої, датчики та інші. З одного боку, об'єкти, які обладнані датчиками, можуть взаємодіяти та обмінюватися даними без прямої участі людини. З іншого боку, людина може активно взяти участь у цьому процесі, як у випадку «розумного будинку»

– Аналіз великих обсягів даних, також відомий як прийняття рішень на основі даних (Data Driven Decision) або просто «Великі дані» (Big Data), стикається з викликами обробки значущих об'ємів інформації, які накопичуються внаслідок цифрового перетворення фізичного світу. Ці величезні об'єми даних можуть бути ефективно оброблені лише за допомогою комп'ютерів, можливо, у майбутньому - квантових, із використанням технологій хмарних обчислень і штучного інтелекту. У результаті особа, яка відповідає за керування певним процесом або ситуацією, повинна отримувати оброблені дані, спрощені для сприйняття, аналізу та прийняття рішень.

– Складні інформаційні системи, що відкриті для використання клієнтами і партнерами, представляють собою цифрові платформи. Ці платформи включають в себе системи для управління бізнес-процесами, здатні інтегрувати Інтернет речей у фізичні бізнес-процеси, а також забезпечують здатність аналізу та прогнозування стану обладнання.

Країни Європи є одними з лідерів у розвитку Індустрії 4.0. Вони активно впроваджують технології четвертої промислової революції у різних галузях економіки. Німеччина є однією з країн, які найбільш активно впроваджують технології Індустрії 4.0. У 2013 році Німеччина запустила Національну стратегію Індустрії 4.0, яка визначає основні напрями розвитку четвертої промислової революції в країні. Франція також є одним із лідерів у розвитку Індустрії 4.0. У 2017 році Франція запустила Національну програму Індустрії 4.0, яка передбачає інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури, підготовку кваліфікованих кадрів та залучення інвестицій у технології Індустрії 4.0.

Україна на шляху до євроінтеграції розвиває власний підхід до індустрії 4.0. Україні спостерігається впровадження концепції Індустрії 4.0 через ініціативу «Держава в смартфоні». Платформа «Дія» включає всі необхідні документи особи в телефоні та пропонує широкий спектр онлайн-послуг, таких як замовлення документів державного зразка (наприклад, витягу з Державного реєстру про місце реєстрації громадянина), реєстрація фізичних осіб-підприємців і товариств з обмеженою відповідальністю, сплата податків для фізичних осіб-підприємців та інше.



*Джерело сформовано автором*

Рисунок 1 – Виклики для України при впровадженні концепції 4.0

В основному в Україні інновації спрямовані на поліпшення соціальної сфери, включаючи програми для спілкування з лікарем через додаток "HELSI" та можливість самоізоляції через «Дії вдома». Також існують приватні ініціативи, такі як "МоноБанк", перший банк у смартфоні, який пропонує заохочувальний кешбек. Ці інновації впливають на розвиток як економіки, так і соціальних аспектів життя. Розповсюдження цифрових технологій в Україні також визначається шляхами диджиталізації для громадян, забезпечуючи зручність та доступність послуг.

Впровадження технологій Індустрії 4.0 в Україні пов'язане з певними викликами. [4]

Однак держава вже вжила певних заходів для підтримки розвитку Індустрії 4.0 в Україні. Зокрема, у 2022 році було затверджено Національну стратегію розвитку індустрії 4.0 в Україні до 2030 року. Ця стратегія визначає основні напрями розвитку Індустрії 4.0 в Україні, а також заходи, які необхідно вжити для реалізації цих напрямів. Очікується, що впровадження технологій Індустрії 4.0 в Україні призведе до значного економічного зростання та розвитку країни. Але для успішної реалізації цього завдання необхідно подолати зазначені виклики.

Інструментами подолання зазначених викликів (рис.1) для України може стати збільшення інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури, що включає в розвиток широкопasmового інтернету, хмарних технологій та інших елементів цифрової інфраструктури.

Реформи освітньої системи та впровадження програм підготовки кваліфікованих кадрів у галузі Індустрії 4.0. Є необхідними для того, щоб працівники мали необхідні навички та знання для роботи в умовах четвертої промислової революції. Розвиток привабливої інвестиційної політики, яка буде стимулювати інвестиції у розвиток технологій Індустрії 4.0. Це необхідно для забезпечення фінансування інноваційних проектів.

Отже, впровадження концепції Індустрії 4.0 в економіку України є необхідним та перспективним напрямком розвитку. Ця технологічна трансформація сприяє зростанню ефективності виробництва, розширенню можливостей для інновацій та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Особливу увагу слід звернути на необхідність вирішення викликів, таких як модернізація технічної бази, навчання кадрів, збільшення інвестиційної привабливості для залучення додаткових фінансових ресурсів.

Уміло вирішені ці аспекти можуть сприяти створенню інноваційного економічного середовища, що сприятиме інтеграції України в європейський економічний простір. Індустрія 4.0 стає ключовим кроком на шляху до сталого розвитку та підвищення життєвого рівня громадян, відзначаючи сучасний етап трансформації української економіки.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Industry 4.0. IT-Enterprise – your one-stop platform for digital transformation | [www.it.ua](http://www.it.ua). URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (дата звернення: 08.11.2023).
2. Індустрія 4.0 як інноваційний тренд України URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/799334.html> (дата звернення: 08.11.2023).
3. Петько С. М. Технології індустрії 4:0 у цифровій парадигмі розвитку глобальної економіки. «Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут» 2022. № 24. С. 51–62. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/274815> (дата звернення: 08.11.2023).
4. Янович С. А. Шендерівська Л. П. Розвиток індустрії 4.0 в різних країнах. «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»: III Міжнар. Науково-практ. Конф. м. Київ, 8 груд. 2022 р. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271879>



**Михайло ВЕДЕРНІКОВ**

д.е.н., професор  
завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес економіці

**Крістіна БАЖАКОВА**

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

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR-ІНЖИНІРИНГУ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

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.

Інструментом інтеграції нової концепції управління людськими ресурсами у процеси управління є архітектоніка. Архітектоніка процесу управління являє собою конструювання відносин та компонентів процесу управління у бізнес-модель.

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. [2]

Системи управління, що використовуються вітчизняними підприємствами показали свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є значна плінність кадрів, низька продуктивність праці, негативний психологічний клімат в колективах. Відповідно наслідки такої роботи зовсім невтішні – неефективна робота багатьох підприємств, невчасне виконання плану випуску продукції, збитковість діяльності, а в деяких випадках і банкрутство. Ефективне управління персоналом на даний час є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не буде працювати злагоджено якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників. Напрацювань вітчизняної економічної школи на жаль не завжди вистачає для адекватної оцінки проблем управління персоналом на окремих підприємствах, тому вважаємо за доцільне проведення комплексного аналізування, узагальнення та спроби адаптування зарубіжного досвіду до реалій вітчизняної економіки.

Сучасний стан вітчизняної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами перехідного періоду. Його основними особливостями є практична відсутність зв'язків між підприємствами та неузгодженість їх спільної діяльності, нестабільність законодавчо-нормативної бази, практична відсутність економічної та політичної стабільності, свобода господарської діяльності тощо.

Задля запобігання повторення помилок минулого необхідно запровадити планування потенціалу персоналу, насамперед його природний рух (звільнення за станом здоров'я, вихід на пенсію за віком тощо).

Проте не варто забувати й про рівень кваліфікації не лише робітників, а й персоналу, що займає керівні посади, оскільки ринок послуг з підготовки та перепідготовки працівників керівної ланки в перспективі буде займати достойне місце поряд із звичайними освітніми послугами. Програми, які будуть використовувати для навчання керівників повинні враховувати практичний досвід провідних зарубіжних підприємств, враховувати вимоги часу, бути орієнтовані на підвищення ефективності управління.

*III Міжнародна науково-практична конференція  
«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з  
ЄС у рамках європейської інтеграції»*

В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та сполучає певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат, [3].

**Таблиця 1 Узагальнення особливостей систем управління персоналом**

<b>Японія</b>	<b>США</b>	<b>Німеччина</b>	
оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; висока залежність працівників від фірми; система «довічного найму»; пріоритет колективним формам; система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою; Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми.	система "Pay for Performance" – «плата за виконання»; принцип індивідуалізму; механізм індивідуалізації ЗП; персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колек - тиві; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання.	спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; виробничі ради на підприємствах; увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; проводяться тренінги; на суміжних посадах; посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.	
<b>Франція</b>	<b>Великобританія</b>	<b>Італія</b>	<b>Україна</b>
використання конкурсів під час заміщення різних посад; зв'язок просування по службі з перепід- готовкою та підвищенням рівням знань; навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; інформування персоналу про вакансії.	стандартизована система «Інвестори в людей»; зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників;	на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників (родинних зв'язків і т. ін.); відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко - соціального характеру.	низька продуктивність праці; висока плинність кадрів; несприятливий соціально-психологічний клімат; відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами; персонал не знає про перспективи розвитку підприємства; відсутність коштів на розвиток персоналу.

В Україні варто звернути увагу на систему, яка встановлена у Великобританії, «Інвестори в людей». Вона тренує, розвиває і орієнтує працівників на досягнення основних бізнес-цілей. На вітчизняних підприємствах не до кінця усвідомлюється вплив вкладень в персонал на кінцевий результат компанії. Практична користь цієї системи полягає у тому, що підвищується ефективність та прибутковість, адже навчені працівники працюють краще і продуктивніше, скорочується кількість прогулів (що є особливо актуальною проблемою для українських фірм). Зважаючи на те, що на своїй батьківщині «Investors in people» є дуже престижною, адже участь у даній програмі робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів та клієнтів, було б доцільно запровадити її в Україні. [3]

Основною проблемою є те, що більшість керівників, ініціюючи процес інжинірингу на своїх підприємствах, очікують негайних практично спрямованих результатів. За досвідом зарубіжних компаній, процес впровадження інжинірингу на підприємстві може тривати у середньому від 6 місяців і більше. В разі повноцінного впровадження інжинірингу, налагодження всіх бізнес-процесів, керівництво підприємства може розраховувати на отримання ефективного механізму управління, який за умови подальшого використання принесе довгоочікуваний результат. [1]

Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації. [3]

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 10(62). С. 304–307.
2. Кифяк В. І., Запихляк В. М. Інструменти hr-інжинірингу в управлінні організаціями. Ефективна економіка. 2021.
3. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>

**Костянтин ШКІЛЬНЯК**

*аспірант освітньо-наукової програми «Менеджмент»,  
Західноукраїнський національний університет,  
М. Тернопіль, Україна*

## **ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ**

У сучасному світі банківський сектор стає все більш конкурентним і складним. Банки повинні постійно адаптуватися до змінних умов ринку та швидко впроваджувати нові технології та інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними. Управління інноваціями стає ключовим аспектом успіху в банківській сфері. У даній статті розглянемо зарубіжну практику управління інноваціями в банківському бізнесі, а також надамо приклади банків, які досягли успіху завдяки впровадженню інноваційних підходів.

Банківська галузь знаходиться в постійному стані зміни, і це ставить підвищені вимоги до управління інноваціями. Інновації включають в себе впровадження нових технологій, розробку нових продуктів та послуг, оптимізацію процесів та покращення взаємодії з клієнтами. Основна роль інновацій в банківському секторі полягає в тому, щоб: забезпечити конкурентоспроможність інакше банки ризикують втратити клієнтів та ринкову частку; покращити якість обслуговування клієнтів що дозволить банкам покращити лояльність існуючих клієнтів, залучати нових, зменшувати час обробки операцій та забезпечувати більш

зручний досвід взаємодії; зменшити та оптимізувати ризики шляхом впровадження інноваційних технологій. Як результат банки будуть мати багато можливостей виявляти та управляти ризиками більш ефективно.

Багато банків по всьому світу (особливо в Північній Америці та Європі) впроваджують рішення на базі штучного інтелекту (ШІ) для автоматизації процесів та аналізу даних. Наприклад, JPMorgan Chase (США) використовує технологію машинного навчання для прогнозування ринкових трендів та ризиків. Також вони розробили "COIN" (Contract Intelligence), систему, яка автоматично аналізує та обробляє юридичні договори, що раніше вимагали багато годин ручного аналізу [2, С.35]. Royal Bank of Scotland (RBS) використовує ШІ для виявлення шахраїв у фінансових операціях, що допомагає зменшити ризики та покращує кібербезпеку. Застосування штучного інтелекту у банківському бізнесі дозволяє автоматизувати процеси клієнтського обслуговування, ризик-аналізу та маркетингу. Наприклад, HSBC (Велика Британія) використовує IBM Watson для аналізу великих обсягів даних та виявлення шахраїв. Окрім вище згаданих цілей великі банки використовують штучний інтелект для аналізу клієнтських даних, рекомендаційних систем та автоматизації обробки запитів клієнтів. Наприклад, Bank of America (США) використовує робота-консультанта Erica, який надає клієнтам поради з фінансового планування [2, С.40-44]. Банк Wells Fargo (США) розробив чат-боти та віртуальних асистентів, які можуть відповідати на запитання клієнтів через різні канали, такі як веб-сайт, мобільний додаток чи месенджери. Клієнти можуть задавати питання про баланс рахунку, історію транзакцій, ставки і багато іншого. Крім того, боти можуть допомагати клієнтам виконувати різні типи операцій, такі як переказ коштів між рахунками, оплата рахунків, замовлення нових чекових книжок, блокування карток і багато інших операцій. Завдяки використанню ботів і чат-ботів, Wells Fargo робить банкінг більш доступним і зручним для своїх клієнтів.

Банки активно розробляють мобільні додатки для зручності своїх клієнтів. Це можна цілком ствердно вважати однією із найбільших інновацій у банківському секторі. Ці рішення дозволяють клієнтам здійснювати платежі, перекази коштів, покупки та оплату рахунків швидко та зручно через мобільні пристрої. Наприклад, банк DBS з Сінгапуру заслужено визнаний лідером у сфері мобільного банкінгу за допомогою свого додатку DBS Digibank. Такі мобільні додатки стали уже необхідністю для банків у відносинах із клієнтами. Наприклад, британський банк Barclays розробив додаток Barclays Mobile Banking, який дозволяє клієнтам керувати своїми фінансами та здійснювати різні платежі зі смартфона. На даному ринку банки відчувають присутність і конкуренцію від фін-тех стартапів. В свою чергу банки укладають партнерські угоди з фінтех-компаніями для впровадження інноваційних рішень. Наприклад, Bank of America співпрацює з фінтех-стартапами для розробки нових мобільних додатків та платіжних систем. Ще один успішний приклад це Monzo - британський фінтех-банк, який надає мобільний додаток для управління фінансами. Їхній додаток дозволяє клієнтам відстежувати свої витрати в реальному часі, автоматично категоризувати транзакції та надавати рекомендації щодо економії. Monzo є прикладом банку, який активно використовує мобільні технології та аналітику для надання клієнтам зручних інструментів управління фінансами. Банк BBVA, заснований в Іспанії, також активно розвиває інноваційні послуги для своїх клієнтів. Вони запустили додаток BBVA Vconomy, який аналізує фінансове становище клієнта та надає рекомендації щодо управління фінансами. Цей інструмент допомагає клієнтам приймати більш обґрунтовані фінансові рішення. Ще один показовий приклад успішного впровадження інновацій – це Revolut, британський фінансовий стартап. Вони запропонували мобільний додаток, який дозволяє клієнтам здійснювати міжнародні грошові перекази без комісійних витрат та обмінювати валюту за реальним курсом. Завдяки цьому підходу, Revolut здобув понад 15 мільйонів користувачів у більш ніж 30 країнах [3, С.17-21].

Деякі банки досліджують можливості криптовалют для поліпшення фінансових послуг та платежів. Зокрема Swissquote Bank дозволяє своїм клієнтам торгувати криптовалютами, а також використовує дані технології для підвищення безпеки фінансових транзакцій. Окремі

банки вже навіть розробляють власні криптовалюти. Наприклад, JPMorgan Chase створив JPM Coin – стабільну криптовалюту для проведення міжнародних платежів [4, С.58-59]. Це зменшує час та вартість операцій та підвищує безпеку платежів. Багато банків досліджують можливості застосування блокчейн-технології для оптимізації процесів. Наприклад, HSBC успішно впровадив блокчейн для здійснення перших комерційних операцій у світі з використанням цієї технології. JPMorgan Chase, один з найбільших банків у Сполучених Штатах, активно використовує блокчейн технології для оптимізації своєї діяльності. Вони розробили систему Quorum, яка базується на Ethereum, для вирішення питань стосовно забезпечення прозорості та безпеки фінансових транзакцій. Ця ініціатива показує, як банки можуть використовувати блокчейн для покращення ефективності та безпеки своїх послуг [4, С.56-60].

Управління інноваціями в банківському секторі відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та вдосконаленні обслуговування клієнтів. Зарубіжна практика управління інноваціями в банківському бізнесі надає безцінні приклади та уроки для інших банків по всьому світу. Використання блокчейну, співпраця з фінтех-компаніями, використання штучного інтелекту, розробка мобільних додатків, а також екологічно стійкі ініціативи можуть допомогти банкам зміцнити свою конкурентну позицію та привернути нових клієнтів. Управління інноваціями в банківському секторі - це процес постійного розвитку та адаптації до змін, і зарубіжний досвід є важливим джерелом навчання для всіх банківських установ.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Smith, J. (2022). The Role of Innovation in Banking: A Comprehensive Analysis. *Journal of Banking and Finance Innovation*, 10(2), 45-62.
2. Davis, A. (2021). AI in Banking: Applications and Challenges. *International Journal of Artificial Intelligence in Finance*, 5(1), 30-45.
3. Lee, K. (2020). Mobile Banking: Trends and Challenges. *Journal of Mobile Banking and Commerce*, 8(3), 15-28.
4. Nakamoto, S. (2019). Blockchain Technology and Its Impact on the Banking Industry. *International Journal of Digital Banking*, 3(2), 55-68.
5. ING Group Annual Report 2022. URL: <https://www.ing.com/AnnualReport>

**Гліб КУЛИКОВ**

*аспірант кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи,  
Центральноукраїнський національний технічний університет,  
м. Кропивницький, Україна*

### **ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ПРАЦІ ПІД ВПЛИВОМ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА РУХУ УКРАЇНИ В ЄС**

Упродовж останнього десятиліття цифровізація економіки стала могутнім чинником прискорення економічного та інноваційного розвитку країн світу, вагомим важелем багатоаспектних змін в житті і праці мільйонів людей в різних державах, на всіх континентах земної кулі. Стрімкі зміни у сфері праці і життя під впливом цифрових технологій потребують ретельної уваги науковців, адже в нових умовах якісно змінюється ринковий попит на працю, знання, компетенції. Для України надзвичайно важливо мати науково обгрунтовані програми повоєнного розвитку ринку праці та освіти, які враховуватимуть ключові зміни у сфері праці під впливом цифровізації. Актуальність дослідження трансформацій у сфері праці в умовах цифровізації економіки особливо зростатиме на етапі повоєнної розбудови економіки України та руху у напрямі євроінтеграції.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що базові основи розуміння сутності і ролі цифровізації в економіці сформовано у працях М. Маттесса, С. Кункель та В. Ігната [1].

Зарубіжні вчені (Л. Чарльз, Ш. Ся та А.П. Куттс, О. Кессі, В. Ледонвірта та ін.) та українські дослідники (М. Алексинська, А. Бастракова, Н. Харченко, М. Семикіна, М. Біль, О. Мульська та ін.), у своїх працях зосереджують окрему увагу на досліджуваній проблемі і констатують, що під впливом цифрових технологій відбулися структурні зрушення в економіці, кардинальні зміни у змісті праці, зайнятості населення, функціонуванні робочих місць, житті суспільства загалом. Ці зміни несуть як позитивні можливості, так і нові виклики, що потребують пошуку нових підходів для уникнення багатьох неочікуваних раніше ризиків і загроз [2; 3].

Перш, ніж зосередити увагу на можливостях і викликах цифровізації у сфері праці, варто підкреслити, що сутність цифровізації (або діджиталізації) економіки в науковій літературі розкривають у широкому та вузькому сенсі:

- у широкому сенсі під цифровізацією економіки більшість авторів розуміють масштабний процес запровадження цифрових технологій у різні сфери економіки та суспільного життя. До сукупності зазначених технологій відносять електронні пристрої, Інтернет, програмне забезпечення, онлайн-сервіси, хмарні технології; ІТ-автоматизацію, технології штучного інтелекту, машинного навчання, обробки природної мови, технології зв'язку, фінансові технології (наприклад, криптовалюти та ін.), технології кібербезпеки, технології навчання тощо. В результаті масштабних процесів запровадження та використання цифрових технологій в економіці, управлінні, різних сферах життя стають реальністю такі нові явища, як «цифрова держава», «цифровий бізнес», «цифрова зайнятість», «цифрова інфраструктура», «цифрові послуги», «цифровий добробут» [3, с. 4];

- у більш вузькому сенсі сутність цифровізації економіки, як правило, розкривають, зосереджуючи увагу на окремих конкретних прикладах проникнення цифрових технологій у сферу функціонування макро-, мікроекономіки, економіки регіону, економічної діяльності галузі, підприємства, трудові процеси, результатом чого стає об'єктивна поява і зростання обсягів цифрової зайнятості, кількості цифрових робочих місць, цифрових працівників.

Дотримуємося думки [3], що у сфері праці під впливом цифровізації економіки відбувається низка трансформацій:

по-перше, сама праця людини все більше інтелектуалізується, передбачаючи трудові завдання і трудові процеси з частковим або повним ступенем охоплення комп'ютеризацією;

по-друге, запровадження цифрових технологій змінює зміст праці – в ньому відображається застосування все більшої частки розумових, творчих, креативних функцій;

по-третє, під впливом цифровізації відбувається прискорення трудових процесів, стає масовим створення цифрових робочих місць – стаціонарних і дистанційних незалежно від форми власності підприємств, галузевої належності тощо;

по-четверте, швидко змінюються вимоги роботодавців до знань і вмінь найманих працівників, оскільки цифровізація праці, трудових процесів логічно веде до вмирання старих професій і одночасної швидкої появи нових, що передбачають наявність відповідних нових цифрових навичок та компетентностей.

Окреслене кардинально змінює попит на ринку праці і структуру зайнятості загалом, що супроводжується поширенням нестандартних і дистанційних форм зайнятості, виокремленням цифрової зайнятості, що вимагає наявності цифрових працівників, які незалежно від фаху залучаються до праці з використанням комп'ютерних технологій у різноманітних сферах цифрової економіки.

Усі ці нові явища, пов'язані з впровадженням цифрових технологій в економіку, різноманітні сфери життя суспільства потребують осмислення та вивчення з точки зору позитивних та негативних наслідків з метою кращої адаптації вітчизняних працівників до мінливих потреб ринків праці та змін попиту роботодавців, забезпечення більш ефективної праці та зайнятості в Україні, яка обрала вектор євроінтеграції.

Розвиваючи наукову думку та узагальнюючи відомі джерела інформації, основними позитивними наслідками явища цифровізації економіки вважаємо такі:

- на мікро-, мезо- та макроекономічному рівнях – це досить швидке пристосування підприємств та організацій до впровадження цифрових технологій, створення цифрових робочих місць, забезпечення на цій основі підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, оптимізації витрат, забезпечення вибору кращих можливостей для пошуку оптимальних рішень в інтересах підвищення конкурентоспроможності товарів (продукції, послуг), їх просування на ринок, забезпечення швидкої інформованості та оперативної взаємодії як з партнерами по бізнесу, так і з підлеглими, прагнення до вирішення проблеми у постійному перенавчанні персоналу у напрямі опанування цифровими навичками;

- на особистісному рівні – це надання переваги більш комфортним умовам дистанційного робочого місця, знаходячи оптимальний баланс між особистим життям і працею, можливості цифрової самозайнятості, поєднання різних видів зайнятості, полегшення пошуку прийнятної роботи завдяки інтернет-пошуку, зокрема за кордоном, шанси отримання більш високого доходу завдяки цифровим навичкам, зниження витрат часу на виконання індивідуальної праці з переважанням розумових функцій, обробкою та створенням інформації, зростання ролі і значення інноваційного змісту праці, можливостей прояву креативних і творчих здібностей, більшої самостійності у прийнятті рішень, економія часу на купівлю товарів, спрощення доступу фізичних осіб (громадян) до подання запитів до органів влади та скорочення часу на отримання відповідей, нові можливості медико-соціального та освітнього розвитку, зокрема, без втрат часу у чергах записуватися на отримання соціальних, медичних, побутових послуг, дистанційно навчатися та перенавчатися, нарощувати свої компетенції та культурно розвиватися.

Разом з тим, в умовах цифровізації економіки одночасно виникає низка невирішених проблем, викликів та ризиків у сфері праці, які потребують окремих досліджень.

На рівні держави в цьому контексті виникає проблематичність регулювання дистанційної, цифрової зайнятості, соціально-трудова відносин.

На рівні підприємств та організацій нагальною проблемою є, по-перше, нестача працівників з цифровими компетентностями, по-друге, незадоволеність наявним рівнем комп'ютерної підготовки у школах, коледжах, закладах вищої освіти, по-третє, обмеженість коштів, нестача підготовлених викладачів для організації на виробництві безперервного навчання та перенавчання персоналу новітнім цифровим навичкам. Окреслене свідчить про небезпеку гальмування темпів комп'ютеризації і створення належної цифрової підготовки для переважної кількості населення, якої потребує економіка і потреби інтеграції в ЄС.

На особистісному рівні для працівників негативними наслідками явища цифровізації економіки стають, зокрема, такі:

- поширена надмірна інтенсивність праці в домашніх умовах, недотримання правил чергування праці і відпочинку, що часто має негативний вплив на стан здоров'я і сімейні стосунки, може погіршувати перспективи і можливості підтримання високої продуктивності праці; нерегульованість цифрових трудових прав, питань справедливої оцінки та стимулювання дистанційної праці, побудови кар'єри у відповідності з набутим досвідом, трудовим стажем, накопиченими знаннями;

- поширена тривала соціальна та професійна ізоляція людини, що неоднозначно відображається на стані фізичного і ментального здоров'я, її постійного та безперервного освітньо-професійного розвитку;

- ризики втрати власної конкурентоспроможності у довгостроковому періоді в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, зміни та підвищення вимог роботодавця, ускладнення завдань; небезпека з часом стати незатребуваним виникає також у зв'язку з приходом покоління молодих, більш підготовлених працівників, які мають більш сучасні освіти, цифрові компетенції, краще опанували останні новітні цифрові технології, пройшли зарубіжне стажування, мають інші переваги, наприклад вільно володіють декількома іноземними мовами, більш здатні до прояву мобільності, перенавчання в інтересах компанії;

- складності адаптації до нових цифрових технологій у працівників старшого віку та жінок, які тривалий час перебували у відпустках по догляду за дітьми.

Отже, цифровізація економіки призвела до суттєвих трансформацій праці та зайнятості. Це явище несе багато надзвичайно корисних можливостей і шансів для швидкого економічного зростання, інноваційного розвитку, більш ефективного використання людської праці, креативних здібностей, проте супроводжується певними ризиками і негативними наслідками, які потребують окремого системного вивчення з метою їх подолання чи послаблення. Зауважимо, що прискорення процесів цифровізації у сфері праці України та зниження можливих ризиків нині суттєво ускладнюється в умовах нестабільності та зовнішніх безпекових загроз. На етапі повоєнної розбудови України доцільно уважно вивчати досвід ЄС в питаннях забезпечення безперервного навчання населення цифровим навичкам та впроваджувати його в Україні в інтересах формування більшої готовності країни до євроінтеграції і розвитку сучасного ринку праці. Цільової державної підтримки і допомоги у працевлаштуванні потребує українська молодь, яка прагне шукати роботу у сфері ІТ. Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з розробкою науково-практичних рекомендацій щодо розробки державних програм цифрової грамотності населення та посилення взаємодії соціальних партнерів (держави, підприємств і навчальних закладів) в організації безперервного навчання цифровим технологіям на виробництві.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1 Matthess M., Kunkel S. Structural change and digitalization in developing countries: conceptually linking the two transformations. *Technology in Society*. 2020. № 63. P. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101428>

2 Біль М. М., Махонюк О. В., Мульска О. П., Бараняк І. Є., Карп'як М. О. Міграційна мобільність молоді: результати соціологічного дослідження та нові виклики в умовах війни: електрон. науково-аналітична доповідь / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 72 с.

3 Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Костишина А.І. Цифровізація економіки та зайнятості в умовах руху України до ЄС. *Вісник ЧНУ ім. Б.Хмельницького*. 2022. Т.26. №3-4. С.12-12 <http://econom-ejournal.cdu.edu.ua/issue/view/356>

**Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці*

**Микола КУШНІР**

*здобувач вищої освіти*

**Олександр УСТИЧУК**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

### **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ HR НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ**

Кризові явища негативно позначаються на діяльності підприємств, до найбільш гострих проблем підприємств під час кризи слід віднести вибуття кваліфікованих фахівців, низький рівень мотивації працівників і, як наслідок, недостатню ініціативність персоналу під час розв'язання виробничих проблем, конфронтацію між керівництвом та персоналом. На жаль, у таких умовах система управління персоналом не в змозі ефективно діяти. Ефективність роботи персоналу визначається сукупністю багатьох факторів, а саме бажанням працювати, лояльністю по відношенню до підприємства, професійними навичками. В основі бажання співробітників працювати знаходяться привабливість підприємства, його стабільність, рівень заробітної плати, соціальний пакет, інтерес до завдань і посадових обов'язків, ставлення



керівництва до підлеглих, визнання заслуг з боку керівництва і підприємства загалом [1].

Саме співробітники в кризових умовах страждають перш за все, адже положення співробітника стає менш стабільним, знижується заробітна платня, на нього покладаються додаткові обов'язки або ліквідуються соціальні пакети. Все це впливає на ефективність діяльності персоналу підприємства. Кризова ситуація загрожує підприємству, перш за все не тільки фінансовими проблемами, але й втратою кваліфікованих кадрів, без яких стає неможливим подолання кризи. Тому одним із завдань на етапі кризи є утримання ключових співробітників за рахунок формування мотиваційної моделі управління персоналом в умовах кризи. Антикризова система управління персоналом повинна давати змогу проводити кадрові заходи, пов'язані з прийомом, звільненням, переміщенням значної кількості співробітників в короткі проміжки часу, спрямуванням у вимушені відпустки, відповідно до трудового законодавства, пропонуючи найбільш ефективні схеми і рішення. Головні антикризові рухові сили для співробітників підприємства, представлені на рисунку 1 [1].

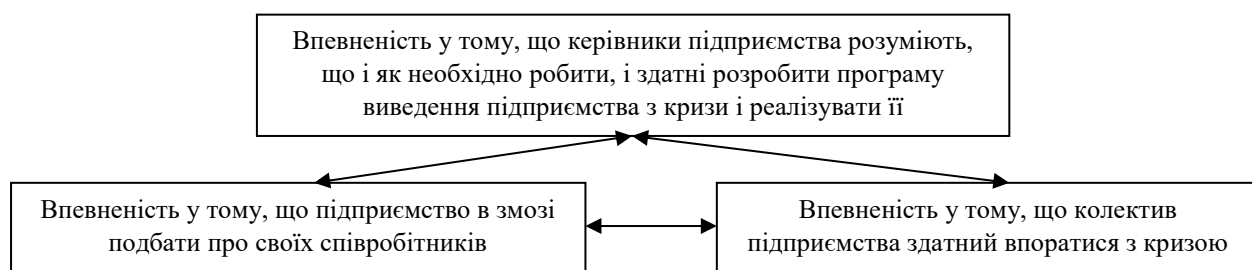


Рисунок 1 - Головні антикризові рухові сили для співробітників

Антикризове управління персоналом – організація взаємодії керівників, фахівців і робітників підприємства, а також профспілок для ефективної реалізації антикризових заходів, що передбачаються програмою виведення підприємства з кризи.

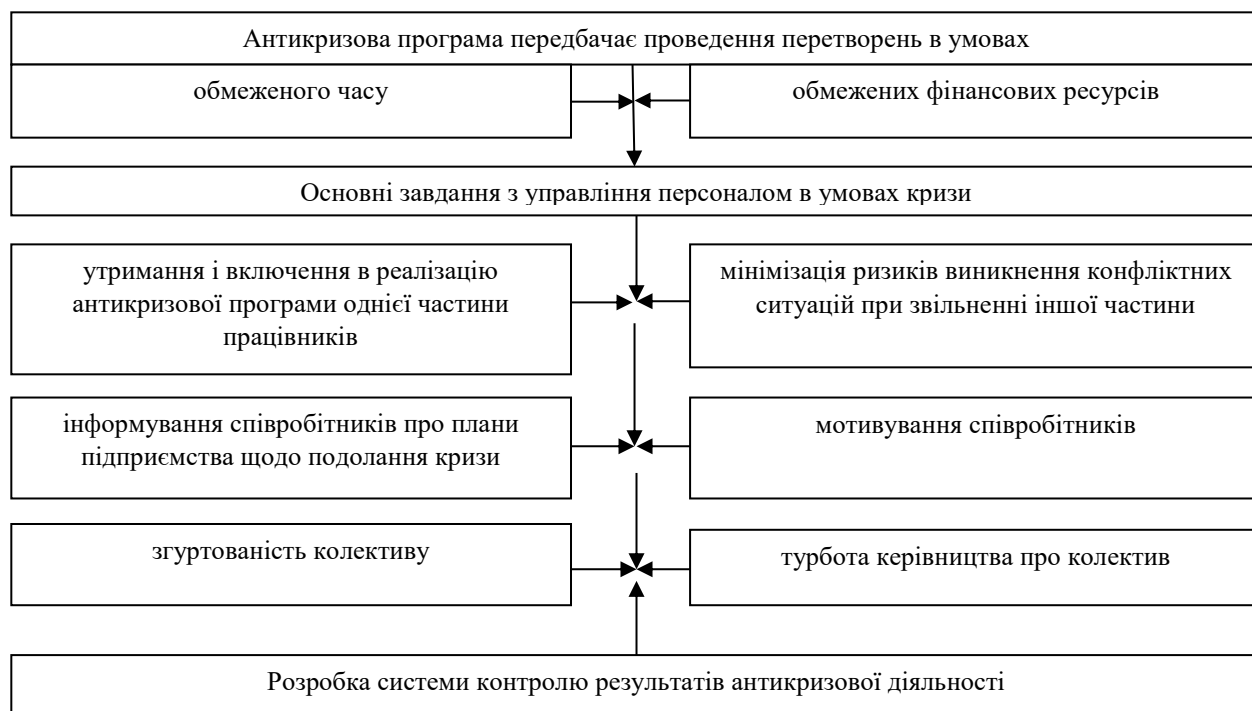


Рисунок 2 - Основні заходи з управління персоналом в умовах кризи

Антикризові заходи спрямовані на формування у працівників таких цінностей, які дають можливість за допомогою праці зводити до мінімального рівня наслідки кризи. Антикризова програма передбачає проведення перетворень в умовах обмеженого часу і фінансових ресурсів. Основні заходи з управління персоналом в умовах кризи представлені на рисунку 2 [2].

Інформованість персоналу про плани подолання кризи необхідна для того, щоб персонал не залучався до обговорення чуток, що дестабілізує роботу підприємства, а мав достовірну інформацію про кризове становище. Інформація для співробітників про кризове становище повинна містити такі блоки, які представлені на рисунку 3.

Вибір способу інформування персоналу залежить від розмірів підприємства, це можуть бути загальні збори працівників або збори підрозділів, звернення, взаємодія з профспілковими працівниками.

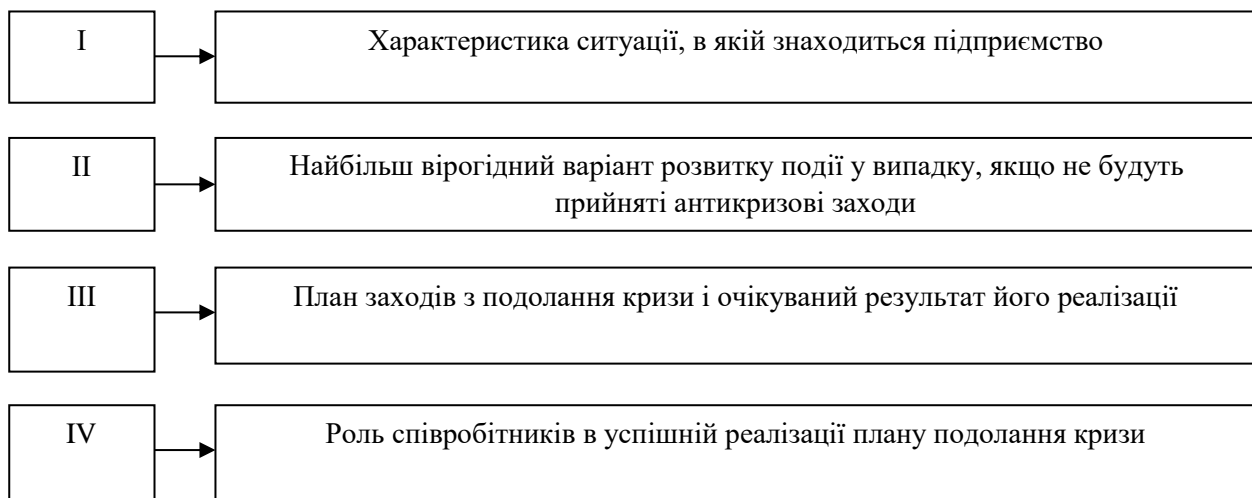


Рисунок 3 - Блоки інформації для співробітників про кризове становище

Важливим та основним трендом трансформації бізнесу в пандемічних умовах стала діджиталізація. За нових умов господарювання кожна компанія повинна стати технологічною, або піти з ринку. COVID19 прискорив адаптацію світу до нових реалій Індустрії 4.0. Кожен бізнес незалежно від розмірів забезпечував віддалений режим роботи (remote working) відповідними технологіями спільної роботи, комунікацій та безпеки. За прогнозами експертів в найближчому майбутньому відбудеться автоматизація від 40 до 70% робочих місць [3].

Основною тенденцією у відносинах персоналу та керівників компаній стала людяність. В доковідний період вже сформувалися передумови для переходу до нового стилю керівництва. Зокрема, важливість емоційного інтелекту лідера, чесність, відвертість, емпатія, досягнення ефективності компанії через формування «щасливих співробітників», формування спільної культури та цінностей, важливість комунікації, роботи в командах та багато іншого. Пандемія прискорила процеси трансформації менеджменту. В нових умовах на CEO лягла відповідальність за відновлення не лише особистісного, але й загальнокорпоративного психологічного клімату. Яскравим прикладом такого лідера є Ханс Вестберг CEO мультинаціональної телекомунікаційної корпорації Verizon (USA), вартістю 132 млрд дол, який щоранку в умовах віддаленої роботи спілкувався з топменеджментом та 45 найважливішими працівниками компанії, а також звертався до всіх працівників компанії щодня в онлайн-зверненні. Крім того, є багато прикладів бізнесів, які закривалися на локдаун, проте продовжували виплачувати заробітну платню своїм співробітникам, наприклад, виробник одягу для активного відпочинку компанія Patagonia, ритейлери Apple, Warby Parker та інші [3].

Результати досліджень щодо настроїв персоналу різних компаній в нових

пандемічних умовах показали важливість наявності HR підтримки в компанії, яка передбачає людяність, можливість розвитку та навчання, використання передових технологій в роботі, розроблення заходів щодо зниження стресу та професійного вигорання, складання оптимальних та гнучких графіків роботи [4].

Підвищення кваліфікації органічно взаємопов'язане з корпоративною культурою. Програми підвищення кваліфікації є фактором, який сприяє підвищенню задоволеності працівників, що, в свою чергу, приносить відчутні переваги бізнесу. Так, проведене у 2017 році Масачусетським технологічним інститутом дослідження показало, що компанії, які підтримують високий рівень задоволеності своїх співробітників, є на 25% прибутковішими, ніж ті, для яких задоволеність персоналу умовами роботи в компанії не є пріоритетом. Проте зміни починаються з найвищого рівня. Чітка комунікація вищого управлінського складу про плани організації допомагає мінімізувати страх майбутнього, який може бути основним фактором, що ставить під загрозу продуктивність і вмотивованість персоналу.

Кризові ситуації на різних підприємствах відрізняються, тому необхідний індивідуальний підхід до їх подолання. Керівництво будь-якого підприємства зобов'язано прогнозувати кризи і запобігати їм, а також своєчасно проводити перетворення. Але за настання кризи програма антикризових заходів, зокрема програма з управління персоналом підприємства, повинна бути розроблена в найкоротші терміни і корегуватися за ступенем змін.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства / О.О. Письменна // Національний гірничий університет. – Дніпро, 2017.
2. L. Song and J. Li, "Building HR Information Modeling and Risk Management: A Bayesian Networks Approach," 2018 2nd IEEE Advanced Information Management, Communication, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC), Xi'an, 2018, pp. 1-2004, <https://doi.org/10.1109/IMCEC.2018.8469751>.
3. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149–153.
4. Vedernikov, M., Wol'anska-Savchuk, L., Zelena, M., Bazaliyska, N., & Chernushkina, O. (2020). Концептуальні засади управління персоналом за сучасних умов господарювання. вісник, 2260.

# СЕКЦІЯ 5

## **«ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ЗАГРОЗИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В СОЦІАЛЬНІЙ ТА ТРУДОВІЙ СФЕРАХ І ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЇХ ПОДОЛАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ»**



**Olha MATVIETS**  
*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  
Khmelnyskyi National University,  
Khmelnyskyi, Ukraine*

### **COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF THE LABOR MARKETS OF UKRAINE AND GREAT BRITAIN**

In today's conditions, the world economic crisis is one of the main factors that affects the labor market of the countries of the world, in particular Great Britain and Ukraine. Different countries are using different methods to deal with this crisis, and not all countries are able to successfully cope with today's challenges. The effectiveness of the anti-crisis policy, in particular in the labor market, is often manifested in the growth of employment and the reduction of unemployment, the increase in the level of wages and the increase in the labor productivity of employees. Therefore, there is a need for a statistical assessment of the level of development of the labor market according to a number of indicators, which are often difficult to choose correctly, and most of them are different or incomparable values. Of course, the war has the greatest influence on the labor market in Ukraine today, so it is of course extremely difficult to combine the labor market of Ukraine with other countries and, in particular, Great Britain, but we still suggest in table 1 to examine the main aspects of the labor markets of Ukraine and Great Britain.

Table 1 – Comparative characteristics of the labor markets of Ukraine and Great Britain

Indicator	The labor market of Ukraine	The UK labor market
Unemployment rate	In 2022, according to official sources, the unemployment rate was 21.1%. As of the beginning of May 2023, 127 thousand people have the status of unemployed in Ukraine. It is worth noting that these are only registered unemployed, so there may be much more. Most of them are women - 72%. Officially unemployed men — 28%. At the beginning of the month, 36,700 vacancies were registered in the employment service. This is almost 10 thousand more than last year. That is, on average, three unemployed people apply for one vacant job in Ukraine, according to official data.	UK unemployment has fallen to its lowest level in 48 years. In the summer of 2022, it amounted to 3.6%, which was last recorded in 1974. According to the British Office for National Statistics, the unemployment rate in the country decreased to 3.6% during May-July this year. However, the drop in the indicator was not a sign of improvement in the economic situation of Great Britain.
Undemanding professions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lawyers. A large number of students choose this specialty for its versatility, but very few work in this specialty;</li> <li>- creative professions;</li> <li>- publishing and printing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- some industries: Changes in the economy may lead to reduced production in certain industries, which may affect the demand for labor in those industries.</li> <li>- unskilled work;</li> <li>- seasonal jobs: Some seasonal jobs, such as gardening or tourism, may have limited demand throughout the year.</li> <li>- occupations with limited demand: some occupations may require specific skills or specializations, and if the demand for these skills decreases, this may make such occupations less in demand</li> </ul>

*III Міжнародна науково-практична конференція  
«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з  
ЄС у рамках європейської інтеграції»*

End of table 1

<p>In-demand professions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programmers;</li> <li>- designers;</li> <li>- engineers and architects;</li> <li>- marketers;</li> <li>- personnel managers</li> </ul> <p>If we talk about the professions that will be in demand after the war, then these are first of all those related to the reconstruction of the country. In particular, specialists involved in infrastructure restoration — engineers, builders, etc. In addition, the demand for specialists in physical and mental health is growing wildly. Doctors and psychologists are worth their weight in gold, because Ukrainians need and will continue to need rehabilitation and renewal of psychological resources - both military personnel and the civilian population.</p>	<p>Some of the general fields and professions that are commonly in demand in the UK are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- information technologies (IT);</li> <li>- health care;</li> <li>- finance and banking;</li> <li>- education;</li> <li>- engineering;</li> <li>- marketing and advertising;</li> <li>- construction;</li> <li>- the field of service and hospitality</li> </ul>
<p>Average salary</p>	<p>UAH 15,000 to UAH 18,300 , which is almost 10 times less than in Great Britain.</p>	<p>Average wages in the UK can vary significantly depending on many factors, such as region, industry, skill level and experience of workers. The average salary in the UK was approximately £2,800-£3,000 per month.</p>
<p>Social package</p>	<p>The introduction of a social package can be initiated by the labor team of the enterprise, including within the scope of the collective agreement - in accordance with Art. 245 of the Code of Labor Laws of Ukraine, employees are allowed to submit proposals for "improvement of the enterprise's work, as well as on issues of social, cultural and household service", and the right to establish additional, compared to the legislation, labor and social welfare benefits for employees of the enterprise are provided for in Art. 9 of the Code of Labor Laws of Ukraine.</p> <p>In addition, the normative regulation of the functioning of the social package at the enterprise is regulated by the Economic Code of Ukraine, in accordance with Art. 69 of which, "the enterprise is free to independently establish additional benefits for its employees"</p>	<p>The UK has a varied welfare package system for workers, which provides different types of welfare benefits and protections. Here are some features of the welfare package for the UK labor market:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- National Health Service (NHS);</li> <li>- holidays</li> <li>- Social Insurance;</li> <li>- leave due to pregnancy and child care;</li> <li>- labor laws and working conditions;</li> <li>- pension plans</li> </ul>

Of course, it is extremely difficult today to compare the labor market of Ukraine with any other while the country is at war. In European countries, and in particular in Great Britain, public administration bodies often implement issues related to the development of the labor market in different ways, in particular regarding employment of the population, provision of an appropriate level of education, professional growth, decent working conditions and wages, etc. "Now we're starting to see signs that the labor market is losing momentum," said Jack Kennedy, British economist at global job site Indeed. The economic inactivity rate, which measures the share of the population not working or looking for work, increased by 0.4 percentage points over the quarter to 21.7%. The Office for Statistics said the increase was due to more people being classed as long-term ill and fewer students going to work than usual for this time of year. At the same time, wages rose more than expected, reflecting a lack of job applicants, although they are still well behind inflation, which is expected to reach 10.2% in August on an annualized basis. The Bank of England is concerned that labor market tensions will exacerbate the recent surge in price pressures. Thus, the economic crisis

has significantly affected the UK labor market, which requires decisive action on the part of the country's government.

The pandemic and the war gave a good shake to the labor market — there was a big setback. Today, at least in some areas, including military-tech, electronics, IT and digital, the demand for talent has returned to the pre-war level, and in some areas even exceeded it.

Currently, the human capital market in Ukraine is significantly influenced by the following factors:

- external migration. We have a serious "outflow of talent" abroad. The war forced millions of people to leave Ukraine for security reasons. In particular, this applies to women. Because of this, absolutely all industries were affected, as women in Ukraine work at all levels — from line specialists to top management. In order to avoid a serious shortage of personnel, companies should carefully review internal policies regarding the format of work (office/hybrid/remote) and accept as a given that the vast majority of candidates are not ready to return to the office and will prefer remote work until the end of the war;

- internal migration. In the regions that suffer the most from enemy aggression, there is a rather serious outflow of the population, who also change their place of residence and work for security reasons. In particular, it migrates to the central and western regions of the country. Due to this, internal competition for some positions is growing strongly in relatively safe regions. Corporate programs to help such employees with housing can give the employer a significant advantage in the fight for the best specialists.

- increasing competition. Even before the full-scale invasion of the Russian Federation in Ukraine, finding a job for professionals was a challenge due to considerable competition in the labor market. Today, this trend is only getting stronger. An insane number of enterprises are under occupation or have already been destroyed by the enemy, people lost their jobs en masse and at the same time.

- the psychological state of Ukrainians. It is no secret that all Ukrainians are in a state of severe accumulated fatigue and stress due to the invasion of the Russian Federation. It affects all areas of our life and our assessment of our inner strength.

#### **REFERENCES:**

1. Ponomarenko I. V. Comparative analysis youth labor market in Ukraine and EU countries. - Market infrastructure. - 2018. - P. 14-18. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15\\_2018\\_ukr/5.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/5.pdf)
2. Libanova E. M. Labor market. - Kyiv: Educational Center of literature, 2003. - 224 p/
3. Mazur, M., Sirenko, K. Labor market in the countries of the European Union: statistical aspect. - Entrepreneurship and innovation. – 2023. - No. 26. - P. 80-83.
4. Lypyatskikh A. War, salaries and discrimination: 10 questions about the labor market in Ukraine. - Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/10-zapytan-pro-rynok-pratsi-v-ukrayini>

**Олег МОРОЗ**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування  
Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького Національного Університету,  
м. Запоріжжя, Україна.*

### **ЗАГРОЗИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Для відновлення економіки країни у післявоєнний час та її подальшої конвергенції до світової економічної системи шляхом посилення інтеграційних процесів у рамках європейської інтеграції країни, необхідне, на наш погляд, як чітке визначення місця та ролі національної економіки у світовому господарстві в цілому та міжнародному поділі праці,

зокрема, так і визначення напрямів і шляхів щодо відбудови ресурсної, переробної, інфраструктурної та соціально-трудової сфер її економіки в цілому та в окремих регіонах, зокрема. Саме тому дослідження впливу наслідків війни в Україні на її людські ресурси в цілому та стан і перспективи розвитку трудової сфери, зокрема, є одними з актуальних напрямів досліджень. Складність врахування впливу наслідків військових дій та руйнувань, викликаних ними на стан та розвиток соціально-трудової сфери полягає в тому що це вимагає врахування широкого кола чинників, пов'язаних як з безпосередньо безпековими проблемами, так і з наявністю певних кризових явищ в ресурсній, інфраструктурній, енергетичній, економіко-фінансовій, соціально-політичній, психологічно-емоційній та інших сферах.

Значною мірою загрози щодо розвитку трудової сфери в умовах повоєнного відновлення України залежать як від впливу наслідків війни на наявність в країні необхідної кількості трудових ресурсів із відповідним рівнем освіти та професійно-кваліфікаційною структурою тощо, так і від впливу можливостей економіки країни в повоєнний період забезпечити ефективне використання цих ресурсів. При цьому суттєве значення відіграватиме загальний стан громадянського суспільства і суспільних відносин в ньому, що існуватиме у післявоєнний період відновлення країни. Під впливом умов війни відбуваються зміни усіх складових трудової сфери країни та її трудового потенціалу - як в кількісних та якісних складових, що характеризують її людські та трудові ресурси, так і в стані суспільних відносин, що складаються в громадянського суспільстві країни в цілому, та окремих її регіонах та бізнесових структурах, зокрема.

Відправною точкою для характеристики кількісних показників трудової сфери є оцінка як загальної чисельності об'єкту, що досліджується — трудового колективу, певного регіону, країни в цілому, так і міграційних процесів. Так, у відповідності до даних останнього перепису населення України чисельність населення країни становила на той період понад 45млн. осіб (2001р.), що майже на 7млн. осіб менш ніж за даними попереднього перепису населення (1989р.). [1, с.114-116] При цьому, необхідно враховувати, що станом на 1 січня 2022 року, за даними Державного комітету України зі статистики, в країні перебувало понад 10,8 млн. осіб не працездатного віку, які отримували пенсійне забезпечення та не були задіяні в економіці.

Окрім того, суттєвий вплив на стан трудової сфери країни здійснює міграція населення - механічні переміщення людей (як на інших території країни, так і з перетином кордону країни) зі зміною місця проживання на більш-менш тривалий час або з регулярним поверненням до нього, або навіть назавжди (визначається як еміграція). Якщо в довоєнний період характерною рисою міграційних процесів в Україні була трудова міграція, як процес пересування працездатних осіб з метою тимчасового працевлаштування, багато в чому визначає стан ринку праці (як окремого регіону та країни в цілому, так і міжнародному вимірі), то під впливом війни міграційні процеси, що охопили значну кількість працездатного населення країни, характеризують територіальні переміщення людських ресурсів як в середні країни, так і за її межі, що не пов'язані зі станом ринку праці та змінами на ньому.

За оцінкою Міжнародної організації з міграції, станом на початок червня 2022 року, чисельність внутрішньо переміщених осіб в Україні пов'язаних з впливом війни, становила понад 7 млн. осіб, а на тимчасово окупованих територіях може сягати не менше 1,5 млн осіб. [2], що, безумовно, негативно впливатиме на стан трудової сфери країни та її розвиток. Але особливо значний вплив на стан трудової сфери України та її потенціал чинить міжнародна міграція працездатного населення, яка за умов війни суттєво зросла. Так, наприклад, до політичної кризи 2013-2014 та анексії і окупації частини території України з урахуванням "маятникової" і нерегулярної міграції кількість українських трудових мігрантів за кордоном оцінювалася близько 2,25 млн. осіб (рекордні місця серед країн, куди були спрямовані міграційні потоки з України займали Росія та Польща). [3] Безумовно, значний вплив на зростання темпів міжнародної трудової міграції здійснило прийняттям безвізового режиму з багатьма країнами ЄС, що призвело до певної нестачі робочих кадрів окремих спеціальностей. Так, станом на 2021 рік, тільки до Польщі на заробітки виїжджали близько 3



млн. заробітчан постійно і до 7 млн на сезонні роботи [4]. Проте тільки з початком війни, у відповідності до статистики Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, з України виїхало близько 9,6 млн. осіб станом на 19 липня 2022 року. Крім того, транскордонні переміщення, які можуть носити маятниковий характер, і не можуть вважатись підтвердженням стійкого повернення, склали близько 3,8 млн. осіб. [5]

Окрім того повоєнне відновлення трудової сфери пов'язано з вирішенням комплексу демографічних проблем - у наслідок війни з'явиться значний гендерний дисбаланс, який може вплинути як на якісні характеристики структури трудової сфери країни та її трудовий потенціал, так і на зміни в галузевій структурі її економіки в цілому. Тому перед країною виникає питання або демографічні зміни, викликані війною, призведуть до демографічної катастрофи з відповідними інституційними, гуманітарними, економічними наслідками, або, в наслідок застосування виваженої гуманітарної та соціально-економічної політики, можливо, вони стануть для країни новими демографічними можливостями.

З іншого боку, до наслідків війни та їхнього впливу як на стан громадянського суспільства в цілому, так і на суспільних відносин, що склалися в ньому та соціально-трудова сферу країни, зокрема, можна віднести згуртованість українців, закріплення у масовій свідомості цінностей відповідальності і важливості власної участі у суспільних змінах, оскільки масштаб і багатовекторність громадянських ініціатив, у першу чергу волонтерських, є прямим свідченням і водночас наслідком системних змін у суспільстві, свідченням динамічного розвитку громадянського суспільства в Україні та зміцнення національної єдності. І хоча питання консолідованості українського суспільства є об'ємним і багатокомпонентним, не зважаючи на те що переважно одним з основних його складників є політичні аспекти, значна частина цього вагомого чинника впливу на перспективи розвитку трудової сфери країни у повоєнний період.

Це є особливо важливим на тлі того, що існує висока вірогідність виникнення певного соціального напруження та суспільних протиріч в Україні після завершення війни, що може суттєво вплинути на її трудову сферу. Підґрунтям для цього можуть стати, зокрема, з'ясування питань про зловживання владою різними посадовцями під час війни, а також з'ясування взаємин між українцями з позиції «де ти був під час війни», поділяючи співвітчизників на тих, хто залишився в регіонах, де велися бойові дії, і на тих, хто виїхав на Західну Україну або за кордон тощо. Окремої уваги потребує формування гуманітарної політики відносно тих громадян, котрі залишилися на територіях, окупованих противником, бо судячи з висловлювань окремих осіб із вищих ешелонів влади, навіть там реакція неоднозначна. [6]

Напруга через перенесені труднощі від впливом війни, розділення сімей, людські втрати під час воєнних дій також негативно позначаються на емоційно-психологічному стані громадян, що є важливою складовою для формування трудової сфери. Зіткнувшись із досвідом війни, люди відчувають різні емоції: страх, злість, безсилля, відчай, розгубленість, що призводить або до тривожних та депресивних станів, неконтрольованої агресії чи навіть суїцидальних думок, або до стану «поставити життя на паузу». Під час війни активується реакція людини на виживання в складних умовах, відома як «бийся, тікай або завмири». При цьому стрес зашкалює, баланс у мозку порушується й починає переважати парасимпатична система, яка призводить до появи змін у поведінці людини, «вимикаючи» усі її емоції для того, щоб людина могла ефективно функціонувати задля виживання. Такий стан людини (особливо коли мова йде про підростаюче покоління) не лише погіршує її фізичні кондиції (медична допомога потрібна понад 15млн. громадян, причому 3-4 мільйонам потрібно буде призначити медикаментозне лікування, а хвороби, які мали якусь вікову структуру, будуть зустрічатися на 10-15 років раніше, ніж це було до війни), а потребує певної корекції за допомогою психологів та психіатрів задля забезпечення формування та розвитку трудового потенціалу, а також створення можливості щодо його реалізації. [7]

Виходячи з цього можна дійти до висновку, що основними пріоритетами державної політики в сфері управління соціально-економічними системами в умовах після воєнного стану щодо подолання загроз розвитку трудової сфери країни має стати:

– відновлення обсягів трудової сфери за рахунок забезпечення першочергових потреб населення і створення умов для повернення людей додому (в країну в цілому та окремі її регіони, зокрема). До таких викликів, безумовно, окрім питань забезпечення безпечних умов існування, належить як розв'язання повсякденних потреб людей (житла, їжі, води, тепла, світла, палива тощо), так і створення можливостей щодо реалізації робочої сили та людського капіталу — робочих місць з привабливими для працевлаштування умовами.

– пошуку консенсусу щодо спільного бачення у відповіді на такі питання як: розцінювання причин і характеру війни; ставлення до агресора; рівень патріотичної готовності захищати свою землю від агресора; здатність платити ту або іншу ціну або за перемогу, або за мирну угоду тощо.

– створення соціально-економічних, гуманітарних та політико-культурних умов, які здатні сприяти відновленню людських ресурсів країни та їх трудового потенціалу, адаптації економіки країни до її орієнтації на зростання значення креативних галузей та інноваційної сфери, що поступово трансформуватиме економіку країни до переходу на новий рівень – інформаційну економіку знань.

– створення цілісної системи показників оцінки рівня як людських ресурсів загалом, так і трудового потенціалу зокрема. У цій системі повинні знайти місце як показники що відображають стан трудових ресурсів та їх потенціал, так і оцінка умов і факторів, які впливають на їх формування та розвиток.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Демографічна криза в Україні: її причини та наслідки Монографія /за заг. ред. Е. М. Лібанової. Київ : Інститут демографії та соц-х досліджень НАН України, 2016. 230 с.
2. Гайдучкий А. Трудова міграція : оцінювання стану та тенденцій трудової міграції в Україні. URL.: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/45.Trudova-migratsiya.pdf>
3. Піонтківська І. Трудова міграція українців: позитив теж є. // Економічна правда. 28.02.2018. URL.: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/02/28/634533/>
4. Філіпенко А. Трудова міграція: скільки українців працювали за кордоном в 2019-2021 роках // Аналітичний портал «Слово і діло». 18.03.2021. URL.: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/suspilstvo/trudova-mihracziya-skilky-ukrayincziv-pracyuvaly-kordonom-2019-2021-rokax>
5. Стародубов О. Міграційна криза – масштаб, економічні наслідки і шляхи подолання. // Українська правда. 02.08.2022 URL.: <https://www.pravda.com.ua/columns/2022/08/2/7361562/>
6. Українське суспільство в умовах війни. 2022: Колективна монографія / за ред. Є. Головахи, С. Макеєва. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. 410с. URL.: <https://i-soc.com.ua/assets/files/monitoring/maket-vijna...2022dlya-tipografiivse.pdf>
7. Як війна вплине на здоров'я українців // Слово і діло. Аналітичний портал. 01.11.2022. URL.: <https://www.slovoidilo.ua/2022/11/01/infografika/suspilstvo/ptsr-ta-zahostrennya-xronichnyx-xvorob-yak-vijna-vplyne-zdorovyua-ukrayincziv>

**Оксана ЗАХАРОВА**

*д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки та управління  
Черкаського державного технологічного університету  
м. Черкаси, Україна*

**Ольга ПРОКОПЕНКО**

*д.е.н., професор,  
Естонський університет прикладних наук,  
м. Таллінн, Естонія*

## **УМОВИ ПОВЕРНЕННЯ ВОЄННИХ МІГРАНТІВ В УКРАЇНУ**

Процеси міграції українського населення спостерігалися протягом всього періоду незалежності України, причинами чого, в першу чергу, слід назвати незадовільні якість і рівень життя в країні. Разом з тим, ці процеси щорічно відбувалися помірними обсягами з певними сплесками у періоди загострення кризових явищ різної етимології. Загрозливих масштабів міграція набула після початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, що відбулося 24 лютого 2022 р. При цьому загрозливість цієї ситуації пов'язана здебільшого з тим, що переважна більшість тих, хто вже виїхав і продовжує виїжджати – це жінки з дітьми, тобто Україна через війну втрачає саме дороге – людський капітал та демографічний потенціал.

Враховуючи той факт, що за різними оцінками в статусі воєнних мігрантів Україну покинуло понад шість мільйонів осіб, від того, чи повернуться назад ті, що виїхали, буде залежати здатність економіки нашої країни відновитися у більш короткий термін та можливість стабілізувати демографічну ситуацію. Проте чи всі вони повернуться в Україну після нашої перемоги, повного закінчення бойових дій та отримання гарантій від надійних зарубіжних партнерів про ненапад РФ на Україну у майбутньому? Скоріш за все ні. При цьому трьома базовими умовами, які будуть впливати на позитивне рішення щодо повернення мігрантів має стати наявність у них в Україні власного безпечного житла, забезпеченість в Україні гідною роботою та надання владою рідної країни високих стандартів життя, що дозволить суттєвим чином підвищити кожній родині якість та рівень життя в країні та мати перспективу щасливого майбутнього. Поки всі три умови не будуть реалізованими та запропонованими воєнним мігрантам, масових повернень нажалі не буде.

Також слід наголосити на тому, що можуть бути і вимушені повернення українців з-за меж країни через міграційну політику країни, яка їх тимчасово прихистила. Тобто, якщо країна поставить жорсткі вимоги, які воєнні мігранти не зможуть виконати, або створить умови, які будуть спонукати українців приймати рішення про повернення. Проте вплив цього фактору скоріш за все не буде дуже потужним, так як більшість країн Європи, куди переважно і переїжджали українські воєнні мігранти, мають внутрішні проблеми з робочою силою та демографією. Тому для цих країн українські жінки з дітьми стали тим потенціалом, який дозволить у майбутньому вирішити проблему з робочою силою природнім шляхом.

Разом з тим, у кожної людини, що виїхала з України, свої обставини життя і тому рішення про повернення буде прийматися виходячи з них в кожному конкретному випадку. Дійсно, кожен індивід самостійно визначає свій шлях життя, враховуючи особисті обставини, які існують на момент прийняття рішення, і стереотипи, що сформувалися у громадській свідомості стосовно можливостей досягнення бажаного рівня життя. Критеріїв для такого вибору існує велика кількість, оскільки психоемоційні особливості кожної особистості визначають, які аспекти «якості життя» кожен вибирає у конкретний період часу або які «символи» він вважає важливими для задоволення своїх потреб.

Узагальнюючи, можна виділити основні критерії, залежно від ступеня задоволеності кожним з яких на конкретний момент часу або в перспективі, індивідуум буде робити

висновок про рівень та якість свого життя та доцільність повернення на родину. Таким чином, на основі цих критеріїв він приймає рішення щодо кроків, які слід здійснити найближчим часом з метою поліпшення складеної ситуації. Отже, на наш погляд найбільш впливовими слід виділити такі критерії з огляду на які воєнні мігранти будуть приймати остаточне рішення про повернення на родину в повоєнний період [1-2].

Першим критерієм, на наш погляд, виступає забезпеченість працездатної людини гідною роботою в Україні. У випадку, коли людина точно знає, що в момент повернення вона стовідсотково отримає роботу гідної якості за своїм фахом і одночасно не змогла знайти відповідної роботи в країні тимчасового перебування, то скоріш за все рішення буде прийнято на користь повернення в Україну.

Другим критерієм слід вважати забезпеченість родини житлом. Якщо в Україні у людини залишилося непорушене житло і воно знаходиться у відносно безпечному регіоні, то ймовірність повернення в Україну буде більшою.

Третім критерієм виступає родинний стан. За умови, що в Україні у жінки залишився чоловік, літні батьки та інші члени родини і якщо вони не мають сильного бажання переїжджати в іншу країну, то ймовірність повернення людини на родину є більш високою. І навпаки, якщо вся родина виїхала з України і в родині є маленькі діти, які за час війни асимілювалися у середовище тимчасового проживання, то з високою ймовірністю буде прийнято рішення про неповернення на родину.

Четвертий критерій пов'язаний з наявністю освіти та отриманням роботи за фахом. Якщо у людини є освіта за фахом, що користується попитом на ринку праці регіону та країни перебування, і людина змогла таку роботу отримати, то ймовірність того, що вона повернеться в Україну є незначною через високу різницю у рівнях оплати праці в Україні та розвинених країнах світу.

Звичайно, слід наголосити на тому, що різні індивіди різним чином сприймають ті ж самі життєві обставини, виражаючи свої погляди з оптимістичного, чи песимістичного боку. Це спричинене різноманітністю факторів, таких як рівень задоволеності поточним станом життя, вік, стан здоров'я, місце проживання та реальні можливості внести кардинальні зміни у власне життя в обумовлений період часу. Одні й ті ж життєві умови можуть сприйматися однією особою як непереборні труднощі та привід втрати віри в краще майбутнє, тоді як інша може розглядати їх як стимул для активних дій, професійного і особистісного зростання та пошуку альтернативних шляхів досягнення поставлених цілей. Таким чином, вибір погляду визначає не лише психоемоційний стан індивіда та його стратегії досягнення цілей, але й формує його соціальну позицію, сприйняття власного майбутнього і соціально-економічних перспектив відродження і розвитку своєї країни в повоєнний період.

Можна також визначити, що на процес прийняття остаточного рішення про відповідність працевлаштуванню за межами країни впливають три ключові фактори: наявність конкурентоздатної спеціальності, наявність кваліфікації чи можливість її отримання, попит на фахівців у відповідній галузі та рівень оплати праці, який пропонується роботодавцями у відповідному регіоні чи країні для фахівців цього профілю. Отже, для того, щоб не справдився негативний сценарій і населення України через десять років дорівнювало все ж такі більше, ніж 26 млн осіб, вже сьогодні на рівні державної влади мають бути прийнятими рішення, які б дозволили вже в найближчому майбутньому створити умови для суттєвого покращення рівня і якості життя населення і тоді бажаючих повернутися в країну буде значно більше.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Захарова О.В. Умови повернення трудових мігрантів в Україну. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* Черкаси, 2019. Вип. 55. С. 15-23.
2. Гайдуцький А.П. Соціально-економічні механізми повернення українських мігрантів і діаспори в Україну. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 9. С. 22-27.

## ВІДНОВЛЕННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ: ЯК МІНІМІЗУВАТИ РИЗИКИ

Україна потерпає від безпрецедентної втрати робочої сили, що формує значні ризики у сфері трудової безпеки. Повномасштабна воєнна агресія з боку росії спричиняє фізичні та санітарні втрати населення, воєнну міграцію з країни за кордон та внутрішнє переміщення в середині країни.

Скорочення робочої сили внаслідок деструктивного впливу війни відбувається на тлі природного скорочення робочої сили впродовж тривалого періоду. Кількість робочої сили (економічно-активного населення) скоротилася з 22,8 млн осіб у 2000 р. [1] до 17,4 млн осіб у 2021 р. [2]. Зайняте населення за цей період змінилося з 19,2 млн осіб у 2000 р. [1] до 15,6 млн осіб у 2021 р. [3]. Природне скорочення у довоєнний період робочої сили за період з 2000 р. до 2021 р. становило 5,4 млн осіб, зі зменшенням кількості зайнятих на 3,6 млн осіб.

Країна зазнає значних втрат, розмір прямих збитків внаслідок повномасштабного вторгнення станом на 1.09.2023 р. становив 151,2 млрд дол. США, з них збитки інфраструктури становили 36,6 млрд дол. США, промисловості – 11,4 млрд дол. США, енергетики – 8,8 млрд дол. США, АПК та земельні ресурси – 8,7 млрд дол. США [4].

Кількість підприємств в країні всіх форм власності скоротилася з 639,1 тис у 4 кварталі 2021 р. (напередодні вторгнення) до 517,7 у 2 кварталі 2023 р. Кількість працюючих за цей період скоротилася з 10,968 млн осіб до 9,732 млн осіб. [5]. Руйнування промисловості, агропромислового комплексу, інфраструктури, окупація частини територій країни, а також зменшення кількості робочої сили призвели до **звуження національного ринку праці**.

Складним викликом для національного ринку праці є **кваліфікаційні розриви**, що є ознакою розбалансування ринків праці та освіти. Насамперед це спричинено структурним дисбалансом через відставання освітніх послуг за розвитком технологій, що використовують підприємства. Крім того, недостатньою якістю освітніх послуг закладів освіти, відсутністю ефективної наскрізної системи професійної орієнтації, швидким старінням отриманих знань та навичок, неефективною й дискретною системою перекваліфікації.

У 2019 р. році за даними Європейського фонду освіти (ETF, 2022) в Україні вертикальний кваліфікаційний розрив становив 32,2 % у професійній освіті та 31,4% у вищій освіті. Вертикальний розрив виявляється у недостатній (18,3%), або надмірній освіті (21,5%). Найбільший розрив країна мала за значенням горизонтальної невідповідності, що становила 59,6% [6]. Це виявляється у зайнятості не за сферою здобуття освіти.

Кваліфікаційні розриви довоєнного періоду поглиблюються під час воєнного стану. Це зумовлено декількома чинниками. По-перше, мобілізація чоловіків відповідного віку зумовила брак кваліфікованої робочої сили. Мобілізаційна політика зумовила зростання неформальної зайнятості серед чоловіків через обов'язковість військового обліку.

По-друге, втрата кваліфікації особами, які працюють не фахом внаслідок воєнної міграції, внутрішнього переміщення, мобілізації, втрати роботи тощо.

По-третє, падіння якості освітніх послуг через перевивання освітнього процесу під час повітряних тривог, вимкнення електропостачання взимку й навесні 2022-2023 навчального року, демотивацію та стресові стани учасників освітнього процесу, вимушену трансформацію освітнього процесу в змішаний, або дистанційний формат. Вплив названих чинників посилюються мізерним фінансуванням закладів освіти.

Окреслені ризики не є вичерпними, водночас є достатньо вагомими та потребують визначення й обґрунтування напрямів їх мінімізації й формування умов для відновлення робочої сили. Напрями доцільно розподіляти за двома часовими періодами: під час воєнного стану та повоєнного відновлення економіки.

**Період воєнного стану** в країні характеризується значними обмеженнями, що зумовлює вузький спектр напрямів відновлення робочої сили. По-перше, у цей період основний акцент має бути спрямований на формування прозорої, економічно обґрунтованої мобілізаційної політики. На підставі якої підприємства мали б змогу формувати кадрову політику, практики та процедури формування кадрового резерву та навчання персоналу. По-друге, запровадження ефективних фінансових інструментів для підприємств, що наймають ветеранів. Такі інструменти мають включати податкові пільги, компенсацію створення робочих місць, програми професійної адаптації та навчання для ветеранів. По-третє, розробка програм підтримки для підприємств, вимушених релокуватися з урахуванням специфіки регіонального розміщення продуктивних сил. По-четверте, розробка програм активізації працевлаштування внутрішньопереміщених осіб. По-п'яте, розробка стратегії реформування національної освітньої системи з метою її наближення до потреб економіки та мінімізації освітньо-кваліфікаційних розривів.

**Період повоєнного відновлення** передбачає імплементацію стратегії реновації економіки на підставі якої мають бути визначені пріоритетні напрями та відповідні заходи відновлення робочої сили. Основний акцент має бути на відбудові промисловості на новітніх технологічних засадах та відновлення сільськогосподарських угідь на звільнених територіях. Це зумовлює формування політики повернення громадян з воєнної міграції, формування сприятливого інклюзивного середовища на підприємствах, розробка програм реінтеграції ветеранів на ринок праці, адаптації професійної та вищої освіти до нових технологічних умов, імплементація системного підходу до перекваліфікації та підвищення кваліфікації робочої сили, формування сприятливого та безпечного життєвого простору для громадян України.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Основні показники ринку праці [2000-2019]. [Електронний ресурс] / Державна служба статистики. – 2019 – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 31.10.2023.
2. Робоча сила за статтю, типом місцевості та віковими групами у 2021 році. [Електронний ресурс] / Державна служба статистики. – 2021 – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 31.10.2023.
3. Зайняте населення за професійними групами 2010-2021 рр. [Електронний ресурс] / Державна служба статистики. – 2021 – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 31.10.2023.
4. Загальна сума прямих збитків. [Електронний ресурс] / КШЕ. – 3 жовтня 2023. Режим доступу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-syagaye-151-2-mlrd-otsinka-stanom-na-1-veresnya-2023-roku/> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 31.10.2023
5. Аналіз ринку праці. [Електронний ресурс] / Інституту професійних кваліфікацій. – 2023. – Режим доступу: <https://www.futureskills.org.ua/ua/market> – Назва з екрана. – Дата перегляду: 1.11.2023.
6. Skills mismatch measurement in ETF partner countries. [Electronic resource] / ETF. – 2022. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/skills-mismatch-measurement-etf-partner-countries-0> – Title from the screen. – Review date: 10/31/2023.

Дмитро ШУШПАНОВ

д. е. н., проф., завідувач

відділу демографічного моделювання та прогнозування

Інституту демографії та соціальних досліджень

ім. М.В. Птухи НАН України

## ДЕМОГРАФІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УКРАЇНІ: ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ

Демографічна резильєнтність означає здатність населення протистояти різноманітним демографічним викликам або потрясінням, таким як стихійні лиха, економічні кризи чи надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я, і відновлюватися після них. Вона охоплює такі індикатори як чисельність населення, параметри вікової структури, коефіцієнти народжуваності та смертності, сальдо міграції, які визначають здатність населення адаптуватися до мінливих обставин.

**Народжуваність.** Рівень народжуваності відіграє вирішальну роль у демографічній резильєнтності. Населення зі здоровим і стійким рівнем народжуваності забезпечує рівень заміщення народжуваності, що допомагає підтримувати чисельність і структуру населення.

**Смертність.** Рівень смертності, особливо дитячої та немовлят, впливає на резильєнтність населення. Низькі показники смертності вказують на доступ до медичної допомоги, харчування та належних умов життя, що сприяє резильєнтності населення.

**Вікова структура.** Розподіл різних вікових груп населення є важливим для демографічної резильєнтності. Збалансована вікова структура з достатньою кількістю осіб працездатного віку для підтримки утриманців допомагає підтримувати економічну продуктивність і системи соціального забезпечення.

**Міграція.** Міграція може компенсувати зменшення чисельності населення або вирішити проблему нестачі навичок. Однак надмірна еміграція може мати значні демографічні наслідки.

**Здоров'я та добробут.** Доступ до медичних послуг, профілактика та лікування захворювань, а також здоровий спосіб життя сприяють витривалості населення.

Чисельність населення України скорочується з 1992 року. Війна суттєво позначилась на чисельності населення країни. Понад 6 млн. військових мігрантів вимушено виїхали з країни. Суттєво зросла кількість померлих. За прогнозом, чисельність населення України продовжуватиме скорочуватися і у 2033 році становитиме 30,2 млн. осіб.

Додатковим фактором, які призвели до зменшення чисельності населення України була пандемія COVID-19, яка тривала з 2020 року по 2022 рік, також призвела до збільшення смертності в Україні. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році загальна смертність в Україні становила 14,5 на 1000 осіб, що на 1,8% більше, ніж у 2021 році.

*Наслідки зменшення чисельності населення України.*

1. Зменшення чисельності робочої сили та зростання навантаження на пенсійну систему. У 2033 році за прогнозом чисельність населення України становитиме 30,2 млн. осіб, а кількість пенсіонерів - 12,9 млн. осіб. Це означає, що на кожного працюючого громадянина буде припадати 4 пенсіонери.

2. Зменшення попиту на товари та послуги. Зменшення чисельності населення призведе до зменшення попиту на товари та послуги, що може негативно вплинути на економіку країни.

3. Зменшення темпів економічного зростання. Зменшення попиту на товари та послуги, а також зменшення робочої сили призведуть до зниження темпів економічного зростання країни.

4. Зростання соціальної напруги. Зменшення чисельності населення призведе до зростання соціальної напруги в суспільстві. Це може призвести до соціальних протестів та інших негативних наслідків.

*Заходи щодо подолання демографічної кризи та досягнення демографічної резильєнтності.*

Досягнення демографічної резильєнтності в Україні після війни є особливо важливим завданням. Для того, щоб подолати ці наслідки та забезпечити стабільний розвиток населення, необхідно вже зараз вжити комплексу заходів, включаючи:

*Підвищення рівня народжуваності.* Це є ключовим завданням для досягнення демографічної резильєнтності після війни. Для підвищення рівня народжуваності необхідно вжити таких заходів:

– надання фінансової підтримки молодим сім'ям до досягнення дітьми повноліття. Це може бути у вигляді декретних відпусток, дитячих виплат, субсидій на житло та інші пільги.

– створення сприятливих умов для виховання дітей. Це включає доступність якісної освіти, медичної допомоги, дошкільної освіти та інших соціальних послуг.

– пропаганда сімейних цінностей. Це може здійснюватися через освіту, культуру та інші соціальні інститути.

*Зменшення смертності.* Це також є важливим завданням для досягнення демографічної резильєнтності після війни. Для зниження смертності необхідно вжити таких заходів:

– підвищення доступності та якості медичної допомоги. Це включає доступність високоякісних медичних послуг, профілактику захворювань та ранню діагностику;

– активна пропаганда здорового способу життя, спрямування населення на самозбережувальну поведінку відповідального ставлення до власного здоров'я;

– поліпшення умов праці та життя населення. Це включає створення безпечних умов праці, підвищення рівня доходів населення та забезпечення доступності житла.

– профілактика поширення інфекційних захворювань. Це включає вакцинацію населення, контроль за забрудненням навколишнього середовища та інші заходи.

*Повернення біженців.* Важливо забезпечити умови для повернення біженців до України. Це дозволить збільшити чисельність населення та сприятиме економічному розвитку країни.

*Залучення мігрантів.* Міграція може бути одним із джерел поповнення людських ресурсів країни. Для того, щоб міграція була ефективною, необхідно забезпечити інтеграцію мігрантів у суспільство та захист їхніх прав.

Крім того, для досягнення демографічної резильєнтності в Україні після війни необхідно вжити заходів щодо:

Розвитку економіки. Економічний розвиток створює умови для підвищення рівня життя населення та створення сприятливих умов для виховання дітей.

Покращення екологічної ситуації. Покращення екологічної ситуації сприяє зниженню рівня смертності та підвищенню якості життя населення.

Зменшення впливу негативних соціальних явищ. Негативна соціальна ситуація в країні може призводити до зниження рівня народжуваності та підвищення смертності.

Реалізація цих заходів дозволить Україні подолати наслідки війни та забезпечити стабільний розвиток населення.

Досягнення демографічної резильєнтності в Україні після війни є складним завданням, яке потребує комплексних заходів та значних ресурсів. Однак, реалізація цих заходів дозволить Україні забезпечити стабільний розвиток населення та уникнути негативних наслідків демографічної кризи.



**Дмитро КОБЕЦЬ**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Дмитро МИГАЛІЙ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ BIG DATA В HR-АНАЛІТИЦІ**

Сучасний бізнес-світ визначається неабиякою динамікою, стрімким розвитком технологій та необхідністю пристосування до непередбачених викликів. У цьому контексті, галузь управління людськими ресурсами (HR) виявляє особливий інтерес до новаторських підходів, які дозволяють оптимізувати процеси взаємодії з персоналом та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Одним із таких передових напрямків є використання Big Data в HR-аналітиці.

Впровадження великих обсягів даних (Big Data) в HR-сфері є стратегічним кроком, спрямованим на підвищення ефективності управління персоналом та розкриття нових можливостей для розвитку підприємства. Здатність аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних, які стосуються персоналу, відкриває перед HR-спеціалістами широкий простір для усунення прогалин у процесах найму, управління талантами, ефективності роботи команд, та стратегічного планування розвитку персоналу.

Однак, навіть з огляду на значущість та перспективи використання Big Data в HR-аналітиці, ця тема ще далека від повного розкриття свого потенціалу в контексті наукових досліджень. Таким чином, ця наукова стаття прагне глибше дослідити напрями використання Big Data в HR-аналітиці, а також запропонувати практичні рекомендації для ефективного впровадження цих технологій у сучасних організаціях.

Розглядаючи сучасні тренди у сфері управління персоналом, важливо визнати, що HR-аналітика на основі Big Data може стати каталізатором стрімкого розвитку та перетворення управління людськими ресурсами в невід'ємну частину стратегічного керівництва організацією.

Аналіз великих даних (Big Data), націлено на підвищення продуктивності та доходності сучасних компаній, а також на поліпшення задоволеності їх цільових аудиторій. Важливість вивчення кадрового потенціалу компанії стає детермінуючою для розуміння можливостей зростання робочої сили, оптимізації щоденних HR-операцій, налагодження організаційних зв'язків у віддаленому робочому середовищі, а також для здійснення реінжинірингу менеджменту персоналу.

HR-аналітика виступає основою для адекватного стратегічного планування, підвищення мотивації та залучення персоналу, а також для вдосконалення збереження та виявлення талантів із високим потенціалом. Використання великих даних та аналітики сприяє скороченню часових рамок добору персоналу та автоматизації процесу надання інформації про вакансії [2].

Основні напрями використання великих даних включають в себе встановлення основних тенденцій плинності кадрів, виявлення неефективних методів менеджменту персоналу, оптимізацію процесів добору та залучення кандидатів, виявлення прогалин у якості робочої сили та можливостей для зростання, аналіз дистанційних організаційних зв'язків, створення інформаційної бази для прийняття активних рішень для досягнення цілей, вдосконалення HR-планування та розроблення стратегій менеджменту персоналу [2].

Великі компанії, такі як IBM, Google, Facebook, та Netflix, активно використовують технології Big Data [1, с. 53, 54]. Покращення облікових процесів, розширення облікового інформаційного простору, а також вдосконалення процесів обміну даними та їх візуалізації

для зацікавлених суб'єктів стають результатами оптимізації великих даних. Ці технології також виявляються інструментом для радикального покращення процесу прийняття управлінських рішень на підприємствах [3, с. 14-20]. Великі дані підвищують якість і швидкість ухвалення відповідних управлінських рішень [5, с. 130].

У контексті управління людським капіталом підприємства використання Big Data стає ключовим елементом для дослідження та ідентифікації кандидатів, які найбільше відповідають потребам компанії. Інтеграція Big Data в робочу практику добору фахівців успішно сприяє полегшенню взаємодії між рекрутерами та працівниками, а також забезпечує надання більш повної інформації про кандидатів, вакансії та компанії [4, с.122].

Big Data виступає фундаментом для розробки якісної HR-аналітики. Серед функцій та завдань HR-аналітики важливо відзначити використання різноманітних даних для прогнозування результативності управлінських процесів, оптимізації витрат на персонал, стратегічного планування людськими ресурсами, оцінки якості підбору персоналу для формування команд та приваблення ключових талантів. Це також включає в себе визначення ефективності інвестицій у людський капітал підприємства, оцінку перспектив залучення нових талантів, створення системи утримання талантів, формування систем оцінки персоналу та аналіз взаємозв'язку психологічного клімату та бізнес-процесів в організації [6, с.25].

Проведення HR-аналітики базується на статистичних документах компанії, соціологічних дослідженнях, показниках діяльності підприємства, аналізі контенту з соціальних медіа та світових і національних дослідженнях. Процес HR-аналітики включає в себе етапи збору та узагальнення HR та бізнес-інформації, оцінки та аналізу HR-показників, ухвалення управлінських рішень, прогнозування та отримання зворотного зв'язку [6, с.23].

В Україні, HR-аналітика активно застосовується в таких сферах, як планування чисельності персоналу, управління виплатами та компенсаціями, а також в процесах рекрутингу та оцінки працівників. Натомість, використання HR-аналітики у кар'єрному плануванні та утриманні співробітників в Україні менше виражено. У багатьох зарубіжних компаніях аналітика талантів використовується як стратегічний інструмент для прийняття управлінських рішень. Важливою особливістю зарубіжної HR-аналітики є її комплексність та інтегрованість у загальну аналітичну систему компанії [6, с.25].

HR-аналітика відкриває можливості для візуалізації та аналізу великих обсягів даних, передбачення сценаріїв розвитку та більш об'єктивного прийняття управлінських рішень. Розглянемо практичні рекомендації для успішного впровадження Big Data технологій у HR-аналітику, які не лише підтримають оптимізацію кадрового управління, а й сприяють стратегічному розвитку бізнесу.

- стратегічне планування і визначення мети - розробка чіткого стратегічного плану для впровадження Big Data технологій в HR-аналітику; визначення конкретних цілей та завдань, які потрібно досягти за допомогою цих технологій;
- оцінка наявних ресурсів - проведення аудиту існуючих даних та інфраструктури для забезпечення сумісності з Big Data; визначення необхідних ресурсів, які можуть знадобитися для збору, зберігання та обробки великих обсягів даних;
- вибір технологій та партнерів - вибір відповідних технологій та партнерів для реалізації стратегічного плану; врахування аспектів безпеки, масштабованості та можливостей аналізу, які надають вибрані інструменти;
- навчання та розвиток персоналу - забезпечення навчання та розвитку HR-персоналу, щоб вони могли ефективно користуватися новими технологіями; підготовка їх до аналізу та інтерпретації великих обсягів даних;
- створення аналітичної культури - залучення та мотивація співробітників до активної участі у процесі аналізу даних; створення аналітичної культури, де важливість даних та їх розуміння визнаються на всіх рівнях організації;

- забезпечення конфіденційності та безпеки - вдосконалення системи захисту даних для забезпечення конфіденційності та відповідності нормам безпеки; можливість анонімізації даних для збереження приватності співробітників;
- інтеграція з існуючими системами - забезпечення інтеграції Big Data технологій з існуючими HR-системами, що дозволить забезпечити консистентність та цілісність даних;
- аналіз результатів та коригування стратегії - регулярний аналіз результатів використання Big Data в HR-аналітиці та коригування стратегії відповідно до отриманих висновків, врахування фідбеку від користувачів та здобутих знань при подальшому впровадженні;
- впровадження етичних стандартів - розробка та впровадження етичних стандартів використання Big Data в HR, забезпечення умов, щоб аналіз даних не порушував права та інтереси співробітників;
- моніторинг забезпечення якості даних – встановлення системи моніторингу якості даних, щоб уникнути некоректних аналітичних висновків через дефективність або неактуальність інформації.

Враховуючи ці рекомендації, організації можуть ефективно впровадити Big Data технології в HR-аналітиці та максимізувати вигоди від цього стратегічного перетворення управління персоналом.

У цілому, можна виділити кілька ключових висновків, що базуються на проведеному аналізі та представлених у статті даних.

Використання Big Data в HR-аналітиці виявляється значущою складовою стратегії управління людським капіталом. Застосування великих обсягів даних дозволяє компаніям ефективно аналізувати різноманітні показники та тенденції, що стосуються персоналу, щоб усунути прогалини в управлінні та досягти стратегічних цілей.

Одним із основних напрямків використання Big Data в HR-аналітиці є планування чисельності персоналу, що дозволяє підприємствам ефективно прогнозувати потреби в робочій силі, уникати надлишків або дефіцитів персоналу, що може негативно вплинути на бізнес-процеси.

Важливим напрямком використання є оптимізація виплат та компенсацій. Аналіз великих даних дозволяє більш точно визначити структуру винагороди, враховуючи різні фактори, такі як досвід, кваліфікація та ринкові стандарти.

HR-аналітика розширює свої можливості у рекрутингу та оцінці персоналу. Застосування Big Data дозволяє ефективно відбирати кандидатів, враховуючи їхні навички, досвід та потенціал, що відповідає стратегічним цілям компанії.

Українські компанії поки менше активно використовують HR-аналітику порівняно із західними аналогами. Це свідчить про потенціал для вдосконалення практик управління персоналом національних підприємств за допомогою великих даних.

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що використання Big Data в HR-аналітиці є перспективним інструментом для оптимізації управління людським капіталом та досягнення стратегічних цілей підприємства. Враховуючи динамічний розвиток цього напрямку, компанії повинні активно впроваджувати інновації у сфері HR, щоб забезпечити конкурентоспроможність.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1 Занюк А., Ярошенко О. Застосування технологій Big Data у діяльності сучасних підприємств. Матеріали студентської наукової конференції Чернівецького національного університету (квітень-травень 2022 року). Економічний факультет. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2022. С.53, 54.

2 Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

3 Легенчук С. Ф., Денисюк О. М. Перспективи та проблеми розвитку обліку в умовах використання Big Data. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2022. Вип. 3 (53). С. 14-20.

4 Просоленко В. С. Особливості діджиталізації процесів рекрутингу персоналу в сучасних організаціях. Труді XV-ої Міжнародної науково-практичної конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум-2019» 4-6 грудня 2019 р. Х. : НТУ «ХП», 2019 р. С. 120-123.

5 Твердохліб О. С., Грицяк Н. В. Практичні аспекти застосування технологій аналізу даних великих масивів (big data) в публічному управлінні. Ефективність державного управління. 2020. Вип. 3 (64). Ч. 1. С. 121-135.

6 Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. №1(41). С. 20-26.

**Тетяна ПАВЛЮК**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри економіки та міжнародних відносин  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Вінниця, Україна*

## **СВІТОВИЙ ДОСВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ДОПОМОГИ ОСОБАМ З ІНВАЛІДНІСТЮ З ДИТИНСТВА**

На сучасному етапі розвитку суспільства проблема соціального захисту та державної підтримки осіб з інвалідністю є особливо актуальною і потребує реформування та вдосконалення. Україна, як держава, що прагне до вступу в Євросоюз, повинна враховувати зарубіжний досвід провідних країн світу у галузі державної політики підтримки осіб з інвалідністю та його виконання. Це дасть змогу розв'язати перелік питань, що стосуються вирішення проблеми надання освіти, працевлаштування, інтеграції осіб з інвалідністю у навколишнє середовище та реалізації їх можливостей і здібностей.

Вивчення досвіду зарубіжних країн, а також співпраця з державними структурами європейських країн допоможе Україні розробити власну систему соціального захисту та державної підтримки дітей з інвалідністю. Ці заходи дають можливість для проведення аналогій, здійснення вже перевірених історією кроків на шляху демократизації національної захисної системи.

Серед тенденцій сучасного розвитку європейських систем соціального захисту чітко простежується курс на залучення до вирішення проблем недержавних інститутів суспільства аналіз якого дасть змогу запропонувати корективи та шляхи реалізації змін у вітчизняній системі соціального обслуговування людей з інвалідністю. [1, с. 135].

Основні напрямки соціального захисту осіб з інвалідністю у країнах ЄС представлені на рисунку 1.

Більшість країн Європейського Союзу схильється до того, щоб надавати допомогу у вигляді нагляду за людиною, яка його потребує, а також заходам з реабілітації, аніж фінансовій допомозі. Проте, треба брати до уваги, що у більшості європейських країн страхування життя є обов'язковим, тому кошти на ліки можна отримати за медичним страхуванням. ЄС підходить до вирішення проблем інвалідності, спираючись на позиції прав людини, що означає сприяння активному зануренню і повної участі осіб з інвалідністю у житті суспільства [2, с. 145].

Для призначення грошових виплат у зв'язку з інвалідністю у країнах ЄС використовують три підходи [3, с. 124]:

–процедурний підхід – виявлення причин, через які особа припинила працювати, та

перешкод, які заважали особі продовжувати працювати за попереднім місцем роботи;

– профільний підхід – виявлення, чому особа не здатна отримати роботу відповідно її продуктивності і попиту на ринку праці;

– функціональний підхід – виявлення рівня функціональних недоліків особи.

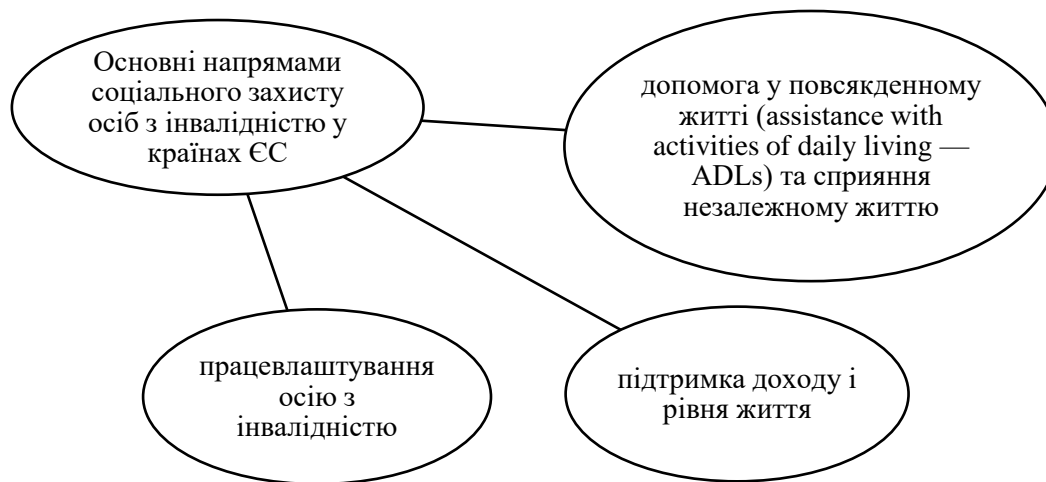


Рисунок 1 – Основні напрями соціального захисту осіб з інвалідністю у країнах ЄС.

Система соціального забезпечення дітей з інвалідністю в Сполучених Штатах Америки (далі – США) пропонує сім'ям, де виховуються діти з інвалідністю різноманітний спектр виплат через Адміністрацію соціального забезпечення (державний орган), Medicaid (державну медичну програму), страхування, гранти тощо. З точки зору державного забезпечення нас цікавить Supplemental Security Income (SSI) – це державна соціальна допомога призначена для дітей з інвалідністю, які виховуються в малозабезпечених сім'ях. Якщо дохід сім'ї відповідає обмеженням, а дитина відповідає стандартам інвалідності SSI, то дитина з інвалідністю може отримувати допомогу, розміри якої становлять від 647 до 771 американських доларів на місяць. Залежно від політики штату можуть здійснювати дотації до цієї суми. Також, варто зазначити, що у більшості штатів, дитина яка має право на SSI, автоматично здобуває право на Medicaid – як основний спосіб компенсації витрат на лікування дітей з інвалідністю[4, с. 240]. Система освіти у США спрямована на допомогу в навчанні та вихованні дітей з обмеженими можливостями. Навчання здійснюється не в спеціалізованих закладах (так, як в Україні), а в звичайних школах, що полегшує інтеграцію дітей у соціум.

Шведська система державної допомоги сім'ям, де виховуються діти з інвалідністю як частина соціально - демократичної моделі соціального захисту включає такі основні види допомоги.

1. Допомога на догляд за дитиною з інвалідністю. Це грошові виплати, які може отримати дитина з інвалідністю, якщо вона потребує додаткового догляду та забезпечення. Розмір даної допомоги становить 2422 – 9688 шведських крон на місяць.

2. Надбавки. Це додаткові грошові виплати для дітей з інвалідністю (та осіб з інвалідністю), рівень життя яких є дуже дорогим відповідно до ступеню їхньої інвалідності. Розміри таких надбавок змінюються у сумі від 1 163 шведських крон до 2713 шведських крон на місяць. Розмір надбавки залежить від того скільки рівень життя дитини з інвалідністю потребує додаткових коштів.

3. Компенсація батькам дітей з інвалідністю «Contact days». Батьки, які виховують дітей з інвалідністю отримують грошову компенсація – 80% від доходу – на 10 «контактних днів» на одну дитину щороку до моменту, коли дитині з інвалідністю виповниться 16 років. Ці дні виділені з метою заохочення батьків відвідати своїх дітей у школі, взяти участь у шкільних

заходах та навчанні для батьків. Дана система передбачає, що сім'я, де виховуються діти з інвалідністю може отримувати одночасно допомогу на догляд за дитиною з інвалідністю та надбавку до неї.

У Шотландії соціальні послуги для людей з фізичними та розумовими вадами надаються департаментом соціальної роботи місцевої влади та волонтерськими організаціями. Їх завдання полягає в допомозі цим людям вести повноцінне життя наближено до людей та суспільства. Основною формою підтримки людей з функціональними обмеженнями є робота з ними вдома: доставлення харчів, функціонування системи сигналізації, прання. Соціальні служби надають довго- та короткотривалу опіку (на вихідні, під час відпустки).

У Франції поняття «особа з інвалідністю» сприймається як «особа зі злегка пониженою здатністю адаптації». Для осіб з інвалідністю, яким не виповнилось ще 20 років і які навчаються в школі, існує Спеціалізована комісія по освіті, яка надає висновки щодо можливості їх навчання разом зі здоровими дітьми. Батькам, які виховують дитину з інвалідністю, виплачується допомога. Якщо за дитиною доглядає стороння особа, то на це також передбачені кошти. Сума допомоги залежить від фінансового стану сім'ї[4, с. 244].

Таким чином, соціальна політика України, як і багатьох індустріально розвинутих країн світу, спрямована на забезпечення належних умов для повноцінного життя дітей з інвалідністю. Про це свідчить державна система соціального захисту, яка полягає у наданні грошової допомоги, засобів пересування та спеціально обладнаного громадського транспорту, протезуванні, орієнтації і сприйнятті інформації, пристосованого житла, стороннього догляду або опіки. Зарубіжний досвід організації соціальної роботи включає в себе різноманітні підходи та методики, які використовуються для покращення якості життя людей, які потребують допомоги. На прикладі зарубіжних країн ми можемо бачити, що крім розвитку державних соціальних програм та соціального захисту, велику увагу потрібно приділяти зростанню статусу і результативності діяльності недержавних соціальних організацій.

Із світових моделей соціального захисту та соціальної стратегії для України найбільш пасує соціал-демократична модель в цілому і, зокрема, такі її типи, як шведська (скандинавська соціальна модель, німецька модель) соціального ринкового господарства, в яких у найбільш помітно виражена соціальна орієнтація. Вони більшою мірою пов'язані з українськими соціальними традиціями, у яких важливе місце посідали ідеї соціальної справедливості і захищеності. Задля досягнення найкращого результату не варто просто копіювати конкретну модель, важливо розуміти особливості країни, менталітету і втілювати у життя тільки, те що притаманне національним особливостям.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Мельник В. Соціальний захист осіб з інвалідністю: засади правового регулювання окремих держав-членів ЄС. *Конституційне право*. 2018. №7. С. 133-138.
2. Молоченко І. А. Соціальне обслуговування людей з інвалідністю за кордоном: кращий досвід і можливості його впровадження в Україні. *Теорія і методика професійної освіти*. 2020. №20. С. 145- 148.
3. Кривша О. В. Теоретичні засади реалізації соціального захисту осіб з інвалідністю (з особливими проблемами) в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 123–129.
4. Шаповалова Т. Міжнародний досвід соціального захисту сімей, де виховуються діти з інвалідністю. *Економічний аналіз*. 2021. №31(1). С. 239-244.

**Олена КОШОНЬКО**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Андрій АНДРОЩУК**

*здобувач вищої освіти*

**Валерій НАЗАРИШИН**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький національний університет, Україна*

## **РОЛЬ АНАЛІТИКИ В HR**

Подібно тому, як компанії використовують дані про споживачів задля максимізації продажів, HR-відділ здатен покращити продуктивність та досвід співробітників завдяки збору та аналізу корисних даних. Робота з аналітикою в HR також задовольняє попит керівництва на додаткову інформацію для прийняття стратегічних рішень.

Аналітика в управлінні персоналом вирішує низку важливих завдань, сприяючи ефективному управлінню ресурсами та підвищенню ефективності організації. Нижче розглянуті основні аспекти, які аналітика в управлінні персоналом допомагає вирішувати:

- утримання співробітників: виявлення тривожних сигналів перед звільненням; порівняння плинності кадрів між відділами; визначення причин відходу та прийняття профілактичних заходів;

- збільшення продуктивності: аналіз мотивацій та завад для максимального розкриття потенціалу; виявлення закономірностей та оптимізація процесів для підвищення продуктивності;

- створення оптимальної програми винагород та заохочення: оцінка ефективності конкретних програм винагород та їх впливу на продуктивність; визначення того, що мотивує різні групи співробітників;

- підвищення залученості персоналу: визначення емоційного стану співробітників; адаптація робочого середовища для підвищення залученості;

- допомога в кадровому плануванні: прогнозування кадрових змін та вчасна підготовка до них; оптимізація процесу рекрутингу та забезпечення відповідності кандидатів потребам компанії;

- економія коштів: прийняття об'єктивних рішень на основі аналітики; зменшення витрат компанії через ефективне управління талантами;

- пошук рішень в кризових ситуаціях: використання аналітики для оцінки здатності колективу впоратися з кризовими умовами; забезпечення ефективного кадрового резерву та реагування на зміни в кадровому складі.

Аналітика в управлінні персоналом дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення, покращувати робочі процеси та ефективно використовувати свої людські ресурси. Щоб почати використовувати HR-дані для покращення ефективності вашої організації, пропонуємо розглянути такі кроки [1]:

1. Визначіться з цілями та планом дій. Визначте проблеми та комерційні цілі компанії, співставивши їх з функціями HR. Щоб досягти бажаних результатів, важливо визначити лише ті показники, що зможуть забезпечити вас цінною інформацією.

2. Залучіть аналітика. Фахівці з обробки даних мають необхідний досвід, щоб допомогти у налаштуванні процесу аналітики. Вони зможуть оцінити якість та точність даних і допомогти спеціалістам відділу кадрів використовувати їх якомога ефективніше. Крім того, спеціалісти здатні провести навчання для ключових осіб, щоб ті краще розуміли процес.

3. Подбайте про захист даних. Подбайте, щоб зібрані дані не суперечили законам про їхній захист і не порушували конфіденційність ваших співробітників. Це стосується як збору,

так і використання інформації. За потребою, щоб забезпечити максимальну прозорість процесу, проконсультуйтеся з юристами.

4. Використайте програмне забезпечення. Найкращий спосіб систематизувати HR-аналітику – це використання програм, здатних спростити, консолідувати та автоматизувати процеси, адже завдання зі збором та обробкою даних не повинні переважувати HR-команду. Для цього впроваджуються HR-системи, які містять автоматизовані інструменти для збору та обробки даних, перетворюючи їх у зрозумілу звітність в зручному форматі.

Окрім того, що HR-системи автоматизують збір та обробку даних відповідно до описаних вище метрик, вони також передбачають створення звітності, що слугуватиме інструментом діалогу з керівництвом. Наприклад, система SMART HCM & LMS та її аналітичні можливості Power BI Pro свідчить про те, наскільки важливою є інтеграція аналітики в HR-системи для ефективного управління персоналом. Додаткові аспекти, які ви висвітлили, вказують на сучасний підхід до вирішення потреб бізнесу та взаємодії з користувачами: реальний час та фільтрація даних - змога переглядати дані у режимі реального часу дозволяє оперативно реагувати на зміни та приймати стратегічні рішення; функція фільтрації на дашборді дозволяє користувачам налаштовувати відображення конкретних даних, що полегшує аналіз та зробиє інформацію більш доступною; підключення до різних джерел даних - можливість підключення до різних джерел даних, таких як Payroll (ERP), Excel, бази даних MS SQL, PostgreSQL, Oracle BD, розширює обсяг інформації та дозволяє отримувати повніші аналітичні дані; активне слухання користувачів і ініціатива вдосконалення - зазначення, що користувачі можуть ініціювати зміни, вказує на важливість зворотного зв'язку в розробці продукту; - реакція на запити користувачів та вдосконалення інструментів відповідно до їхніх потреб свідчить про гнучкість та орієнтацію на вдосконалення продукту; аналітичні можливості, додані за запитом користувачів - підкреслення того, що аналітичні інструменти були додані на основі потреб користувачів, свідчить про глибоке розуміння та врахування реальних викликів бізнесу; оновлення та актуалізація інструментів для роботи з аналітикою - постійне оновлення та актуалізація інструментів вказує на стрімку еволюцію технологій та готовність впроваджувати нові можливості для підтримки потреб бізнесу. Усі ці аспекти додають ваги аргументам на користь використання HR-систем для управління персоналом та аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень.

HR-менеджмент виконує важливу стратегічну роль у бізнесі, а HR-аналітика відіграє провідне місце у поєднанні стратегій управління персоналом із результатами бізнесу. Пропонуємо вашій увазі 5-етапне керівництво, яке допоможе впровадити HR-аналітику у компанії [2].

**Крок перший: Централізація даних співробітників.** Перший крок впровадження HR-аналітики полягає в об'єднанні розрізаних джерел даних співробітників в єдину базу – центральне сховище. Зазвичай дані співробітників розташовані в різних HR-системах, електронних таблицях Excel та на паперах. Доступ до даних через роз'єдані системи є неефективним і трудомістким. Щоб забезпечити точність і узгодженість баз даних, вкрай важливо мати єдине джерело правдивої та актуальної інформації (централізоване сховище даних). Як тільки ви законсолідуєте свої співробітницькі дані, у вас відразу з'явиться можливість визначити ключові показники ефективності праці, що зі свого боку допоможе зрозуміти, як працездатність співробітника напряму пов'язана із результатами його діяльності.

**Крок другий: Створення HR-дашборду.** Візуалізація даних є життєво важливою для ініціатив в сфері аналітики. HR-дашборд, або панель управління персоналом, використовує універсальний підхід «одного вікна», що дає змогу об'єднати внутрішні і зовнішні HR-дані. Графічне/візуальне подання інформації дозволяє стежити за даними та встановлювати критерії їх оцінки, що дає чітке уявлення про HR -показники, які визначають успіх компанії. Завдяки цьому універсальному знаряддю, ви можете легко отримати актуальну інформацію про ключові HR-показники, наприклад: штатний розклад, чисельність в еквіваленті повних



штатних одиниць, коефіцієнт скорочення чисельності працюючих, розрахувати години роботи та вартість найму.

**Крок третій: Побудова аналітичних можливостей.** Для більшості HR-фахівців сучасні концепції аналітики усе ще нові, тому їх HR-команди, на жаль, не володіють необхідними навичками для успішної реалізації ініціатив з розгортання механізмів аналітики. Саме тому важливо розвивати аналітичні можливості вашої HR-команди: проводити тренінги та паралельно формувати команду з високоякісними бізнес-аналітичними «скілами». Як тільки ви впровадите ці трудові навички і можливості в організацію своєї праці, ви зможете створити широкий бізнес-контекст для прийняття рішень у сфері людського капіталу.

**Крок четвертий: Використання HR-аналітики на практиці.** Наступний крок – це визначення бізнес-проблеми, яку необхідно вирішити. Наприклад: утримання персоналу, високоефективність праці, або зниження затрат на найм нових працівників. Головне завдання полягає в тому, щоб правильно поєднати стратегії аналітики із цільовими результатами вашого бізнесу. Щоб визначити пріоритетність бізнес-проблеми, використовуйте два основні критерії: бізнес-вплив і необхідні зусилля для його втілення. Матриця «Вплив vs Зусилля» – відправна точка впровадження аналітики. Розпочніть з ідей, які здатні здійснити значний вплив, без великих зусиль.

**Крок п'ятий: Постійне вдосконалення.** Як тільки Ви впровадите HR-аналітику, відразу почніть стежити за наступними аналітичними процесами: неефективність, помилки і ризики; здійснюйте постійний контроль рекрутингових питань та структурних змін, щоб упередити можливі майбутні негаразди. Після того, як процес буде налаштовано так, щоб позбуватися будь-яких невідповідностей, ви зможете перейти до наступного кроку – “Прогностичний аналіз HR-аналітики”.

Сьогодні організації не можуть собі дозволити приймати рішення щодо людських ресурсів без врахування аналітичного розуміння, яке вимагають бізнес-лідери, а використання основних інструментів HR-аналітики – це лише перший крок у створенні HR-функціональності, яка повинна базуватися на конкретних даних. Сподіваємося, що наші поради допоможуть Вам не тільки ознайомитися з методологією HR-аналітики, а й застосувати її на практиці.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. HR-аналітика. Виміряти можна все: від коефіцієнта відтоку до емоцій співробітників. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/hr-analitika-vimiryati-mozhna-vse-vid-koefitsiyenta-vidtoku-do-emotsij-spivrobitnikiv>.
2. HR-аналітика: 5 кроків впровадження. URL: <https://sf.in.ua/hr-analityka-5-kroktiv-vprovadzhenya>.

**Лариса ОСПОВА**

*к. е. н, доцент,*

*доцент кафедри економіки та міжнародних відносин*

**Вероніка ШЕВЧУК**

*здобувач вищої освіти,*

*Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,*

*м. Вінниця, Україна*

### **ФІСКАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Війна змінила всі сфери життя, в тому числі і фінансову політику України. Фінансова політика є складовою економічної політики держави, головною метою якої є забезпечення стабільності макроекономічного середовища та підтримка соціального та економічного розвитку країни. В умовах воєнного стану бюджетно – податкова політика визначається в

контексті поглиблення економічної кризи, інфляції та падіння ВВП. Ефективні заходи фіскальної політики забезпечують функціонування невід'ємної частини економічної системи будь-якої країни, а саме фіскальної сфери, яка гарантує ефективне використання державних фінансів. Тому сьогодні бюджетно-податкова політика в Україні підлягає реформуванню, як і інші заходи що впроваджуються з метою максимального наближення економічного розвитку України до європейських стандартів.

Серед західних економістів які досліджували проблеми фіскальної політики варто віднести праці Дж. М. Кейнса, П. А. Самуельсона, А. Лаффера і Дж. Сеймура, М. Фрідмена, Дж. Б'юкенена, Дж. Стігліца, Алана Дж. Ауербаха та інші. Дослідженням механізмів функціонування сучасної фіскальної політики України займалися такі українські вчені: Л. Аведян, Л. Бабич, В. Базилевич, Ю. Іванов, О. Кириленко, А. Крисоватий, Т. Куценко, І. Луніна, В. Мельник, Ц. Огнь, А. Соколовська, В. Федосов, С. Юрій та інші.

Воєнний стан, впроваджений в Україні, вимагає швидкої адаптації податкового законодавства до нових реалій. З цією метою перші зміни до податкового законодавства України були прийняті ще на початку війни. Наразі фіскальна політика буде зосереджена на забезпеченні достатніх фінансових ресурсів для фінансування першочергових видатків, підтримці міцної бази податкових надходжень та збереженні фіскальної і боргової стійкості. Податки у реаліях сучасного податкового законодавства України виконують важливу роль у забезпеченні економічної рівноваги [1].

З початком повномасштабного вторгнення в Україні була запроваджена єдина система державного податку у розмірі 2%. Проте з першого серпня 2023 року був ухвалений законопроект, про скасування єдиного податку. Відтепер при кожній виплаті заробітної плати роботодавець повинен відраховувати по кожному працівнику наступні податки – податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) у розмірі 18% та військовий збір (ВЗ) - 1,5%.

Податки відіграють значну роль в погашенні державного боргу країни. До прикладу, податкові надходження в серпні досягли 116,6 млрд грн, у вересні склали 93,7 млрд грн — на 14,7% більше, ніж у вересні 2022 року, випередивши інфляцію (7,1% р/р у вересні) Зростання було підтримано надходженнями від акцизів, рентної плати за надра та ПДФО. Проте, незважаючи на величезні надходження до держбюджету, актуальною для фіскальної політики залишається проблема дефіциту. Дефіцит зведеного бюджету у 2022-2023 р. розширився через значні потреби для забезпечення обороноздатності країни.

Дефіцит державного бюджету України у 2024 році передбачається на рівні 20,4% ВВП. Передбачається, що дефіцит буде профінансовано майже повністю за рахунок зовнішніх запозичень, оскільки доходи від приватизації заплановані на рівні 4 млрд грн, а внутрішні запозичення дорівнюватимуть виплатам у рахунок погашення внутрішнього боргу – 421,6 млрд грн [2]. Поки триває війна, значний дефіцит державного бюджету України є неминучим. Це пов'язано не лише з необхідністю підтримувати збройні сили, а й фінансувати відбудову та соціальні виплати. Навіть після закінчення війни тенденція дефіциту державного бюджету збережеться, оскільки Україні потрібно буде відбудовувати багато зруйнованих міст. Тому фіскальна політика залишатиметься дуже поміркованою [3].

Іншим важливим аспектом сучасної фіскальної політики України є державний борг, тобто загальна сума непогашених позик, отриманих державою для фінансування бюджетного дефіциту. З моменту здобуття Україною незалежності погашення державного боргу було проблемою майже весь час. Після початку повномасштабної війни його обсяг значно збільшився. Від початку російського вторгнення дефіцит державного бюджету України сягнув 5 мільярдів доларів США на місяць. Для його покриття залучаються кредити, переважно від міжнародних організацій. У 2022 році державний борг України збільшився на 13,4 млрд доларів США до 120 млрд доларів США, а в червні 2023 року - на 15,6% до 128,8 млрд доларів США. В той час як доходів держбюджету у 2023 році передбачено у сумі 1 329,3 млрд грн. Це найбільший показник в історії нашої держави, але ці кошти залучаються для важливих речей,

чимала сума витрачається на видатки, а саме - 2 640,2 млрд грн [4]. Динаміку державного прямого боргу показано на рисунку 1.

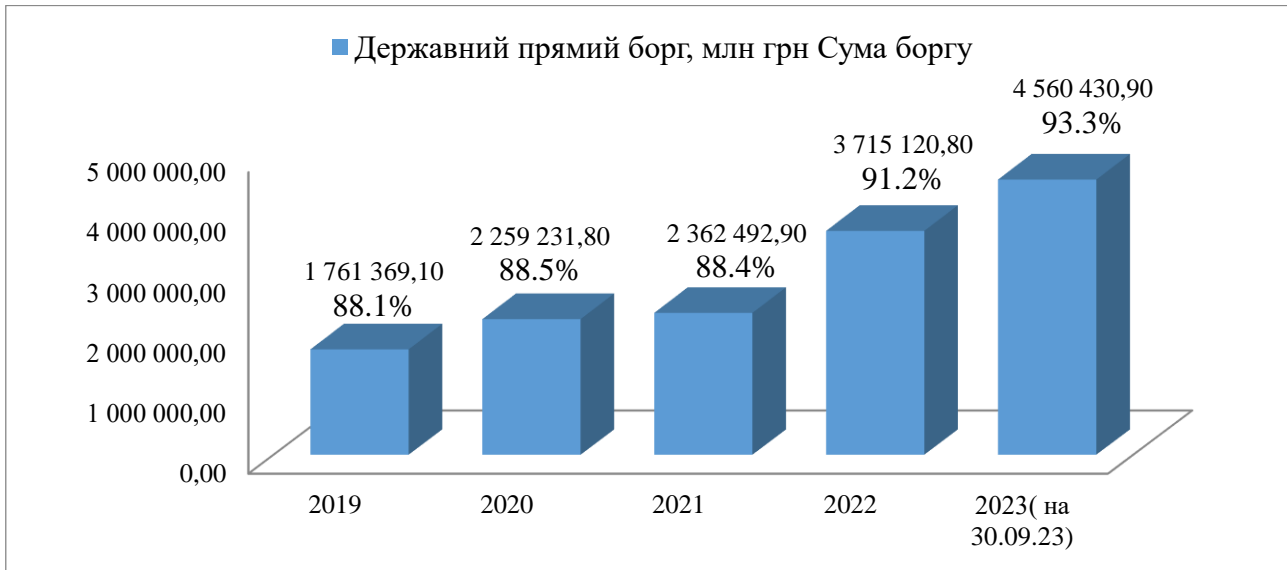


Рисунок 1 – Державний борг України у 2019 -2023 рр

Джерело : складено на основі[5]

Аналіз державного загального боргу за останні п'ять років свідчить про стрімке його зростання в 2022-2023 роках. В 2019-2021 роках борг був у межах 88%, а з початком війни зріс спочатку до 91, потім до 93%. Згідно з розрахунками прогнозний обсяг державного боргу, розрахований у національній валюті, становитиме 8 183 862,1 млн грн і це складе 104,6% від ВВП [2].

Фіскальна політика в період повномасштабного вторгнення бере до уваги першочергові задачі в тому числі і соціальні потреби громадян України. Окремі статті видатків України за функціональною класифікацією відображено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Окремі статті видатків України в 2019-2023 рр (млрд грн, %)

Види видатків	Обсяг									
	2019		2020		2021		2022		2023 (станом на 1.10.2023)	
Усього	107289 1,5	100 %	128801 6,7	100 %	149025 8,9	100 %	270542 3,3	100 %	282555 3,2	100 %
оборона	106627 ,7	9.94 %	120374 ,1	9.35 %	127527 ,3	8.56 %	114287 2,4	42.24 %	151095 3,9	53.47 %
правопорядок та безпека	140151 ,2	13.06 %	157672 ,5	12.24 %	174409 ,6	11.70 %	443323 ,2	16.39 %	362684 ,0	12.84 %
соціальний захист та забезп.	218628 ,6	20.38 %	322720 ,3	25.06 %	339278 ,9	22.77 %	425987 ,0	15.75 %	343858 ,5	12.17 %
освіта	51657 ,6	4.81 %	52857 ,3	4.10 %	63837 ,1	4.28 %	58508 ,1	2.16 %	41604 ,6	1.47 %
охорона здоров'я	38561 ,6	3.59 %	124925 ,3	9.70 %	170505 ,2	11.44 %	184267 ,8	6.81 %	128330 ,0	4.54 %

Джерело : складено на основі[6]

Аналіз окремих видатків України показав перманентне їх зменшення на освіту. Зменшення видатків на оборону, правопорядок та безпеку з 2019 р до 2021 р і стрімке їх зростання з початком повномасштабної війни. В сумі ці дві статті в 2023 р склали понад 66% від загальної суми видатків. Динаміка витрат на соціальний захист та соціальне забезпечення, в яких лівову частку займають пенсійні виплати демонструє зростання до 2021 р і в наступні роки стрімке зменшення. Якщо у 2020 р вони склали більше 25% від загальної суми то в 2023 р знизились до 12,17%. Це пояснюється збільшенням територій які тимчасово не підконтрольні нашій країні, міграцією значної частини населення за кордон. Видатки на охорону здоров'я зростали до 2022 р і в цьому році до попереднього скоротились майже вдвоє, в 2023 р втратили ще 2 відсоткові пункти і склали 4,54% від загальної суми витрат.

Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується значним зростанням державного боргу, який є одним з головних чинників уповільнення економічного розвитку. Проблема управління державним боргом та пошук шляхів її вирішення є однією з першочергових в Україні на сьогоднішній день. Оптимізація державних видатків є одним з найефективніших способів погашення державного боргу. В довоєнний досліджуваний період держава витрачала на обслуговування державного боргу від 9,29% до 11,11% відсотків від загальної суми витрат. У період повномасштабних дій Мінфін не виділяє з статті загальнодержавних функцій витрати на обслуговування державного боргу. Держава не може скорочувати деякі видатки в період воєнного стану, адже досі в Україні 4,8 мільйона переселенців, тисячі знищених будинків та сотні об'єктів інфраструктури, на етапі реконструкції. Українці підтримують державу сплаченими податками. Завдяки їм держава стабільно отримує кошти для забезпечення Збройних Сил України. Прикладом цього є, те що надходження до зведеного бюджету у січні – вересні 2023 року становлять 883,5 млрд грн [7].

Отже, що воєнні дії та економічний спад зумовили зміни у фінансовій політиці України. Наразі вона спрямована на *витрати на оборону, соціальні виплати, гуманітарні допомоги та відновлення критичної інфраструктури, характеризується значним зростанням державного боргу, гострою є проблема його обслуговування. Невизначеність щодо розміру фінансування залишається високою і залежить від тривалості війни та її інтенсивності.*

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Податки під час війни. Державна податкова служба України. URL: <https://tr.tax.gov.ua/media-ark/local-news/print-581820.html>
2. Про Державний бюджет України на 2024 рік: проєкт Закону України від 15 вересня 2023 року URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/pubFile/1986636>
3. Що зміниться з 1 серпня в Україні: податки, виплати для ВПО та перевірки від податкової? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/31/702746/>
4. Держбюджет на 2023 рік – основні цифри. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3607070-derzbudzet-na-2023-rik-osnovni-cifri.html>
5. Державний борг України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/2023/>
6. Видатки Держбюджету України. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2023/>
7. До зведеного бюджету у січні – вересні 2023 року надійшло 883,5 млрд гривень. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/714925.html>

**Дмитро КОБЕЦЬ**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Владислав ЯКОВЧУК**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ВПЛИВ VR-ТЕХНОЛОГІЙ НА HR В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ**

У сучасному економічному світі динамічних трансформацій та високої конкуренції бізнес-середовище постійно шукає інноваційні рішення для підтримки оптимального управління ресурсами та працівниками. Однією з найбільш важливих технологічних трансформацій, що отримала значне визнання в останні роки, є використання віртуальної реальності (VR) в сфері управління людськими ресурсами (HR). Українські підприємства, не залишаючись осторонь цього технологічного прогресу, все більше вивчають та впроваджують VR-технології для оптимізації функцій управління персоналом.

VR-технології, раніше в основному асоційовані з розвагами та іграми, нині стають вирішальним інструментом для бізнесу, особливо в сфері управління персоналом. Ця перехідна точка сприяє розширенню горизонтів можливостей у впровадженні ефективних стратегій HR в умовах постійних змін на ринку праці та росту вимог до корпоративного управління.

Дослідження впливу VR-технологій на управління людськими ресурсами українських підприємств є актуальним завданням, оскільки ця сфера тільки розпочинає свій розвиток в контексті національної економіки. Вивчення цього явища дозволяє не лише пристосувати та вдосконалити існуючі методи управління персоналом, але й сприяє створенню нових, інноваційних стратегій, спрямованих на оптимізацію робочого процесу та підвищення продуктивності працівників.

Об'єктом дослідження є управління людськими ресурсами, а суб'єктом - вплив VR-технологій на цей процес в українському бізнес-середовищі. Вивчення цього впливу вимагає аналізу не лише технічних аспектів використання VR, але й врахування психологічних, етичних та правових вимог, що пов'язані із впровадженням цієї технології в сфері управління людськими ресурсами. Зазначена комплексність дослідження сприяє розкриттю широкого спектру аспектів використання VR в HR і визначенню його реального впливу на ефективність управлінських рішень.

Як стверджує дослідниця Т. Хвалибога, впровадження технологій віртуальної реальності (VR) в галузі управління людськими ресурсами (HR) має потужний вплив на вирішення ряду ключових завдань. Зокрема, ці технології сприяють ефективній перекваліфікації та підвищенню кваліфікації персоналу, поліпшенню навичок та знань співробітників компанії, підвищенню їх внутрішньої мобільності, підтримці просування в індивідуальній кар'єрі та діджиталізації робочих місць.

Учені визначають навчання і перенавчання персоналу як провідний тренд у 2023 році та рекомендують використання технологій віртуальної реальності в цьому процесі. Це дозволяє працівникам відчувати присутність на новітніх виробництвах та оволодіти оптимальними форматами надання послуг. Також важливо відзначити, що технології VR забезпечують співробітникам доступ до кадрової інформації та завдань у вільний час через портали самобслуговування та віртуальні зустрічі [6, с.174, 175].

У контексті впровадження технологій VR в HR, важливо враховувати погляди О. Гаврилюка та Т. Божидарніка щодо урахування ментальності нового покоління Z. Це покоління відзначається вільним переміщенням, відсутністю прив'язаності до конкретного робочого місця та переважанням інтернет-комунікацій [2, с.30]. Схожі погляди висловлює і

В. Волинець, який підкреслює, що мобільність індивідів та перенесення міжособистісної взаємодії в глобальний інформаційно-культурний простір за допомогою комп'ютерних віртуальних технологій є провідним трендом XXI століття [1, с.121].

Впровадження віртуальної реальності (VR) в кадровий менеджмент вітчизняних компаній, як стверджують Х. Махмудов та В. Чухліб, визначено не лише цифровізацією управління, але й впливом військових подій на території України. У контексті гострої необхідності адаптації системи кадрових комунікацій та навчання персоналу до цифрового формату, основні завдання включають забезпечення легкого доступу до ресурсів і можливість працювати у віддаленому режимі [5, с. 20].

Дослідники основних тенденцій діджиталізації управління кадровим потенціалом, такі як І. Дьогтева та В. Дигодій, визначають ключові діджитал процеси в HR, які включають формування профілів кандидатів за допомогою інформації з професійних мереж, таких як LinkedIn, підбір кандидатів з соціальних мереж, таких як Facebook, Twitter, Telegram, використання систем відслідковування кандидатів (ATS), рекрутинг з використанням платформ, таких як Skype, Google Hangouts або Zoom, онбординг, навчання та розвиток з використанням технологій, таких як VR, AR, MR, HR-аналітика, кадрове діловодство за допомогою інформаційних систем управління персоналом, таких як Zoho People, OrangeHRM, Hurma System, CakeHR, Workable і BambooHR, моніторинг залучення персоналу, мікроклімату, оцінки навичок тощо [4].

Вказані вчені підкреслюють, що технології VR сприяють покращенню навчання персоналу, дозволяючи набувати досвід у процесі та візуалізувати внутрішню організацію компанії, етапи виконання завдань та корпоративну культуру. Вони також спрощують адаптацію персоналу та надають рекрутерам цінну інформацію про кандидатів, включаючи їхню поведінку, особистісні якості та таланти [4].

Використання технологій віртуальної реальності (VR) в кадровому менеджменті українського бізнесу представляє собою перспективний напрямок, який відзначається інноваційним підходом до управління персоналом та вирішенням ряду важливих завдань. Специфіка використання VR в кадровому менеджменті в Україні включає наступні аспекти:

- навчання та перекваліфікація - використання VR дозволяє створювати іммерсивні навчальні середовища, де працівники можуть віртуально взаємодіяти з реальними сценаріями своєї роботи, що є особливо актуально для тренування персоналу в умовах, які можуть бути складні або небезпечні, таких як виробництво або обслуговування;
- рекрутинг та підбір персоналу - VR може використовуватися для віртуальних інтерв'ю та тестування кандидатів, що дозволяє ефективно оцінювати їхні навички та взаємодію в реальних віртуальних сценаріях робочого оточення;
- онбординг та адаптація - створення віртуальних турів по офісу, корпоративні тренінги та ігри допомагають новим працівникам швидше і ефективніше адаптуватися до корпоративної культури та специфіки робочого оточення;
- управління талантами та кар'єрні перспективи - VR може використовуватися для створення інтерактивних платформ для управління талантами, де працівники можуть віртуально розглядати можливості для кар'єрного зростання та розвитку навичок;
- моніторинг та аналітика - використання VR для збору даних про активність та ефективність працівників дозволяє кадровим менеджерам отримувати більш детальну та об'єктивну інформацію щодо їхньої продуктивності;
- розваги та корпоративний дух - віртуальні корпоративні події та ігри можуть сприяти зміцненню командного духу, покращенню комунікацій між працівниками, навіть якщо вони працюють у різних географічних регіонах;
- віддалена робота - віртуальні робочі середовища дозволяють створювати віддалені офіси, де команди можуть взаємодіяти та співпрацювати, навіть якщо знаходяться на великій відстані одна від одної.

Впровадження технологій VR у кадровий менеджмент в Україні відображає сучасні тенденції в управлінні персоналом та сприяє покращенню ефективності та інноваційності в цій сфері.

Піонером у даному напрямку в Україні є компанія ДТЕК, яка активно використовує VR-технології для інноваційного навчання співробітників. Шолом віртуальної реальності відтворює модель підстанції 110 кВ «Ялта». Відчуття повної присутності у віртуальному світі дає відеозображення на 360 градусів. Воно створено у реальному масштабі і максимально реалістично. Учень вивчає теорію і віртуально виконує більше 50 перемикачів при ремонті і введенні підстанції в роботу. Все як в житті - взаємодія з устаткуванням, виконання необхідних операцій. З допомогою VR-тренажера фахівці компанії зможуть до автоматизму відпрацювати свої дії на підстанції. А швидкість і безпека перемикачів обладнання - це стабільна робота електромережі і надійне електропостачання [3].

У дослідженні впливу технологій віртуальної реальності на управління ресурсами людських відносин в українському бізнесі, було виявлено значущий потенціал цих інновацій для оптимізації трудових процесів та покращення робочого оточення. Результати дослідження дозволяють зробити кілька ключових висновків, які визначають перспективи та виклики використання VR-технологій у сфері управління персоналом в Україні.

Впровадження VR в HR-практику в українському бізнесі відкриває нові можливості для навчання та розвитку персоналу. Іммерсивні тренування та симуляції дозволяють співробітникам отримувати практичні навички в безпечному віртуальному середовищі, що сприяє ефективному вивченню та швидшому адаптаційному процесу.

VR може покращити процеси відбору та рекрутингу персоналу. Віртуальні співбесіди та асесмент-центри дозволяють роботодавцям ефективно оцінювати не лише професійні, а й міжособисті якості кандидатів, зменшуючи час та витрати на рекрутингові процеси.

Використання VR у бізнесі може покращити віртуальну робочу атмосферу та комунікацію між робочими групами. Віртуальні конференції та спільні проекти, здійснені у віртуальній реальності, дозволяють співробітникам відчувати себе частиною єдиного колективу, незважаючи на географічні відстані.

Проте, варто відзначити, що впровадження VR-технологій в управління персоналом супроводжується певними викликами. Висока вартість обладнання та розробка віртуальних середовищ може бути обмежуючим фактором для багатьох компаній, особливо малих та середніх підприємств. Крім того, існують питання безпеки та конфіденційності даних у віртуальних просторах, які потребують додаткового розгляду та регулювання.

Загалом, результати нашого дослідження свідчать про перспективи використання VR-технологій в управлінні персоналом в українському бізнесі. Інновації в цьому напрямку можуть привести до підвищення продуктивності та задоволеності працівників, створюючи нові можливості для розвитку та конкурентоспроможності організацій. Однак необхідно уважно враховувати економічні та етичні аспекти впровадження VR-технологій, щоб забезпечити їх сталий та ефективний внесок у сферу управління людськими ресурсами.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

- 1 Волинець В. Віртуальна реальність у соціокультурному просторі сучасності. *Культура України*. 2016. Вип. 52. С. 120–128.
- 2 Гаврилюк О., Божидарнік Т. Вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці та рекрутингу. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 27-30.
- 3 ДТЕК тестує VR-технології для інноваційного навчання співробітників. URL: <https://dtek.com/media-center/news/dtek-testiruet-vr-tekhnologii-dlya-innovatsionnogo-obucheniya-sotrudnikov/>
- 4 Дьогтева І. О., Дигодій В. І. Розвиток та тренди цифровізації управління персоналом: матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 10-12 березня 2021 р. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2021/paper/view/11804>

5 Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4(32). С. 17-26.

6 Хвалибога Т. Тенденції в системі управління людьми у 2023 році. «Міжнародна економіка в умовах кліматичних змін: пандемічний та пост пандемічний період». Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (27 квітня, 2023 р.) . Тернопіль, 2023. С. 173-175.

**Олена ХАНДІЙ**

*д.е.н., професор,*

*провідний науковий співробітник відділу економічних проблем соціальної політики*

*Інститут економіки промисловості НАН України*

**Данило ХАНДІЙ**

*здобувач вищої освіти,*

*Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля*

*м. Київ, Україна*

## **ПОТЕНЦІЙНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ**

Стратегії відновлення країни, візії, плани розвитку пропонують різні наукові та урядові структури протягом останнього року у великій кількості. Долучаються до їх розробки українські та іноземні експерти, зокрема до розробки розділу щодо відновлення сфери освіти і науки в Плані відновлення України були залучені представники МОН, Офісу Президента, Комітету ВРУ з питань освіти, науки та інновацій, понад 170 українських, а також близько 80 іноземних експертів і партнерів [1]. Серед всіх діалогів про майбутнє і планів економічного розвитку центральне місце приділяється забезпеченню робочою силою та безпеці. Моніторинг поточної ситуації здійснюють аналітичні центри досліджень, онлайн платформи, які проводять соціологічні дослідження, також міжнародні організації залучають українських дослідників до соціологічних моніторингів на грантовій основі. В результаті в інформаційному просторі пропонуються звіти з різними оцінками, прогнозами потреб в робочій силі для відновлення країни та моделями вирішення зростаючої демографічної кризи. Дослідження українського ринку праці дозволяє окреслити перелік проблем, які впливатимуть на формування та розвиток робочої сили в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення і визначатимуть реальність прогнозів та напрямів реалізації превентивних заходів:

1. Збільшення чисельності армії забере людей з інших «цивільних» видів діяльності. Після перемоги загрози з боку РФ залишатимуться. Це потребуватиме збереження військових можливостей України. Чим більше людей буде залучено в оборонних та силових структурах, тим менше залишатиметься у реальному виробництві. Отже, в реальній економіці кадровий голод тільки зросте.

2. Переважаючою робочою силою будуть жінки через прямі воєнні втрати та вищу смертність чоловіків в Україні [2]. Гендерна рівність в професійній сфері зростатиме, існування жіночих та чоловічих професій розвиватиметься і далі.

3. Повернення в цивільне життя учасників бойових дій, демобілізованих військовослужбовців потребуватиме скорочених програм реабілітації, підготовки та перепідготовки за найбільш затребуваними спеціальностями на ринку праці.

4. Подальше зростання прихованої зайнятості буде пов'язане з бажанням працівників забезпечити прийнятний рівень доходу навіть за умови втрати страхового стажу.

5. Реалізація політики повернення біженців з-за кордону потребуватиме адекватної оплати праці; створення гідних робочих місць, інноваційних процесів у сфері праці.

6. Посилення гнучкості правового регулювання трудових відносин сприятиме поширенню прекарізації та зниженню рівня соціальної відповідальності суб'єктів ринку



праці; появі та поширенню нових (нестандартних) форм зайнятості; десоціалізації (ізоляції) особистості та зниженню соціальної згуртованості.

7. Відновлення безпечного середовища для життєдіяльності та праці в усіх регіонах країни має стати першочерговим завданням повоєнного відновлення. Соціальна допомога особам, які постраждали унаслідок військового конфлікту має здійснюватись не лише на державному рівні, а і на рівні підприємств.

8. Політика держави щодо системи професійно-технічної та вищої освіти має змінитися з забезпечення виживання та скорочення на максимальну підтримку та розвиток, зокрема підтримку формування та розвитку кадрового потенціалу для інноваційної трансформації вітчизняної економіки.

9. Неповорнення дітей і молоді, які виїхали з початку воєнного стану в країні та продовжують від'їжджати, обумовить подальше старіння нації, посилить дефіцит кадрів та можливо призведе до збільшення пенсійного віку. Ці тенденції вплинуть на зростання попиту компаній на спеціалістів 45+ та старших[3].

10. Кадровий дефіцит сприятиме збільшенню географії рекрутингу в умовах віддаленої роботи.

Отже, названо топ-10 причин переглянути кадрову політику підприємствам та освітні програми освітнім закладам. Заходи, спрямовані на формування та розвиток робочої сили, мають відтерміновану дію, аде пролонгований ефект, відповідно запровадження на всіх рівнях проєктів залучення та накопичення робочої сили є терміновими і визначальними майбутнього країни.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. План відновлення України: освіта та наука, як фундамент розвитку людського потенціалу. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/plan-vidnovlennya-ukrayini-osvita-ta-nauka-yak-fundament-rozvitku-lyudskogo-potencialu>

2. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства / Центр Разумкова. Київ, 2022. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022\\_Gum.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf).

3. Ринок праці України: сьогодення і тенденції майбутнього. ЕВА. <https://eba.com.ua/rynok-pratsi-ukrayiny-sogodennya-i-tendentsiyi-majbutnogo/>

**Олена МАНТУР-ЧУБАТА**

*к.е.н., доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Євгенія ШЕЛЕСТ**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Денис ФОРНЯ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

### **РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

З початку 2023 року триває поступове відновлення ринку праці в Україні. Втім, безробіття залишається вищим за період до початку великої війни та набуває ознак структурного явища. Зокрема, поглиблюються професійні та регіональні диспропорції, що стримує подальше відновлення зайнятості.

Наслідки війни (руйнування, закриття та релокація підприємств), виїзд біженців за кордон та збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО) створюють ситуацію невідповідності географічного розташування робочих місць та робочої сили. Станом на травень 2023 року рівень безробіття становив близько 20 %.

Приватний бізнес стикається насамперед із браком кваліфікованих працівників. Відчувається дефіцит окремих спеціальностей, незважаючи на високий рівень безробіття.

Причини такого явища: 1) виїзд до інших країн кваліфікованих працівників, насамперед жінок, як біженців; 2) мобілізація чоловіків до Збройних сил України (до 1 млн осіб працездатного віку).

Паралельно з цим посилюється тінізація ринку праці – зростає кількість працівників без офіційного оформлення і зарплатами "в конвертах". Як наслідок, такі особи не мають соціальних гарантій, їх робочий час не зараховується до трудового стажу.

На збільшення розміру неформальної зайнятості вплинула вимога щодо реєстрації чоловіків у військоматах для офіційного працевлаштування.

За оцінками Державної служби зайнятості України, станом на березень 2023 року близько 3 млн осіб працювали без офіційного оформлення, що становить понад 20% працездатного населення України. За умов відсутності значних шоків рівень безробіття буде знижуватись через активізацію економічної діяльності. Процес відновлення економіки України дозволить усунути структурні диспропорції, зокрема завдяки інвестиціям у постраждалі регіони та поверненню біженців та переселенців до своїх домівок.

Великою проблемою, насамперед у середньо- та довгостроковій перспективі, залишатимуться міграційні процеси – кількість українців, які мають статус тимчасового захисту в Європі, наразі складає 5,14 млн осіб. Ще близько 250 тисяч біженців переїхали до США та Канади. З демографічної точки зору це переважно жінки з дітьми, що значно ускладнює ситуацію з робочою силою в Україні у майбутньому.

Зі зменшенням безпекових ризиків повернення біженців прискориться, але зберігається загроза зворотного руху - об'єднання родин чи пошук роботи за межами України. Освіта відіграє вирішальну роль у формуванні людського капіталу, особливо в умовах несприятливого демографічного розвитку. Високоякісна система освіти, перепідготовки та професійного розвитку може допомогти зменшити дефіцит робочої сили. Війна також прискорила знецінення людського капіталу, спричинивши значну колективну психологічну травму, яка ще довго впливатиме на психічне та фізичне здоров'я людей, що у свою чергу вплине на продуктивність праці.

Інша проблема – невідповідність поточного стану підготовки робочої сили потребам економіки. Плани системи освіти щодо підготовки робочої сили, розроблені ще до війни, не змінювались, що ускладнює пристосування до сучасних вимог ринку. За даними Державної служби зайнятості, однією з головних проблем на ринку праці є і певні диспропорції між попитом і пропозицією робочої сили. Нині роботодавці мають найбільший попит на кваліфікованих робітників фізичної праці. Проте серед зареєстрованих безробітних 43 % мають вищу освіту, а в деяких великих містах ця кількість досягає 60 % і вище. Причому кількість безробітних серед колишніх керівників, професіоналів і спеціалістів втричі перевищує кількість відповідних вакансій.

Для стабілізації чисельності та продуктивності робочої сили необхідно визначити пріоритетність підготовки спеціалістів насамперед в економічних секторах, які потребують відновлення. Цей процес держава має здійснювати у тісній координації з бізнесом, який окрім непрогнозованої ситуації через війну, також відчуває знаний кадровий голод.

В рамках дослідження було проведено онлайн-опитування представників малого та середнього бізнесу щодо тих проблем, з якими вони стикаються у пошуку та підвищенні кваліфікації робочої сили. Загалом було опитано 52 власники середнього та малого бізнесу.

### Чи стикаєтеся ви зараз з якимось труднощами під час пошуку робітників?

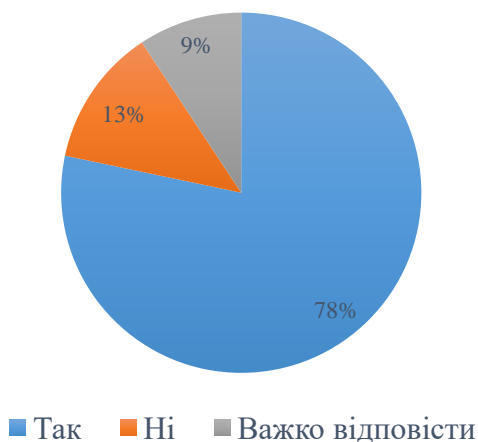


Рисунок 1 – Опитування респондентів

Опитування демонструє, що майже всі приватні підприємства стикаються з нестачею працівників. Насамперед бізнес відчуває дефіцит кваліфікованої робочої сили. Майже 80% респондентів повністю або частково згодні з тим, що нестача кваліфікованої робочої сили є основною перешкодою для економічного зростання України. Щоб усунути прогалину в навичках, 52% опитаних проводять навчання для своїх співробітників, 40% наймають нових співробітників, а 33% залучають підрядників. Під час індивідуальних інтерв'ю бізнесмени підкресливали, що вимушені були самостійно тренувати та підвищувати кваліфікацію своїх співробітників. Причина – невідповідність системи освіти поточним запитам роботодавців.

### Чи вважаєте Ви, що нинішня система освіти в Україні здійснює ефективну підготовку робочої сили?

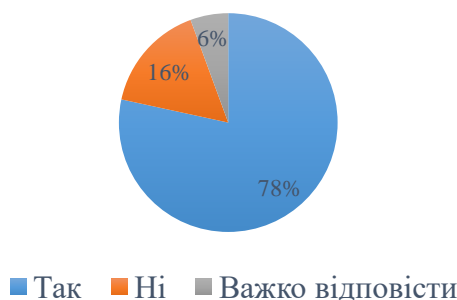


Рисунок 2 – Опитування респондентів

Майже 80% опитаних не вважають сучасну систему освіти в Україні ефективною для підготовки кваліфікованих кадрів.

**Чи є у Вас плани щодо початку/підвищення кваліфікації  
Ваших співробітників в короткостроковій перспективі?**

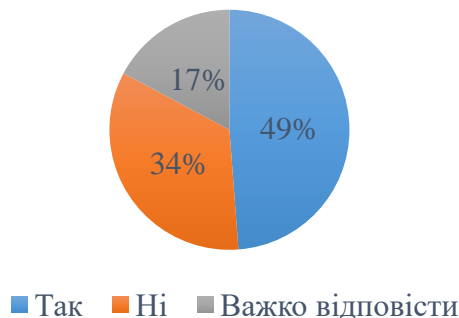


Рисунок 3 – Опитування респондентів

Навіть в умовах війни 49% представників малого та середнього бізнесу планують навчати та підвищувати кваліфікацію своїх працівників у короткостроковій перспективі, а 67% – у середньостроковій та довгостроковій.

**Чи є у Вас плани щодо початку/підвищення кваліфікації  
Ваших співробітників в середньо - та довгостроковій  
перспективі?**

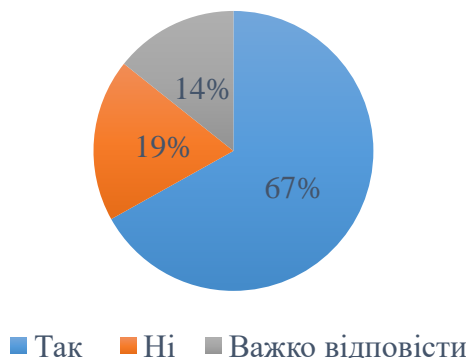


Рисунок 4 – Опитування респондентів

Україна стоїть перед важливим завданням економічного відновлення та розвитку. Результати дослідження демонструють, щоб досягти цих цілей, необхідно зосередитися на розвитку робочої сили, яка буде здатна забезпечити стійке та стає зростання. Для цього необхідна реалізація наступних кроків:

1. Економічна свобода. Для стимулювання економічного зростання рекомендується зменшити податковий тиск, насамперед, на малий і середній бізнес та полегшити адміністративне навантаження для підприємницької діяльності в Україні.

2. Деретуляція ринку праці. Продовження існуючих протягом воєнного часу ініціатив з дерегуляції ринку праці та поступовий відхід від радянського законодавства до стандартів ЄС може допомогти зменшити неформальну зайнятість.

Необхідна комплексна реформа трудового законодавства, яка б враховувала вплив нових технологій та ставила пріоритетом підвищення вимог до кваліфікації робочої сили.

3. Освіта та розвиток робочої сили. Політика держави щодо технічної та вищої освіти має бути спрямована на підтримку та розвиток людських ресурсів для реконструкції та інноваційних перетворень у національній економіці.

Необхідно також змінити систему підготовки спеціалістів у напрямку переходу від кваліфікаційних вимог до професійних стандартів, заснованих на компетентності.

Дуальна освіта має бути запроваджена для підготовки молодих фахівців. Розвиток навичок та ефективна реалізація права та доступу до навчання впродовж життя має бути невід'ємною частиною ширшої стратегії економічного зростання та планів відновлення та стійкості. Приватно-державне партнерство може стати важливим стимулом для перенавчання дорослих.

4. Аналіз даних про ринок праці. Використання сучасних підходів та технологій для збору й аналізу даних про навички робочої сили в різних секторах і регіонах (здібності, досвід, бажання професійного розвитку, демографічні показники, потреби в навчанні тощо). Платформи аналізу талантів можуть використовувати цю інформацію, щоб забезпечити навчання та кваліфікацію, що відповідає потребам ринку праці.

5. Політика щодо повернення біженців. Українці, які виїхали за кордон, повертатимуться лише за умов адекватної оплати праці, безпечного робочого середовища, інноваційної моделі розвитку та високого рівня державної підтримки (забезпечення житлом, розвиток інфраструктури). Важливо надати чіткі інструкції щодо того, куди ці люди повертатимуться та які можливості вони матимуть в Україні. Крім того, чим довше люди залишаються за кордоном, тим важче їх буде повернути. Тому для заохочення їхнього повернення необхідний економічний бум.

6. Імміграційна політика. Окрім заохочення українців повертатися з-за кордону, рекомендується заповнити недоліки робочої сили шляхом залучення іммігрантів з інших країн. Для цього необхідно спростити імміграційне законодавство: іноземці стикаються з проблемами під час отримання дозволів на роботу, іноземні студенти мають обмежені можливості легального працевлаштування, також існують зобов'язання встановлювати значно вищу заробітну плату для працівників з інших країн порівняно із середньою заробітною платою в Україні.

7. Гендерний фактор. Перегляд гендерних стереотипів у професіях, де домінують чоловіки, і наймання більшої кількості жінок може дати новий погляд на ринок праці.

8. Працевлаштування ветеранів. Мають бути реалізовані масштабні програми допомоги ветеранам, зокрема, ветеранам з обмеженими можливостями в пошуку роботи та отриманні психологічної допомоги.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Робоча сила в Україні: як війна впливає на її майбутнє? [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/8/700951/>.

2. Професійно-кваліфікаційний дисбаланс [Електронний ресурс] // Державна служба зайнятості – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

3. "Кадровий голод". Як війна змінила ринок праці в Україні і куди поділись безробітні [Електронний ресурс] // РБК-Україна. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.rbc.ua/rus/news/kadroviy-golod-k-viyna-zminila-rinok-pratsi-1682085570.html>.

**Дмитро КОБЕЦЬ**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці*

**Олександр РУНОВ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR**

У сучасному світі, в умовах стрімкого розвитку технологій, галузь управління людськими ресурсами (HR) не залишається осторонь впливу новаторських інструментів, зокрема інструментів штучного інтелекту (ШІ). Поєднання сфери HR і штучного інтелекту відкриває широкий спектр можливостей та викликів, які мають вагомий вплив на стратегічне управління персоналом та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств.

Науковий інтерес до використання інструментів ШІ в галузі HR зумовлений необхідністю оптимізації процесів управління персоналом у реальному часі, а також пошуком нових підходів до взаємодії з працівниками та кандидатами. Зростання конкуренції на ринку праці та швидкий розвиток технологій зумовлюють необхідність пошуку інноваційних рішень для вирішення завдань, що стоять перед відділами кадрового управління.

Однією з головних переваг використання інструментів ШІ в HR є здатність аналізувати великі обсяги даних та надавати детальні прогнози, що сприяє зростанню ефективності в процесах набору персоналу та розвитку команд. Автоматизація аналізу резюме, використання інтелектуальних алгоритмів для відбору кандидатів та визначення їхньої відповідності вимогам вакансій спрощує та прискорює весь цей процес, дозволяючи HR-спеціалістам зосередитися на стратегічних завданнях та взаємодії зі співробітниками.

Однак, разом із беззаперечними перевагами, існують і значні виклики та недоліки використання інструментів ШІ в сфері HR. Питання етики, конфіденційності та справедливості використання штучного інтелекту в процесах відбору кандидатів та оцінки працівників є предметом обговорення та дослідження.

Прагнучи зрозуміти реальний вплив інструментів ШІ на ефективність управління персоналом, науковці та практики в галузі HR активно досліджують перспективи та ризики використання цих технологій. Суттєвим напрямком досліджень є розробка ефективних стратегій використання інструментів ШІ, які б враховували специфіку роботи з людьми та максимально сприяли досягненню стратегічних цілей організацій.

Таким чином, в даній статті ми спробуємо систематизувати та оцінити переваги та недоліки використання інструментів штучного інтелекту в галузі управління людськими ресурсами, враховуючи як існуючі тенденції, так і можливі шляхи вирішення викликів, що постають перед організаціями.

Інструменти штучного інтелекту, що застосовуються в управлінні кадровими ресурсами, відображають суттєві тенденції та переваги, які стали актуальними у контексті HR 4.0. Згідно з висновками О. Кравчук та І. Варіс, використання штучного інтелекту в цій області сприяє оптимізації HR-процесів, зменшенню помилок та трудомісткості операцій, скороченню затрат праці та матеріалів, полегшенню процесу прийняття рішень менеджерами та аналітиками, розширенню стратегічного управління людьми, збільшенню можливостей залучення та утримання талановитих кадрів, а також спрощенню та створенню нових можливостей для підвищення продуктивності та інновацій в сфері HR [2-5].

Однією з ключових переваг є можливість автоматизації рутинних операцій в HR-процесах. Інструменти штучного інтелекту використовуються для швидкого і точного сортування та обробки великої кількості даних, таких як резюме кандидатів та інша документація. Це сприяє ефективному управлінню інформацією, зменшує ризик помилок і

допомагає роботодавцям зосередитися на більш стратегічних аспектах управління персоналом.

Інструменти штучного інтелекту дозволяють значно покращити процес рекрутингу. Вони використовують алгоритми машинного навчання для аналізу великих обсягів даних і визначення найбільш підходящих кандидатів для конкретних вакансій. Це допомагає зменшити час, необхідний для добору персоналу, і забезпечує вищу якість відбору.

Інструменти штучного інтелекту дозволяють збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних для прогнозування тенденцій у сфері управління людськими ресурсами. Аналітичні моделі можуть передбачити зміни в кадровому складі, ідентифікувати проблемні сфери та навіть надавати рекомендації для оптимізації кадрових процесів. Це дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення на основі даних, що поліпшує стратегічне планування.

Інтеграція штучного інтелекту в HR також сприяє розвитку персоналу. Системи машинного навчання можуть ідентифікувати індивідуальні потреби в навчанні та створювати персоналізовані програми для кожного співробітника. Це сприяє не лише ефективному використанню часу, але і підвищує загальну продуктивність працівників.

Інструменти штучного інтелекту дозволяють зменшити вплив людського фактору в процесі оцінки працівників. Автоматизовані системи можуть аналізувати об'єктивні дані про продуктивність, вміння та навички, що сприяє більш точним та неупередженим рішенням у питанні кадрового оцінювання.

Інтеграція інструментів штучного інтелекту покращує внутрішню комунікацію в компанії. Чат-боти та інші засоби можуть надавати швидку інформацію, відповідати на запитання та полегшувати обмін даними між співробітниками, що призводить до підвищення ефективності командної роботи.

Інноваційні HR-технології, що базуються на штучному інтелекті, сприяють створенню ергономічних та комфортних умов праці. Вони сприяють зростанню задоволеності працівників, підвищенню рівня залученості та розвитку позитивного корпоративного клімату.

Однак разом із визнаними перевагами, вчені визначають і основні виклики, що виникають при впровадженні інструментів штучного інтелекту у цифровий менеджмент вітчизняних компаній. Серед них - необхідність прискорення цифрової трансформації в менеджменті персоналу шляхом автоматизації процесів, які досі виконуються вручну. Також важливо вирішувати завдання щодо економії робочого часу, зменшення витрат та оптимізації результатів, використовуючи структуру технологічних засобів та методів реалізації бізнес-процесів управління персоналом. Додатково, застосування цифрових інструментів для роботи з персоналом через використання хмарних обчислень і демократичних технологій ставить завдання ефективного взаємодії з IT-інфраструктурою та формування мислення 4.0 в командах управління людськими ресурсами [2-5].

В процесі впровадження штучного інтелекту в HR виникають певні виклики. Першим і одним із найактуальніших викликів є питання етики та конфіденційності. ШІ в HR здатний збирати, аналізувати та зберігати великі обсяги особистих даних працівників. Виникає загроза порушення приватності та виникає питання про те, як забезпечити адекватний рівень захисту цих даних, щоб уникнути можливості зловживання та дискримінації. Багато ШІ-систем базуються на алгоритмах машинного навчання, які можуть бути непередбачувані та навіть біасовані. Це породжує проблему недостатнього розуміння та неперевіреності в прийнятті рішень, зокрема при відборі кандидатів. Розробка прозорих алгоритмів та ефективна комунікація процесів важливі для забезпечення справедливості та довіри до систем ШІ. Ще одним важливим викликом є ризик помилкових висновків та біасів у процесах прийняття рішень. Системи ШІ можуть переймати негативні стереотипи, які існують в суспільстві, що може призвести до дискримінації на підставі расових, гендерних чи інших критеріїв.

Також можна сформулювати ряд недоліків використання штучного інтелекту в HR. Однією з основних критик ШІ в HR є його недостатня здатність враховувати людський фактор.

HR часто стикається з ситуаціями, де важливо враховувати особистість, емоції та контекст, а це важко досягти за допомогою алгоритмів ШІ. Ефективність систем ШІ в значній мірі залежить від якості вихідних даних. Якщо дані, на яких базується ШІ, є неточними, застарілими або неповними, це може вплинути на точність та ефективність прийнятих рішень. Впровадження та обслуговування систем ШІ може бути витратним завданням. Необхідно наймати кваліфікованих фахівців для розробки, впровадження та підтримки систем, що може бути високими витратами для компаній, особливо для малих та середніх підприємств.

О. Семененко підкреслює, що інструменти штучного інтелекту в управлінні кадровим потенціалом повинні розглядатися як допоміжні, а не основні засоби оптимізації роботи та виконання операційних завдань [6]. Розуміння їх ролі в трансформації сфери пошуку та управління талантами ставить завдання збалансованого використання технологічних рішень, не втрачаючи з поля зору гуманізацію та індивідуальні аспекти взаємодії.

Отже, хоча інструменти штучного інтелекту в HR пропонують широкий спектр переваг для управління кадровими ресурсами, їх ефективне впровадження вимагає уважного вирішення викликів, пов'язаних з етикою, прозорістю, індивідуальністю та балансом між автоматизацією та людським фактором.

Для максимізації переваг та мінімізації викликів, пов'язаних із використанням інструментів штучного інтелекту в кадровому менеджменті, можна впроваджувати такі стратегічні заходи:

- запобігти повній заміні роботи менеджерів з персоналу інструментами штучного інтелекту, а замість цього використовувати їх як допоміжні засоби, спрямовані на підтримку та поліпшення процесів управління персоналом;
- при створенні контенту для співробітників компанії чи потенційних кандидатів, активно коригувати текст, який був згенерований інструментами штучного інтелекту, з метою підвищення його адаптованості та налагодження під специфічні потреби аудиторії;
- розробляти та тестувати моделі оптимального поєднання традиційних інструментів управління персоналом та інструментів штучного інтелекту; особливий акцент слід робити на побудові ефективного комунікативного середовища між менеджерами та персоналом;
- враховувати думку персоналу компанії при виборі і впровадженні інструментів штучного інтелекту в систему кадрового менеджменту; забезпечити участь співробітників у процесі вибору, що сприятиме створенню більш адаптованих інструментів;
- проводити регулярний моніторинг ефективності використання інструментів штучного інтелекту в цифровому кадровому менеджменті компанії, що включає в себе аналіз результатів, здійснення корекцій та впровадження подальших удосконалень для забезпечення оптимальної продуктивності та задоволеності персоналу.

Варто відзначити, що інструменти штучного інтелекту в HR дійсно відображають основні тенденції технологій HR 4.0. Існує великий потенціал оптимізації HR процесів, зменшення помилок та трудомісткості операцій, а також збільшення можливостей залучення та утримання найкращих талантів. Важливо визнати, що ШІ може полегшити прийняття рішень менеджерами та аналітиками, розширити стратегічне управління людьми та сприяти інноваціям у сфері HR.

Однак, разом із перевагами, існують і виклики, які виникають у процесі впровадження ШІ в кадровий менеджмент. Це, зокрема, прискорення цифрової трансформації через відсутність повного заміщення ручних процесів, потреба у пошуку шляхів економії робочого часу, збільшення витрат та оптимізації результатів. Застосування цифрових інструментів може також стикатися із викликами з питань захисту персональних даних, що стає проблемою, особливо в умовах непопулярності використання таких інструментів на території України.

Необхідно визнати, що змішане використання традиційних HR-інструментів та інструментів штучного інтелекту може виявитися оптимальним рішенням. Спроби оптимізації та поєднання обох підходів можуть призвести до більш ефективного використання технологій HR 4.0, забезпечуючи високий рівень комунікації між менеджерами та персоналом.



Враховуючи результати дослідження, необхідно акцентувати увагу на постійному моніторингу та корекції використання інструментів ІІІ в HR-сфері. Тільки систематична оцінка та адаптація можуть забезпечити максимальну вигоду від впровадження цих інноваційних технологій та подолання їхніх потенційних обмежень. У світлі швидкого розвитку цифрового кадрового менеджменту, розуміння як переваг, так і викликів використання інструментів штучного інтелекту в HR визначає шлях для подальших досліджень та вдосконалення практики управління персоналом.

**ЛІТЕРАТУРА:**

- 1 Королевська Л. Що потрібно знати фахівцям HR про штучний інтелект у 2023 році. URL: <https://konkurent.ua/publication/106266/scho-potribno-znati-fahivtsyam-hr-pro-shtuchniy-intelekt-u-2023-rotsi/>.
- 2 Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Том 6. №1. С. 92-110.
- 3 Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2021. №27. С. 56-67.
- 4 Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
- 5 Кравчук О., Варіс І. Вплив індустрії 4.0 на менеджмент персоналу. Економіка підприємства: теорія і практика: зб. матеріалів ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2022. С. 329-332.
- 6 Семененко О. Технології штучного інтелекту в HR і рекрутингу: тренд чи необхідність? URL: <https://www.management.com.ua/ims/ims291.html>
- 7 Шкуренко А. В. Використання штучного інтелекту в HR-менеджменті. URL: [ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37545/11646-41564-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37545/11646-41564-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Леся БІЛОРУСЕЦЬ**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Михайло ЧМОЛА**

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

## **СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

У теперішніх умовах здійснення господарської діяльності існують помітні зміни в підходах до мотивації персоналу порівняно з серединою 20 століття. Ключові аспекти цих змін включають, насамперед, зсув від матеріальної мотивації. У середині 20 століття домінувала ідея, що головною мотивацією працівників є фінансовий стимул. Протягом останніх десятиліть спостерігається тенденція до визнання важливості не тільки фінансових, але й інших аспектів, таких як задоволення від роботи, розвиток кар'єри та робоча атмосфера.

Значно змістився і акцент на розвиток та самовдосконалення. Адже сучасні підходи до мотивації визнають важливість особистого та професійного розвитку працівників. Компанії стежать за тим, щоб надавати можливості для навчання, тренінгів та розвитку, щоб забезпечити співробітникам можливість розвивати свої навички та вдосконалювати себе [1].

Більша увага за сучасних особливостей мотивування персоналу приділяється до робочого середовища. Сучасні компанії приділяють більше уваги створенню позитивного

робочого середовища. Це включає в себе забезпечення зручних умов праці, підтримки балансу між роботою та особистим життям, а також створення командної робочої атмосфери.

Більший акцент посунувся на роль комунікації та взаємодії. Комунікація внутрішньо в компанії стала ключовою частиною мотиваційних стратегій. Відкритість, взаємодія та зворотний зв'язок допомагають створити ефективні команди та забезпечити, що працівники відчують себе важливими.

Сучасна дійсність процесів мотивування персоналу більше уваги приділяє до індивідуальних потреб. Сучасні компанії стають більш чутливими до індивідуальних потреб своїх працівників. Програми гнучких графіків, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також інші ініціативи створюються з метою врахування різноманітності потреб робочої сили.

Загалом, сучасні підходи до мотивації персоналу спрямовані на створення стимулів, які враховують більше аспектів життя та індивідуальних потреб працівників, не тільки фінансові стимули. Мотивація персоналу в Європі може варіюватися в залежності від країни, галузі діяльності та конкретної компанії. Однак існують кілька загальних тенденцій та підходів, які можна спостерігати в сучасних практиках управління персоналом у багатьох європейських компаніях.

Насамперед, процеси мотивування передбачають наявні гнучкі робочі умови. Багато компаній в Європі надають пріоритет гнучким робочим графікам та можливості віддаленої роботи. Це може сприяти підвищенню робочої ефективності та сприяти балансу між роботою та особистим життям працівників.

Приділяється увага процесу розвитку кар'єрних можливостей. Компанії акцентують увагу на наданні можливостей для професійного розвитку своїм працівникам. Це може включати тренінги, семінари, програми навчання та інші ініціативи, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників.

Залишається особливо актуальною і фінансова мотивація. Зарплатні та бонусні пакети залишаються важливим елементом мотивації. Крім того, деякі компанії можуть надавати акції, опції на акції чи інші фінансові переваги. Актуальність набуває культура підтримки інновацій. Компанії стають все більше орієнтованими на інновації, і ті, які сприяють творчості та ідеям своїх працівників, можуть мати конкурентну перевагу. Винагородження за ініціативу та інноваційні досягнення може бути одним з методів мотивації.

Набирає оберти посилена корпоративна відповідальність. Багато компаній акцентують на своєму внеску в соціально-екологічні ініціативи. Проекти корпоративної відповідальності, такі як сталість та екологічні ініціативи, можуть слугувати додатковим джерелом мотивації для співробітників.

Важливо зауважити, що це лише загальні тенденції, і підходи до мотивації можуть відрізнятися в залежності від конкретного ринку праці та сфери діяльності компаній.

Мотивація персоналу в США визначається різноманітними факторами, і підходи можуть варіюватися в залежності від типу бізнесу та культури компанії. Особливі сучасні загальні методи мотивації персоналу в США передбачають, насамперед, фінансову мотивацію, як зарплату та бонуси. Високі зарплати та системи премій є основними стимулами для працівників. Також до фінансової мотивації відносять акції та опції. Подарунки від компанії, акції та опції на акції можуть бути використані для стимулювання працівників.

Важлива група мотивуючих складових – процеси професійного розвитку. Зокрема, навчання та розвиток. Компанії можуть надавати можливості для навчання та розвитку, включаючи семінари, курси та тренінги [2].

Приділяється увага питанням кар'єрного зростання. Адже визнання та підтримка у професійному рості може бути потужним мотиватором.

Мотивуючим чинником залишається робоча атмосфера, зокрема командна робота, де забезпечується сприяння співпраці та взаємодії в команді. Також важливими є гнучкі графіки праці. Це дає можливості для гнучкого графіка роботи.

Окрема суто американська мотиваційна група, яка має посилене значення, - бенефіти та благополуччя. Зокрема, йтиметься про медичне страхування та інші благополуччя. Забезпечення хорошим медичним страхуванням та іншими соціальними благами власних працівників вітається. Також мова і про оплачувані відпустки. Довгі відпустки та відпустки на підтримку балансу між роботою та особистим життям.

Визнання та похвала персоналу є одним із найбільш важливих моментів американського мотивування персоналу. Зокрема, мова про систему нагород, вручення премій, сертифікатів та інших нагород за досягнення. Також мова регулярно вираження вдячності та визнання за успіхи працівників.

Спільні події та програми включають у себе компанійські заходи, тобто організацію спільних подій, вечірок та святкових заходів; а також і соціальні програми, спільні соціальні програми та ініціативи.

Ці фактори можуть поєднуватися в різних способах в залежності від конкретного бізнесу та його цінностей. Також, важливо враховувати індивідуальні потреби та прагнення працівників для найефективнішого підходу до мотивації [3].

Є цікавим досвід мотивації персоналу в Китаї, як країні із командним типом національної економіки. Мотивація тут може виявлятися за допомогою різноманітних стратегій, які враховують культурні та соціальні особливості даної країни. Основні аспекти мотивації персоналу в Китаї передбачають фінансову мотивацію, зарплати та бонуси. Подібно до багатьох інших країн, фінансові винагороди включають в себе конкурентоспроможні зарплати та системи бонусів за досягнення конкретних цілей.

Важливим залишається кар'єрний ріст, можливості для росту. Китайські працівники можуть бути мотивовані можливостями для кар'єрного зростання та професійного розвитку.

Актуальною є східна корпоративна культура, колективність. В Китаї часто важливо враховувати значення колективізму, тобто взаємодії та співпраці в команді.

Враховується в процесах мотивації і лояльність до компанії. Збереження високого рівня лояльності співробітників може визначатися сильною корпоративною культурою.

Працівникам забезпечується соціальна підтримка. Це медичне страхування та інші соціальні пільги, а також забезпечення співробітників якісним медичним страхуванням та іншими соціальними пільгами може бути важливим фактором.

Східна філософія мотивування персоналу також враховує питання визнання та пошани. Нагороди та визнання передбачають публічне визнання та нагороди за досягнення можуть бути потужними мотиваторами для китайських працівників.

Традиційними є і гнучкі умови праці, гнучкий графік та робоче середовище. Забезпечення гнучких графіків роботи та комфортного робочого середовища може бути важливим для задоволення потреб працівників [4, с.22-25].

Важливо враховувати культурні відмінності та індивідуальні особливості працівників для успішної мотивації персоналу в різних країнах.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1 Костяк К.М. Мотивація персоналу : порівняння європейського та українського досвіду // Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф., м. Черкаси, 16-17 квіт. 2020 р. Черкаси : СУЕІМ, 2020. С. 222–224.

2 Кваша О.С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України / О.С. Кваша // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 1. – С. 87–92 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf>.

3 Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102

4 Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали. Донецьк : Ін-т економіки пром–сті НАНУ, 2011. 199 с.

**Тетяна ГЛУШКО**

*ст. викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Денис СИДОРЧУК**

*здобувач вищої освіти*

**Анастасія ЧЕРНИШ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ВЕДЕННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ НА ПЛАТФОРМІ “INSTAGRAM” В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Ведення бізнесу на платформі Instagram може бути викликом, особливо в умовах воєнного стану. Проте, існують певні стратегії, які можуть допомогти підтримувати і розвивати ваш бізнес, навіть в таких складних умовах.

Одним з ключових аспектів є збереження активності на платформі. Регулярне публікування постів, сторіз та інших контентів допоможе залучати нових клієнтів і підтримувати інтерес існуючих. Також, варто використовувати різноманітні формати контенту, такі як фотографії, відео, анімації, щоб залучити увагу аудиторії.

Крім того, важливо зберігати зв'язок зі своїми клієнтами. Відповідайте на коментарі та повідомлення, спілкуйтесь з ними, дізнавайтесь їхні потреби та пропонуйте відповідні товари або послуги. Розуміння та відповідь на потреби клієнтів може допомогти зберегти їхню вірність та підтримати зростання вашого бізнесу.

Крім цього, варто використовувати можливості реклами на платформі Instagram. Рекламні кампанії можуть допомогти залучати нових клієнтів та підвищувати увагу до вашого бренду. Важливо добре налаштувати цільову аудиторію та пропонувати рекламний контент, який буде цікавим та привабливим для вашої цільової групи.

Необхідно також слідкувати за змінами в законодавстві та політиці, що пов'язані з воєнним станом, і вчасно адаптувати свій бізнес до нових умов. Будьте готові до непередбачуваних ситуацій та шукайте нові можливості для розвитку.

Загалом, ведення малого бізнесу на платформі Instagram в умовах воєнного стану може бути викликом, але з правильною стратегією та наполегливістю ви можете досягти успіху.

Можливі проблеми під час воєнного стану:

**Зменшення активності користувачів:** Під час воєнного стану, люди можуть бути менш активними в соціальних мережах, включаючи Instagram. Це може призвести до скорочення аудиторії та зниження взаємодії з вашим бізнес-акаунтом.

**Зміни в економічній ситуації:** Воєнний стан може мати негативний вплив на економіку, що може призвести до зменшення покупок та зростання фінансової нестабільності. Це може вплинути на продажі та дохід вашого бізнесу в Instagram.

**Обмеження в рекламних можливостях:** У воєнний стан можуть бути введені обмеження на рекламні можливості в соціальних мережах. Це може ускладнити просування вашого бізнесу та залучення нових клієнтів через Instagram.

**Підвищений ризик:** Воєнний стан може призвести до підвищеного ризику для підприємців та бізнесів, зокрема щодо безпеки, постачання товарів та послуг, а також можливих змін у законодавстві.

Важливо бути готовим до можливих проблем та шукати альтернативні стратегії, які допоможуть зберегти та розвивати ваш малий бізнес в Instagram навіть під час воєнного стану.

Можливі плюси під час воєнного стану:

**Збільшення онлайн-активності:** Під час воєнного стану багато людей шукають способи розваги та зв'язку зі світом. Використання Instagram може привернути більше уваги до вашого бізнесу.

**Зростання онлайн-продажів:** Завдяки активності користувачів Instagram та можливості прямого продажу через платформу, ви можете досягти більшого обсягу продажів та залучити нових клієнтів.

**Зміна способу споживання:** Воєнний стан може призвести до зміни способу життя і споживання населення. Використання Instagram дозволяє вам адаптуватися до нових реалій та пропонувати товари або послуги, які відповідають потребам цього періоду.

**Зміцнення спільноти:** Instagram є потужним інструментом для зближення зі своєю аудиторією та формування спільноти навколо вашого бренду. За допомогою контенту та інтерактивних функцій, ви можете створити відчуття спільноти серед своїх клієнтів.

**Більше можливостей для креативності:** Воєнний стан може створювати виклики для бізнесу, але водночас він надає можливість для розкриття творчих підходів та інновацій. Instagram дозволяє вам експериментувати з контентом та залучати увагу своєї аудиторії.

Отже, ведення малого бізнесу на платформі "Instagram" в умовах воєнного стану є складним завданням, але може бути успішним з правильною стратегією та підходом.

Отже, можна адаптуватися до зміни умов: Воєнний стан може привести до змін в економічному середовищі. Важливо бути готовими до цього і швидко адаптуватися до нових умов.

**Використовувати креативні підходи:** В умовах воєнного стану, змінюються пріоритети та потреби споживачів. Важливо розробляти креативні підходи для залучення уваги та задоволення нових потреб.

**Безпека та комунікація:** Воєнний стан може створювати додаткові загрози та обмеження. Важливо забезпечити безпеку власного бізнесу та ефективну комунікацію з клієнтами.

**Використовувати можливості платформи "Instagram":** "Instagram" є потужною платформою для реклами та залучення клієнтів. Важливо використовувати всі можливості цієї платформи для просування та ведення бізнесу.

**Аналізувати та коригувати стратегію:** В умовах воєнного стану, стратегія бізнесу може потребувати коригування. Важливо постійно аналізувати результати та коригувати стратегію відповідно до змін в економічному та політичному середовищі.

Ці висновки можуть стати корисними для підтримки та розвитку малого бізнесу на платформі "Instagram" в умовах воєнного стану.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Комплексна програма розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021-2023 роки.
2. Малий та середній бізнес. Міністерство фінансів України. 2022. [Електронний ресурс] [https://mof.gov.ua/uk/news/key\\_results\\_of\\_2022\\_of\\_the\\_ministry\\_of\\_finance-3788](https://mof.gov.ua/uk/news/key_results_of_2022_of_the_ministry_of_finance-3788)
3. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). Центр ресурсо-ефективного та чистого виробництва. Київ, 2022. 23 с. [Електронний ресурс] [http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National\\_businesses\\_during-war\\_2022.pdf](http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2022/11/National_businesses_during-war_2022.pdf)

**Тетяна ГЛУШКО**

*ст. викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Софія ЗАБОЛОТНА**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ЗАГОСТРЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНОГО СТАНОВИЩА В УКРАЇНІ ПІД ВПЛИВОМ ВІЙНИ**

Війна справила значний вплив на українську економіку. Постійні атаки на інфраструктуру та її руйнування в зоні бойових дій, призвели до значного занепаду виробництва та економічної кризи. Демографічний аспект війни також впливає на українське суспільство. Великі втрати людських ресурсів та вимушена міграція призвели до дисбалансу в розподілі населення та соціально-демографічному становищі країни.

Соціально-демографічне становище визначається як сукупність демографічних та соціальних показників, що характеризують певну групу населення або регіон чи країну. Такими показниками є: народжуваність, смертність, структура населення за віком, статтю, рівнем освіти, занятістю та доходами. Вони використовуються для аналізу та оцінки динаміки суспільства, що впливає на різні галузі, такі як економіка, освіта, охорона здоров'я та соціальна політика.

Основними ознаками демографічної кризи в Україні до початку повномасштабного вторгнення були і залишаються:

- низький рівень народжуваності, який не забезпечує простого заміщення поколінь (Український інститут майбутнього повідомляє, що коефіцієнт фертильності наразі складає 1,2, тоді як для зростання чисельності населення мінімальне його значення повинне складати не менше 2,1) [1];

- високий рівень смертності, особливо передчасної у чоловіків (смертність чоловіків у працездатному віці досягала 35 %, для порівняння, у жінок - 9,3%);

- низька середня тривалість життя (станом на 2023 рік середня тривалість життя жінки становить 78 років, а чоловіка – 68 років, що є менше, ніж в середньому у світі);

- довготривалий міграційний вплив молоді, що негативно позначається як на чисельності населення, так і на народжуваності та працездатності (тільки 9,1-9,5 мільйонів українців мають роботу, що становить близько 6-7 мільйонів, якщо відняти працівників державного сектору. Вони є "тягарем", який несе решта населення - 22-23 мільйони осіб, включаючи пенсіонерів, дітей, студентів, безробітних, утриманців та працівників бюджетної сфери. За даними Українського інституту майбутнього, за такими темпами через кілька років кількість пенсіонерів в Україні буде вдвічі більшою, ніж кількість тих, що працюють) [2];

- статеві диспропорції (небезпечні тенденції в українському суспільстві почалися ще до війни з росією, а сьогодні статистика є вкрай поганою); [3]

Війна є новим фактором, який ще більше погіршує демографічну ситуацію в Україні.

Статистичні дані та звіти про перепис населення свідчать про велику кількість загиблих та поранених осіб. Станом на 2023 рік приблизно 25170 втрат серед цивільного населення у 1504 населених пунктах України, зокрема 9177 загиблих і 15993 поранених. Серед них 535 загиблих і 1095 поранених дітей. Серед цих жертв серед дорослих, стать яких була відома:

чоловіки - 61%

жінки - 39%.

Серед дітей, стать яких була відома:

хлопчики - 57,2%

дівчатка - 42,8%. [4]

Аналіз працездатного населення на 2023 рік показав, що кількість чоловіків у віці 15-19 років майже вдвічі перевищує кількість чоловіків у віці 35-39 років. Крім того, спостерігається дефіцит чоловіків, особливо після 40 років: у 2023 році жінок у віці 40-69 років на 22% більше, ніж чоловіків. Загалом кількість чоловіків працездатного віку (20-60 років) перевищує кількість жінок на 11%, що є досить непоганим показником, але все ще недостатнім. (рис. 1)



Рисунок 1 - Розподіл працездатного населення за статтю у 2023 р.

Складено авторами на основі джерела [5]

Міграційні процеси мають великий вплив на суспільство, економіку, культуру та інші аспекти життя будь-якої країни.

Починаючи з 24 лютого, відбулася масштабна міграція населення України за кордон:

Біженців з України зафіксовано в Європі - 5 831 200 людей (востаннє оновлено 10 жовтня 2023 р. Джерело: збірка статистичних даних УВКБ ООН, наданих владою);

Біженців з України зафіксовано за межами Європи - 369 200 людей (востаннє оновлено 19 серпня 2023 р. - Джерело: збірка статистичних даних УВКБ ООН, наданих владою);

Біженців з України фіксують у всьому світі - 6 200 400 людей (востаннє оновлено 10 жовтня 2023 р. Джерело: збірка статистичних даних УВКБ ООН, наданих владою). [6]

В Україні станом на 2023 рік проживає 36,7 млн людей. Зокрема, в нашій країні проживають наступні групи населення, (рис. 2).

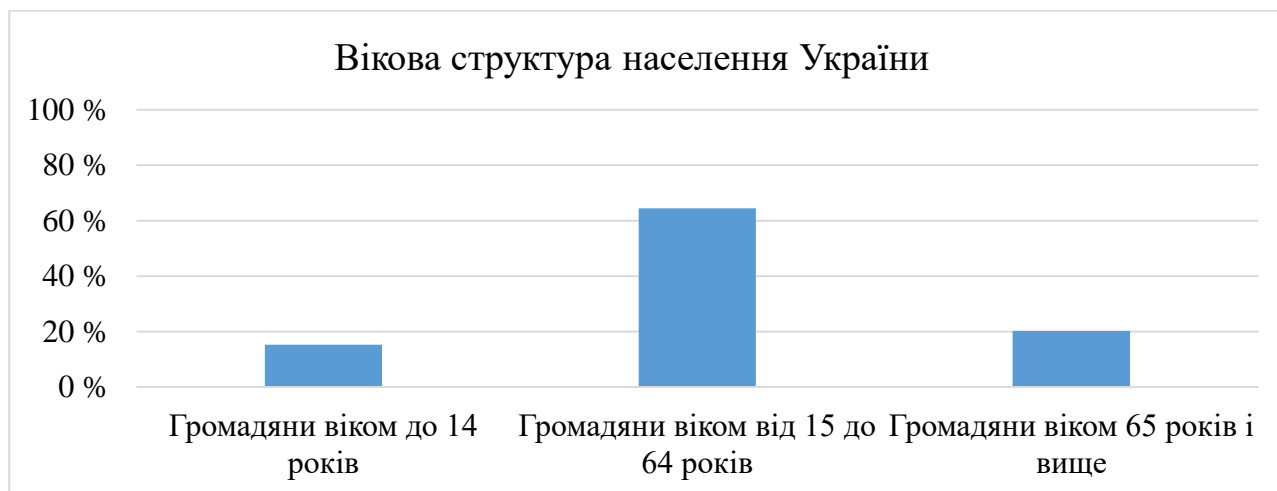


Рисунок 2 - Вікова структура населення України у 2023 р.

Складено авторами на основі джерела [7]

За даними Міжнародної організації з міграції, переміщення населення всередині України (станом на червень 2023 року) охопило близько 5,1 млн [8]. Масштабне внутрішнє переміщення з тимчасово окупованих територій та районів проведення активних бойових дій змінило демографічний склад населення деяких частин України, переважно на сході та півдні. Більшість жінок (усіх вікових категорій), дітей та підлітків залишили свої місця проживання, що суттєво вплинуло на чисельність, віковий та статевий склад населення. Внутрішня міграція спричинила багато інших проблем, таких як мовна та культурна адаптація, безробіття, відсутність належного забезпечення якісної освіти та медичних послуг, а також базових умов життя. [9]

Війна між росією та Україною відкрила глибоку кризу в економічній і демографічній структурі країни. Вихід з цієї складної ситуації вимагає не тільки термінових заходів економічної підтримки і реформ, а й комплексної стратегії вирішення демографічних проблем. Залучення зовнішніх ресурсів та експертної підтримки є ключовим компонентом на шляху до стабільності. Реформи та співпраця з міжнародними партнерами можуть стати певним мостом, який допоможе Україні подолати економічні та соціальні виклики, що виникають у часи війни.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. *Ненароджене економічне зростання*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uifuture.org/publications/dopovid-nenarodzhene-ekonomichne-zrostannya/>
2. *UIF | Український інститут майбутнього. В Україні не буде кому створювати ВВП*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://t.me/uifuture/1495>
3. О. В. Біленко, С. Ф. Горбань *Демографічна ситуація в Україні: сучасний стан та основні проблеми*. [Електронний ресурс]/ Ефективна економіка. - 2022. -№ 1. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/80.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/80.pdf)
4. *Ukraine: Civilian casualties - 24 February 2022 to 30 June 2023*. Режим доступу: <https://www.ohchr.org/en/news/2023/07/ukraine-civilian-casualties-24-february-2022-30-june-2023>
5. *Популяція населення в Україні станом на 2023 рік*. – Режим доступу: <https://www.populationpyramid.net/ukraine/2023/>
6. *Ukraine Refugee Situation*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
7. *В Україні проживають понад 36 мільйонів людей – ООН*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3698384-v-ukraini-prozivaut-ponad-36-miljoniv-ludej-oon.html>
8. *IDPS population in Ukraine as of June 2023*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dtm.iom.int/ukraine>
9. *Соціально-демографічна ситуація в Україні: шляхи подолання наслідків війни*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demohrafichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya>



**Дмитро КОБЕЦЬ**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Анастасія ДУБЧАК**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **РОЛЬ ІНТЕГРОВАНИХ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ В АВТОМАТИЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ**

В сучасному динамічному суспільстві, що стрімко розвивається, важливо поєднувати традиційні підходи до управління людськими ресурсами з інноваційними технологіями для досягнення максимальної ефективності та конкурентоспроможності. Однією з ключових областей, де інновації відіграють вирішальну роль, є управління персоналом. У цьому контексті інтегровані мобільні додатки визначають новий етап розвитку систем автоматизації HR-процесів, створюючи оптимальні умови для взаємодії між роботодавцями та співробітниками.

Розглядаючи динаміку ринку праці та постійні зміни в умовах бізнес-середовища, важливо визначити, як інтегровані мобільні додатки сприяють вдосконаленню і оптимізації процесів управління персоналом. Основна мета цієї наукової статті - проаналізувати роль інтегрованих мобільних додатків у впровадженні та підтримці HR-процесів та визначити їх вплив на ефективність управління персоналом у сучасних умовах.

Дослідники наводять приклади та переваги використання цифрової трансформації у сфері управління людськими ресурсами (HR). Одним з конструктивних проявів такої трансформації є широке застосування інтегрованих мобільних додатків для автоматизації HR-процесів. Інтегровані мобільні додатки визнаються як потужний інструмент для автоматизації ключових аспектів управління персоналом. Ці додатки забезпечують швидкий доступ до інформації, зручність у взаємодії з персоналом та підвищують рівень залученості співробітників в управлінські процеси. Такі додатки зазвичай вбудовані у систему автоматизованого управління компанією та спрямовані на оптимізацію основних функцій менеджменту та конкретних HR-процесів, таких як онлайн-рекрутинг, автоматизація HR-сервісів, відстеження та оцінка якості, онлайн-навчання, розвиток і кар'єрний розвиток, облік компенсацій, управління продуктивністю з використанням гейміфікації, вимірювання та підвищення залученості, а також забезпечення зворотного зв'язку [1, с. 97].

У світлі цих роздумів наша наукова робота спрямована на висвітлення та обґрунтування важливості інтегрованих мобільних додатків в контексті управління людськими ресурсами, розкриваючи їхні можливості та виклики. Вивчення цього питання відкриє нові перспективи для вдосконалення HR-практик та забезпечить підґрунтя для подальших досліджень у сфері інноваційного управління персоналом.

Деякі вчені вказують, що відмова від активного використання мобільних додатків для автоматизації HR-процесів може призвести до втрати конкурентоспроможності та доступу до унікальних людських ресурсів, знизити швидкість виконання функцій управління персоналом, а також зменшити рівень залученості та мотивації персоналу [1, с. 100, 101].

Г. Писаревська підкреслює, що використання мобільних додатків для автоматизації HR-процесів сприяє оптимальному поєднанню методів мислення з соціально-мобільними технологіями, а також дозволяє розробляти та впроваджувати інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом у сучасних компаніях [10, с.55].

Мобільні додатки для управління кадровим потенціалом підприємства вписуються в загальний контекст цифрової трансформації управління людськими ресурсами, яка пройшла еволюційні етапи від *personnel management* з обліковою функцією до *human capital management*

з акцентом на створенні конкурентної переваги [4, с.14]. Вони розглядаються як ключовий пріоритет цифрового HR-менеджменту [4, с.14]. За допомогою цифрових мобільних додатків, вбудованих у автоматизовану систему управління компанією, здійснюється ефективне управління часом, відстеження переміщень, обмін інформацією, проведення онлайн-навчань, тренінгів, контроль продуктивності праці та взаємодія між персоналом і адміністрацією компанії [4, с.15].

Зокрема, досліджуючи використання мобільних додатків для автоматизації управління кадровим потенціалом варто відзначити веб-систему "KnitTe", яка сприяє прийняттю рішень про сумісність кандидатів із сформованою командою та аналізує ефективність та згуртованість команди з психологічного погляду [11, с.16]. Не менш популярними є чат-боти, які автоматизують процеси добору та рекрутингу. Серед найвідоміших чат-ботів для автоматизації HR-процесів варто зазначити Skillange Bot, Gmail Bot (добір персоналу), Plof (адаптація кадрів, їхнє включення до корпоративної культури), AI Partner (автоматизація всіх процесів управління персоналом), Демон Кирило (організація дистанційного робочого формату) [8].

Мобільні додатки виконують значущу роль у забезпеченні самообслуговування працівників підприємств. Наприклад, компанія "Делойт" розробила систему відстеження робочого часу з клієнтурою, що надає можливість виявлення та коригування неефективних робочих підходів. Платформа HealthMetrics спільно з'єднує підприємства та медичних постачальників, забезпечуючи безготівкове лікування для співробітників, цифрові медичні картки та об'єднані рахунки через їхню платформу. Мобільні додатки для пошуку роботи (Switch, JobSnap, Jobr) створюють продуктивне середовище для ефективної комунікації між рекрутерами та кандидатами [5, с. 606, 607].

Існують конкретні приклади позитивного використання мобільних додатків для автоматизації управління людськими ресурсами. Наприклад, компанія "Uber" використовує мобільний додаток для водіїв та клієнтів, дозволяючи рекрутувати водіїв, оцінювати їхню роботу, проводити навчання, відстежувати їхнє кар'єрне зростання, розраховувати винагороду та при необхідності звільняти. Мережа ресторанів KFC використовує масовий онлайн-рекрутинг для створення ідеального профілю працівника та автоматизації процесів працевлаштування, обліку робочого часу, звітності, нарахування заробітної плати, онлайн-навчання на смартфонах, управління розвитком та кар'єрним зростанням, продуктивністю праці, а також взаємодію з керівництвом і колегами.

Іншими мобільними сервісами, спрямованими на автоматизацію HR-процесів, є наступні: Wade and Wendy, який надає консультування з планування кар'єри та ознайомлення кандидатів з умовами працевлаштування та кар'єрними можливостями компанії; Firstjob Mya, який використовує опитування претендентів на вакансії з подальшою оцінкою їх відповідності вимогам; Switch, який надає допомогу кандидатам у пошуках роботи та наймі; Unitive, що спеціалізується на розробці посадових інструкцій та ідентифікації професійних девіацій; Moxie та Telligent, які відстежують, оцінюють та залучають наявних і потенційних клієнтів; E-staff, який надає оперативне консультування співробітників та організовує змагальні заходи; Hurma Systems, який відповідає за затвердження відпусток чи вихідних, оцінює досягнення працівників та відстежує заявки і публікацію контенту про вакансії; BetterWorks, що забезпечує консультування співробітників з керівниками підрозділів, провідними спеціалістами та директором [9, с.23]. Додатково, D.TalCa надає вакансії найбільш підходящим претендентам [3, с.154]. В Україні успішно використовуються мобільні додатки rabota.ua та work.ua [6, с.223].

Всі мобільні додатки для автоматизації управління кадровим потенціалом компанії можна поділити на дві категорії: когнітивні та ті, що сприяють автоматизації процесів добору персоналу та планування співбесід [7, с.95].

Іншими цікавими мобільними додатками є проекти, представлені компанією JTI: "Join the Idea – Join JTI!" – цифрова платформа для новачків ABC "Always Be Curious", а також чат-

бот WhatBot. Крім того, на ринку присутні чат-бот ELSA, онлайн-асистент для персоналу компанії Eldorado – ELDORADO Staff Assistant, корпоративний бот VARUS people від VARUS, та проєкт "Employee Data Center" (центр даних працівника) KERNEL [2]. Також варто відзначити SAP SuccessFactors, який автоматизує процеси управління персоналом та HR, впроваджує системи ERP, аналітичні та бюджетні системи на основі продуктів SAP з методологічною підтримкою в галузі бізнес-консалтингу [12].

За результатами проведеного аналізу та обговорення важливих аспектів використання інтегрованих мобільних додатків в управлінні людськими ресурсами, можна зробити кілька ключових висновків.

Інтегровані мобільні додатки виявилися невід’ємною частиною ефективного управління кадровим потенціалом компаній. Вони забезпечують учасникам HR-процесів більш швидкий та зручний доступ до необхідної інформації, сприяють автоматизації повсякденних рутинних завдань, тим самим підвищуючи ефективність та продуктивність роботи персоналу.

Застосування мобільних додатків в HR-сфері забезпечує більш гнучкий та мобільний режим взаємодії між співробітниками та керівництвом. Це особливо важливо в умовах сучасного бізнес-середовища, де швидкість реакції та доступ до інформації є ключовими факторами конкурентоспроможності.

Ряд інтегрованих мобільних додатків, таких як ті, що використовуються у компаніях "Делойт" та "Uber", вже показали значні позитивні результати в сфері відбору, навчання та управління персоналом. Це дозволяє судити про потенціал подальшого вдосконалення та розширення застосування цих технологій у різних галузях бізнесу.

Варто відзначити, що в Україні вже спостерігається певний позитивний досвід використання мобільних додатків, таких як *rabota.ua* та *work.ua*, у сфері управління людськими ресурсами. Це свідчить про потенціал та актуальність впровадження подібних технологій в українському бізнесі.

Важливо підкреслити, що інтегровані мобільні додатки не лише сприяють оптимізації внутрішніх процесів управління персоналом, але і відіграють ключову роль у підвищенні загальної конкурентоспроможності компаній на ринку праці. З моменту їхнього впровадження, організації мають змогу ефективніше пристосовуватися до змін в умовах бізнесу та швидше реагувати на потреби ринку праці.

У цілому, вказані висновки підкреслюють актуальність та перспективи подальшого розвитку інтегрованих мобільних додатків у контексті автоматизації HR-процесів, які є важливим елементом сучасного управління людськими ресурсами в умовах стрімкої трансформації бізнес-середовища.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

- 1 Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація hr-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93-102.
- 2 Виклики та тренди в HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominantiv-premiyi-hr-brend/>
- 3 Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64) 2020. С. 147-156.
- 4 Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері hr: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 62. С.13-18.
- 5 Занюк А. А., Суховецька Д. А., Водянка Л. Д. Діджиталізація hr та 9 методів її введення. The 6th International scientific and practical conference “Science, innovations and education: problems and prospects” (January 13-15, 2022) CPN Publishing Group, Tokyo, Japan. 2022. С. 604-609.
- 6 Кравчук О. І. Діджиталізація менеджменту персоналу: проблеми та перспективи. New economics: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019» (м.

Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т. 1; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. С. 220-223.

7 Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Том 6. № 1. С. 92-110.

8 Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>

9 Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4(32). С. 17-26.

10 Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. Вип. 41. С.54-60.

11 Харитоновна О. В., Осадча К. П., Осадчий В. В. Підбір персоналу підприємств з використанням автоматизованих систем. Ukr. J. of Educ. Stud. and Inf. Technol. 2021. №9(2). С. 1-19.

12 SAP Ukraine разом із компанією АЙГЕНМЕТОД стали партнерами XVIII Форуму HR-директорів. URL: <https://news.sap.com>

**Ольга Федорівна НОВІКОВА**

*д.е.н, проф., заступник директора*

*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ У ТРУДОВІЙ СФЕРІ НА ЗАСАДАХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ<sup>1</sup>**

В Україні за роки незалежності відбулось формування та становлення системи національної безпеки. Законодавство з національної безпеки України почало формуватися з прийняттям у 1997 році Концепції (основ державної політики) національної безпеки [1]. В цій концепції в межах соціальної сфери національної безпеки було визначено зміст загроз в сфері праці та напрями їх подолання. З розвитком законодавства з національної безпеки у 2003 році було прийнято Закон України «Про основи національної безпеки» [2], де загрози у трудовій сфері та заходи з їх подолання набули правового оформлення та поширили можливості збереження і розвитку трудового потенціалу .

Зміни, які відбулися в законодавстві України з національної безпеки в 2018 році з прийняттям Закону України «Про національну безпеку України» [3] різко змінили соціо-гуманітарну спрямованість змісту пріоритетів національної безпеки на воєнно-політичну. Було вилучене із чинного закону зміст положень соціальної, трудової, економічної, інформаційної та екологічної безпеки. Це, відповідно, знизило відповідальність системи державного управління за стан та забезпечення розвитку трудоворесурсної та соціальної безпеки. У 2019 році управління трудовою сферою в державі було передано з Міністерства соціальної політики України до Міністерства економіки України. Це перенесло акценти на реалізацію ліберальної моделі відносин, де перевага віддається економічним важелям при зниженні соціальної захищеності та при порушенні соціальні справедливості. Втрати, які були обумовлені наслідками змін у трудовій сфері, мали прямиий негативний вплив на економіку та її економічне зростання. Соціальні, економічні та трудові права людини праці були слабо захищені через невідповідність соціально-трудова відносин потребам часу.

---

<sup>1</sup> Підготовлено за науковим проектом «Інституційні інструменти повоєнної розбудови резильєнтності економіки України» (за договором № 1-2 від 03.01.2023 р.) в межах цільової програми дослідження «Стійкий (резильєнтний) розвиток вітчизняної економіки у воєнний та повоєнний періоди».

Всі ці недоліки, виклики, обмеження, загрози та ризики у трудовій сфері, які накопичувались протягом значного терміну, стали гальмом для стратегічних перспектив розвитку країни. Ці загрози позначились негативно в демографічній, економічній, управлінській, освітній, міграційній, цифровій, регіональній сферах. Найбільш болючі серед них це:

- зменшення загальної чисельності населення і робочої сили в Україні, її постаріння;
- наявність безробіття;
- низька вартість робочої сили;
- низький рівень продуктивності праці;
- дисбаланс між попитом та пропозицією робочої сили;
- наявність тіньової та неформальної зайнятості;
- прекарізація зайнятості;
- зовнішня трудова міграція, відтік за межі країни людського та інтелектуального капіталу;
- незбалансованість інтересів працівника і роботодавця;
- занепад системи профосвіти;
- зниження рівня підготовки інженерно-технічних кадрів у ВНЗ;
- зниження ролі профспілок у захисті трудових прав.

Різко змінила ситуацію у трудовій сфері в бік погіршення повномасштабна військова агресія РФ. Ті загрози, які існували, залишились, але їх прояв поглибився. Ще додалися більш руйнівні негативні наслідки. Це:

- фізична втрата робочої сили внаслідок воєнних дій;
- вилучення робочої сили із сфери виробництва на воєнну службу;
- втрата (обмеження) працездатності внаслідок інвалідизації.
- зростання смертності осіб працездатного віку;
- руйнування виробничої та житлової інфраструктури;
- зниження рівня трудових прав і гарантій;
- відтік робочої сили за межі країни;
- зростання невідповідності кваліфікованої робочої сили потребам економіки;
- зниження попиту і пропозиції робочої сили, застійне безробіття;
- регіональні дисбаланси робочої сили внаслідок внутрішнього переміщення населення;
- зниження соціально-економічної захищеності робочої сили;
- зростання бідних серед працюючих;
- руйнування соціально-трудова відносин, недовіра соціального діалогу.

Наявність такої кількості загроз та небезпек у трудовій сфері є непомірним навантаженням і на людину, і на суспільство, і на державу. А з урахуванням невизначеності їх подолання із терміном закінчення воєнних дій та посиленням негативних наслідків спричинених війною необхідні управлінські рішення та поведінка людини, які дозволять вистояти в умовах війни, адаптуватись, зміцнити, відновитись, виявити здатність до функціонування в екстремальних умовах та спроможність до розвитку.

Саме ці настанови визначені в прийнятій у вересні 2021 року «Концепції забезпечення національної системи стійкості», яка затверджена Указом Президента України (27.09.2021 р.). Зміст цієї Концепції спрямований на національну стійкість, відповідає вимогам теперішнього часу.

Зміст Концепції національної системи стійкості визначає послідовність набуття певних рис у суспільстві та державі. Стійкість (резильєнтність) людини тут не визначено. Тому стоїть перед науковцями завдання резильєнтність людини та людини праці вбудувати в систему національної безпеки та національної стійкості.

Проблематика національної стійкості (резильєнтності) суспільства, держави та окремих сфер національної безпеки в наукових дослідженнях активізувалась в Україні 2014 року у зв'язку з пошуком рішень деокупації Донбасу, подолання анексії Криму.

Стійкість людини – це внутрішні спонукальні чинники, які носять активний, прогресивний, стимулюючий характер поступово досягати перемоги над перешкодами, вкрай несприятливими наслідками агресивних дій, кризовими ситуаціями. Одночасно через прийняття небезпек, адаптацію до них здобувати внутрішні риси стресостійкості та життєздатності, відновлення та спроможності до розвитку. Стійка (резильєнтна) людина – це гарант безпеки, відновлення та розвитку, а також мотивуючий приклад для інших громадян країни, які потерпають від небезпек війни та її наслідків.

Стійкість (резильєнтність) людини є внутрішнім чинником формування безпекового середовища самою людиною для власної соціальної захищеності. Зовнішні чинники, які впливають на людину, пов'язані з суспільством і державою, їх націленістю на створення безпечних і гідних умов життєдіяльності та життєзабезпечення громадян країни та реалізацію прав, гарантій, свобод і інтересів людини. У будь-якому разі державні та громадські інституції несуть відповідальність за реалізацію прав на безпеку людини, безпечне існування та розвиток, усунення причин дії загроз життю та здоров'ю людини. Вони також несуть відповідальність за економічний добробут громадян, рівень та якість життя, надання освітніх та медичних послуг, а також за попередження та мінімізацію інформаційних загроз.

Отже, набуття засад національної системи стійкості повинно охоплювати багаторівневу систему, в якій провідну роль грає людина (з виокремленням особистості людини праці), суспільство і держава. Першочерговими пріоритетними діями щодо подолання загроз людини праці та трудової сфери повинні базуватись на такому:

- враховувати засадничі цінності людського розвитку та орієнтирів гідної праці з набуттям потенціалу адаптації і функціонування в екстремальних умовах та при протистоянні зовнішнім і внутрішнім загрозам;

- попереджувати загрози безпеці людини в сфері праці та забезпечувати пошук та реалізацію адекватних відповідей на них на засадах резильєнтності. Це потребує подолання протистояння інтересів роботодавців і найманих працівників, трансформації характеристик робочої сили (навичок, мобільності, згуртованості, модернізації системи професійної освіти, профпідготовки, профорієнтації, механізмів ринку праці);

- забезпечити людиноцентричну модернізацію ринку праці, прискорити євроінтеграційний шлях України, подолати вимушене обмеження трудових прав і гарантій працівника, обумовлене воєнним станом;

- сприяти подоланню дефіциту робочої сили та забезпечити резильєнтність ринку праці за рахунок залучення іноземних трудових мігрантів;

- закласти в законодавчі акти України чіткі механізми регулювання і стимулювання зайнятості в екстремальних умовах;

- зменшити невідповідність підготовки фахівців в системі професійної та вищої освіти запитам економіки. Забезпечити високу професійну мобільність працівників в умовах шоків впливів на ринок праці, а також набуття навичок швидкого переходу у споріднені професії;

- врахувати зростання попиту на зміцнення сектору безпеки та потреб ринку праці на військові кадри;

- використовувати цифровізацію як інструмент забезпечення стійкості (резильєнтності) людини у трудовій сфері. Створити дієвий інструментарій моніторингу динаміки ринку праці з використанням технології Big Data.

Визначені стратегічні пріоритети та їх реалізація будуть сприяти подоланню загроз національній безпеці у трудовій сфері.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України: Постанова Верховної Ради України від 16.01.1997 р. № 3/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 10. Ст.85.
  2. Про основи національної безпеки України: Закон України від 19.06.2003 р. № 964-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 39. Ст. 351.
  3. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. *Офіційний вісник України*. 2018. № 55. Ст. 1903.
  4. Про Концепцію забезпечення національної системи стійкості: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. *Офіційний вісник Президента України*. 2021. № 24. С. 64. Ст. 1093.
  5. Новікова О. Ф. Формування соціальної безпеки людини на засадах резильєнтності в умовах гібридної війни. *Соціальна безпека людини в умовах війни: сутність, особливості та шляхи забезпечення: матеріали круглого столу 28-30 червня 2023 р. / за заг. ред. проф. З.С. Варналія*. Київ-Одеса: Знання України. 2023. С. 54-62.
  6. Новікова О.Ф. Загрози соціальній безпеці людини у сфері праці в умовах війни: стан та можливості подолання. *Загрози соціальній безпеці людини в умовах війни: матеріали круглого столу 27-29 вересня 2023 року / За заг. ред. проф. З.С. Варналія*. Київ-Чернівці: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2023. С. 64-66. URL: <https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/2023/10/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D1%82%D0%B5%D0%B7.pdf>
  7. Zaloznova Yuliya, Novikova Olga, Azmuk Nadiia. Formation of human capital on the basis of resilience / *Economic trends: new opportunities and threats: II International scientific conference (November 25-26, 2022. Le Mans, France)*. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2022. P. 67-72. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26269-2-16>
  8. Новікова О.Ф., Остафійчук Я.В. Забезпечення збалансованого соціально-трудового розвитку України: виклики та можливості. *Економіка промисловості*. 2023. № 2 (102). С. 62-77. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.02.062>
- Новікова О.Ф., Азьмук Н.А. Цифровізація – чинник посилення резильєнтності соціально-трудової сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27>

**Оксана ПАНЬКОВА**

*канд. соц. наук, доцент, Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ*

**Олександр КАСПЕРОВИЧ**

*мол. наук. співробітник, Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ*

**АНТИКРИЗОВА ГАРМОНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН  
ЯК ПЕРЕДУМОВА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ  
ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ: ЗАГАЛЬНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Повоєнне відновлення та подальший розвиток української промисловості потребуватиме відповідного відновлення і її кадрового потенціалу, кількісний та якісний склад якого у вирішальному ступені впливатиме на ефективність та динаміку процесів відновлення. Одним з ключових чинників, які впливають на перспективи такого кадрового забезпечення, є стан та динаміка системи соціально-трудових відносин (далі – СТВ) в промисловості. В свою чергу, стан СТВ в промисловості визначається впливом великої кількості чинників, які можуть як сприяти, так і перешкоджати становленню продуктивної та конструктивної системи СТВ. На цей момент, безумовно, найпотужнішим негативним

чинником є вплив війни, із всіма її руйнівними наслідками для промислової сфери – руйнування підприємств та трудових колективів, вимушене переміщення робітників (як в межах України, так і за кордон), мобілізація працівників до лав Сил оборони України та багато іншого.

Подолання руйнівного впливу війни вже зараз потребує розбудови сприятливої системи СТВ, в рамках якої буде забезпечено високий рівень соціальної захищеності працівників, будуть забезпечені їх трудові права (при одночасному забезпеченні законних інтересів бізнесу, який має стати рушійною силою відновлення). В цілому, на нашу думку, базовим орієнтиром щодо оновлення системи СТВ має стати концепт гідної праці [1], а також, з урахуванням прискорення євроінтеграційних процесів, забезпечення відповідності системи СТВ в промисловості вимогам та стандартам ЄС. При цьому базовим інтегральним механізмом антикризової гармонізації системи СТВ, який поєднує в собі всі інші механізми, має стати розвинена та сучасна система соціального діалогу.

Таке бачення цілком відповідає такому важливому для України документу МОП, яким є «Програма гідної праці 2020-2024 Україна», де серед трьох пріоритетів Програми на перше місце було винесено Пріоритет «Покращений соціальний діалог» [2, с. 12-19], критеріями досягнення якого виступають: 1) реформовані Національна та територіальні соціально-економічні ради як ефективні платформи для діалогу; 2) сильні соціальні партнери; 3) зміцнення системи колективно-договірного регулювання; 4) посилення колективних переговорів і колективно-договірного регулювання на галузевому рівні; 5) регламентація індивідуалізованих трудових відносин.

Як видно з цього переліку, стабільне функціонування та розвиток соціального діалогу як ключового інтегрального механізму гармонізації системи СТВ, спирається, в першу чергу, на наявність потужних, інституційно спроможних соціальних партнерів, на дієві інформаційно-комунікативні та договірні механізми та на дієві інститути/платформи ведення соціального діалогу – національного та територіального рівня. В практичній площині це дозволяє сформулювати відповідні основні завдання щодо розвитку системи соціального діалогу як механізму розвитку та гармонізації СТВ:

1) створення дієвої системи конструктивної, взаємоузгодженої та взаємовигідної системи взаємодії сторін СТВ (через посилення інституційної спроможності, як самих партнерів, так і інститутів/платформ забезпечення діалогу – НТСЕР та територіальних рад);

2) удосконалення системи соціального захисту та захисту трудових прав робітників в промисловості, при одночасному захисті законних прав та інтересів роботодавців та держави (в першу чергу – через відповідне удосконалення системи договірного регулювання та створення дієвих комунікаційних механізмів взаємодії сторін).

Принципово важливим є те, що соціальний діалог як механізм антикризової гармонізації системи СТВ може бути ефективним та збалансованим, і при цьому забезпечувати досягнення синергії різних сторін лише за умови наявності у кожній із сторін діалогу реальної суб'єктності та інституційної спроможності щодо впливу на стан да розвиток системи СТВ. В першу чергу мова йде про профспілки різного рівня, об'єднання роботодавців та відповідні органи державної влади. При цьому, у відповідності із законодавством України, базовим механізмом взаємодії сторін є система соціального діалогу, а ключовими структурами забезпечення цього діалогу на національному та регіональному рівнях є Національна тристороння соціально-економічна рада (НТСЕР), відповідні територіальні тристоронні соціально-економічні ради, а також Національна служба посередництва і примирення (НСПП). Це відповідає і євроінтеграційному вектору України – адже в розвинених країнах також базовим та загальновизнаним механізмом в сфері регулювання та розвитку СТВ є дієва система соціального діалогу та відповідні механізми його реалізації (в тому числі – механізми договірного регулювання), що є необхідною запорукою стабільного функціонування соціально-трудої сфери в промисловості та попередження кризових явищ в ній.



Таким чином, в контексті забезпечення відновлення промисловості робочою силою базовими передумовами щодо антикризової гармонізації системи соціально-трудових відносин (насамперед, через розвиток системи соціального діалогу) є підвищення інституційної спроможності ключових суб'єктів взаємодії в системі СТВ (профспілки, роботодавці, держава), удосконалення в контексті вимог повоєнного відновлення відповідного нормативно-правового забезпечення (в першу чергу в сфері соціального діалогу та договірних регулювань), а також дієвість структур та органів, що мають забезпечувати конструктивний діалог сторін через їхню комунікацію та взаємодію (насамперед мова йде про НТСЕР та територіальні тристоронні ради).

На окрему увагу заслуговує також проблема підвищення ефективності комунікацій через залучення потенціалу сучасних інформаційно-комунікаційних, цифрових та мережевих технологій. На цей момент їхній потенціал використовується недостатньо. Зважаючи на те, що соціальний діалог в цілому базується на ефективній комунікації та взаємодії його сторін, в сучасному світі реалізація такої комунікації без використання сучасних технологій стає фактично неможливою. Окремо слід зауважити надпотужний вплив новітніх цифрових, інформаційних, мережевих технологій на світ праці в цілому, на систему соціально-трудових відносин, та, відповідно, і на форми реалізації соціального діалогу.

На загальному рівні, з урахуванням руйнівного впливу широкомасштабної збройної агресії, наявного стану взаємодії сторін СТВ можна дати помірковано-позитивну оцінку. Позитивний аспект пов'язаний скоріше з тактичним рівнем – адже аналіз відкритих джерел дозволяє зробити висновок, що навіть в умовах воєнного стану та руйнівного впливу широкомасштабної збройної агресії зі всіма її руйнівними для української промисловості наслідками, інститути громадянського суспільства в соціально-трудовій сфері (профспілки та об'єднання роботодавців) продовжують свою діяльність, і в цілому зберегли свій потенціал щодо вирішення поточних питань. Однак при цьому вирішення (а точніше – обговорення) питань стратегічного характеру реалізується скоріше в концептуально-дискусійному форматі, без реального виходу на практику. Але в стратегічному вимірі, в контексті довгострокових завдань щодо забезпечення промисловості робочою силою на етапі її відновлення, стан та динаміка розвитку соціального діалогу (в тому числі інформаційно-комунікативних та договірних механізмів) в системі соціально-трудових відносин є незадовільним та таким, що не відповідає масштабу та складності існуючих викликів.

Аналіз стану та можливих напрямів удосконалення системи соціального діалогу та відповідних його інформаційно-комунікативних та договірних механізмів в контексті антикризової гармонізації системи СТВ в промисловості дозволяє сформулювати низку першочергових завдань, які потребують вирішення вже зараз, незалежно від строків початку комплексного відновлення української промисловості, а саме:

- суттєве підвищення інституційної спроможності та впливовості НТСЕР та територіальних тристоронніх рад, через розробку та впровадження відповідних нормативно-правових, інформаційно-комунікативних та організаційних механізмів;

- подальша робота з удосконалення діючої нормативно-правової бази, що регулює систему СТВ в цілому та соціальних діалог як механізм її гармонізації – зокрема. Важливими аспектами цієї діяльності є забезпечення відповідності нормативно-правової бази нормам та стандартам ЄС, а також потребам залучення робочої сили до відновлення економіки України в цілому та її промисловості;

- розвиток інформаційно-комунікативних механізмів взаємодії сторін СТВ через залучення потенціалу сучасних інформаційних, мережевих та цифрових технологій;

- розробка базових положень та параметрів оновленої Генеральної угоди, яку треба буде прийняти після закінчення війни, з урахуванням потреб забезпечення робочою силою як української економіки в цілому, так і її промисловості зокрема.

Реалізація цих завдань сприятиме розвитку системи соціально-трудових відносин через удосконалення системи соціального діалогу, інформаційно-комунікативних та договірних

механізмів його здійснення, що є необхідною передумовою забезпечення української промисловості робочою силою, як на етапі її відновлення, так і при подальшому її розвитку.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Що таке гідна праця? / Федерація професійних спілок України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/mizhnarodna-robota/8577-67989090.html>
2. Програма гідної праці 2020-2024. Україна [Електронний ресурс] / МОП, 2020. Режим доступу: [https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/decent-work-country-programmes/WCMS\\_774455/lang--uk/index.htm](https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/decent-work-country-programmes/WCMS_774455/lang--uk/index.htm)

**Євгенія ШЕЛЕСТ**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Кристіна ФРАНЧУК**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

### **ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ВІЙНИ**

Доля нації залежить від її лідерів. Екзистенційна загроза з боку росіян змусила українські збройні сили сформувати нове покоління тактичних лідерів. Багато з них – лідери з передової – були вбиті, поранені і жахливо покалічені в цій війні. Водночас вони навчали та реалізовували нові способи ведення війни, використовували безпілотники, цифрові командні мережі для кращого зв'язку розвідувальних сил з артилерією, а також вдосконалювали і об'єднували в одну мережу загальновійськові операції [1].

Сучасне українське покоління тактичних лідерів, головним чином, відмовилося від колишньої радянської доктрини, освоїло західні стратегії управління та розробило власний український стиль ведення війни. Саме ці люди визначають цілі, керують та надихають свій народ у надзвичайних обставинах, розуміючи їх глибини, як мало хто ззовні. Вони керують українською армією, що складається із професіоналів-військових і сотень тисяч цивільних осіб, таких як музиканти, підприємці, лікарі, танцюристи тощо. Сучасні українські лідери об'єднані загальною любов'ю до своєї країни та прийняли на себе обов'язок військової служби. На різних етапах цих військових операцій саме ці лідери на різних рівнях визначатимуть майбутній виграв чи програш України в російсько-українській війні. Доля нашої нації залежить від якості їхнього керівництва.

Алессандро Дзанеллі, зазначив, що війна показала, хто є хто, які цінності керують людьми навколо, на що здатна Україна і яких успіхів досягла українська армія колективними зусиллями, що надзвичайно мотивує [2].

Слід зазначити про активізацію українського жіночого лідерства під час російсько-української війни. Зокрема, з початком повномасштабної війни в Україні жінки стикнулися з величезною кількістю нових викликів, однак вони вистояли та стали міцним тилом. Українські жінки керують цілими сферами, волонтерять в гарячих точках, знаходять гроші на зброю й спорядження, гідно представляють Україну на міжнародних майданчиках, лікують поранених та захищають рідну землю зі зброєю в руках. Кожна з них робить набагато більше, ніж уявляла, що може. Жіноче лідерство стало одним з потужних інструментів виживання для всієї країни [3].

У часи війни не варто забувати про ідеологію, місію та візію компанії, що стають особливо актуальними. Філософія бізнесу набуває великої вагомості під час складних періодів. Це особливо важливо, коли, наприклад, у власників не вистачає коштів для виплати заробітної плати. Існує взаємозв'язок між розвиненістю ідеології в компанії та фондом оплати праці. Якщо компанія вкладає у розвиток ідеології, це може відобразитися на збереженні

коштів у фонді оплати праці. Але ключовим умовою для успішності ідеології є її щирість. Власники компаній та відділ кадрів повинні систематично та ретельно формулювати філософію компанії та втілювати її принципи, а не просто оголошувати їх [4].

СЕО Comfy, Ігор Хижняк, висловив переконання, що керівники також можуть бути вразливими, особливо, з огляду на умови війни. Він поставив питання: «Якщо я не зможу впоратися, який вплив це матиме на інших?»

Андрій Рождественський, виконавчий директор Центру Лідерства УКУ, зауважив, що під час воєнних дій у керівників виникають проблеми з адаптації та здатності швидко реагувати. Він висловив переконання, що управління компанією та колективом під час кризи (війни) не має загальних рецептів, оскільки виклики в різних галузях можуть суттєво відрізнятись. Незважаючи на це, він зауважив, що існують принципи, які можуть бути корисними для всіх. В співпраці з Андрієм Рождественським Forbes сформуливали п'ять порад для лідера під час війни:

- один із найбільших викликів керівника під час війни – обрати стиль лідерства;
- не ігнорувати ідеологію, місію та візію компанії. Під час війни вони виходять на передній план;
- увага на ментальне здоров'я;
- особисто спілкуватись із членами команди;
- розвивати командну стійкість [4].

Фахівці Центру Лідерства УКУ, яким керує Андрій Рождественський, узагальнили також 11 важливих лідерських якостей, адже якщо керівник вдосконалюватиме ці якості у собі, він зможе створити стійку команду, готову навіть до глобальних викликів. Серед важливих лідерських якостей є такі:

- візійність: розуміння цілісної картини та ухвалення стратегічних рішень;
- драйв: спрямування енергії на досягнення мети;
- колаборація: підтримка горизонтальної співпраці;
- смиренність: готовність до невдач та признання власних обмежень у знаннях;
- гуманність: здатність до саморефлексії та вдячності підтримці інших;
- цілісність: відповідність власним принципам;
- зваженість: керування емоціями, особливо негативними;
- підзвітність: вміння пояснювати рішення колегам та керівництву;
- справедливість: рівний розподіл бонусів та штрафів у компанії;
- хоробрість: дія у межах або попри власний страх;
- критичне мислення [4].

Слід також зауважити, що важливою складовою успішного керівництва є спільна дія. Великі лідери вислуховують своїх підлеглих, потім визначають чіткі цілі, надають ресурси та обирають напрям антикризових заходів. Після цього вони дозволяють своїй команді працювати, відступаючи на задній план, тим часом самі аналізують та планують майбутні дії.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Раян М. Лідерство – секретний інгредієнт України у війні з Росією URL: <https://glavcom.ua/amp/publications/liderstvo-sekretnij-inhredijent-ukrajini-u-vijni-z-rosijeju-929370.html>

2. Войс Б. Лідерство під час війни – не те, чого можна навчитись в університеті чи на MBA, воно формується з досвідом. URL: <https://forbes.ua/leadership/liderstvo-pid-chas-viyini-nete-chogo-mozhna-navchitis-v-universiteti-chi-na-mba-vono-formuetsya-z-dosvidom-27102023-16814>

3. Попова К. Жіноче лідерство URL: [https://www.instagram.com/p/CuSGv0BtvOW/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CuSGv0BtvOW/?img_index=1)

4. Міроненко Т. Дати місію, розмовляти з командою, навчити її ризикувати та помилятись. П'ять порад для лідера під час війни. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/dati-misiyu->

**Дмитро ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ**

*д.е.н., професор,*

*зав. кафедри міжнародних економічних відносин*

**Володимир БОЙКО**

*Аспірант,*

*Хмельницький національний університет*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

В умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів digital-маркетинг стає вирішальним фактором виживання підприємств, особливо в умовах війни на ринку. Ринок маркетингу серйозно скоротився через нестабільність і невизначеність, проте розвиток цифрового маркетингу зазнає меншого впливу порівняно з традиційними каналами комунікації, зокрема ТБ.

У цьому контексті можна стверджувати, що розвиток цифрового маркетингу буде динамічним, особливо після закінчення війни. Цифрові технології в маркетингу відіграють ключову роль у залученні та збереженні клієнтів, створенні персоналізованого контенту та підвищенні ефективності рекламних кампаній. Основні технології маркетингу майбутнього включають в себе штучний інтелект, машинне навчання, автоматизацію процесів, аналітику даних, великі дані (Big Data) та інші.

Ці технології дозволяють підприємствам більш точно аналізувати та розуміти свою цільову аудиторію, забезпечувати персоналізований підхід до клієнтів, оптимізувати процеси реклами, прогнозувати тенденції та адаптуватися до змін на ринку. Таким чином, digital-маркетинг в умовах цифрової трансформації сучасних бізнес процесів є необхідним і ефективним інструментом, що допомагає підприємствам вижити і процвітати в складних умовах, а його розвиток прогнозується як динамічний та перспективний.

У сучасних дослідженнях багато уваги приділяється цифровому маркетингу і його ролі в сучасних бізнес-процесах. Дослідники досліджували різні аспекти цифрового маркетингу та його вплив на ринок та споживачів. Деякі автори, такі як Марчук О.О. [3], Артамонова О.В. [2], та Уголькова О.З. [4], зосередились на особливостях та значенні цифрового маркетингу. Вони висвітлюють роль цифрових інструментів у веденні бізнесу та просуванні продуктів на ринку. Артамонова О.В. [2] наголошує на актуальності використання digital-інструментів у продажу товарів та послуг. Уголькова О. З. [3] досліджує зв'язок між цифровим маркетингом і соціальними мережами, аналізуючи вплив соціальних мереж на маркетингові стратегії підприємств. Інші дослідження фокусуються на розвитку цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг, також відомий як «digital marketing», орієнтується на створення, комунікацію, доставку та обмін пропозиціями, які мають цінність для покупців, користувачів та суспільства в цілому. Основна мета цифрового маркетингу полягає в привертанні уваги цільової аудиторії, залученні її до взаємодії з брендом чи компанією, підвищенні свідомості про продукти або послуги, збільшенні обсягів продажів та забезпеченні підтримки клієнтів [2]. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними в онлайн-середовищі, компаніям необхідно бути в курсі останніх тенденцій цифрового маркетингу. Тенденції цифрового маркетингу відіграють важливу роль у формуванні стратегій присутності бізнесу в Інтернеті та залучення клієнтів. Використання цих тенденцій дозволяє компаніям випереджати конкурентів, покращувати клієнтський досвід і стимулювати зростання. Основні інструменти цифрового маркетингу включаються в широкий спектр цифрових комунікацій.

Ці види цифрового маркетингу є популярними серед бізнесів, оскільки вони допомагають залучати нових клієнтів, підтримувати існуючих клієнтів, підвищувати

свідомість про бренд та забезпечувати зростання продажів. Найбільш поширеним є використання медійної, інтернет реклами, однак із поширенням відео контенту реклама в YouTube зростатиме. Незважаючи на виклики, спричинені військовими діями, український бізнес демонструє зростаючу готовність до впровадження цифрового маркетингу. Значне збільшення кількості інтернет-користувачів в Україні, яка на початку 2021 року сягнула 29 мільйонів українців, підкреслює розширення потенційної аудиторії для стратегій цифрового маркетингу. Особливе значення має зростання частки інтернет-користувачів у віці від 12 до 65 років, які проживають у містах з населенням не менше 50 тис. осіб. Цей демографічний зсув свідчить про ширше охоплення ініціатив цифрового маркетингу, оскільки охоплює різноманітне коло потенційних клієнтів, включаючи як молодь, так і людей середнього віку, які проживають у містах.

Зростання кількості інтернет-користувачів в Україні надає компаніям унікальну можливість ефективно використовувати канали цифрового маркетингу. Завдяки більшій та активнішій онлайн-аудиторії українські компанії можуть використовувати можливості цифрових платформ для підвищення впізнаваності бренду, залучення клієнтів та збільшення продажів, цифровий маркетинг дозволяє проводити персоналізовані та таргетовані маркетингові кампанії, охоплюючи конкретні сегменти населення на основі демографічних показників, інтересів та поведінки в Інтернеті. Тож не дивно, що цифрова реклама вже скоро випередить за обсягами рекламу на телебаченні, що цілком виправдано в умовах війни.

Технологічний прогрес та доступність інструментів і ресурсів цифрового маркетингу полегшили для бізнесу в Україні прийняття та реалізацію стратегій цифрового маркетингу. Широкий спектр можливостей онлайн-реклами, методів пошукової оптимізації, інструментів маркетингу в соціальних мережах та платформ електронного маркетингу надають українському бізнесу необхідні інструменти для ефективного охоплення цільової аудиторії.

Згідно з дослідженнями ВРК та The Interactive Advertising Bureau (IAB), digital маркетинг очікується стати одним із пріоритетних інструментів комунікативної політики підприємств у 2022 році, що впливатиме на ефективність та рентабельність бізнесу. Прогнози базуються на актуальних тенденціях та пояснюються зростанням популярності цифрових медіа та перекладом маркетингових зусиль з традиційних офлайн-медіа в онлайн простір.

Зокрема, експерти передбачають зростання обсягів digital-реклами в 2022 році, особливо відео-реклами та пошуковій рекламі, які очікуються головними драйверами росту. Глобальні гравці, такі як Google, Facebook та TikTok, займають провідні позиції в цих сегментах.

На основі досліджень вітчизняного цифрового ринку рекламних послуг, вважається доцільним побудову стратегії маркетингу підприємств на основі використання простору Інтернет, соціальних мереж, цифрового телебачення та інших цифрових каналів зв'язку зі споживачами. Інтернет-реклама є перспективним сегментом, зокрема через її динамічний розвиток та значний приріст. Цифрові маркетингові інструменти приваблюють бізнес та споживачів завдяки простоті створення та сприйняття рекламного контенту, можливості охоплення широкої аудиторії з точним таргетуванням, інтерактивності, здатності до оперативної оцінки ефективності та індивідуалізації пропозицій для клієнтів.

Застосування цифрового маркетингу для бізнесу передбачає стратегічний підхід, який використовує переваги сучасних технологій цифрового маркетингу та управління. Розглянемо послідовність розробки стратегії цифрового маркетингу.

Інтеграція цілей – узгодження цілей цифрового маркетингу із загальними бізнес-цілями. Це передбачає розуміння цільової аудиторії, визначення ключових показників ефективності (KPI) та бажаних результатів. Сучасні технології цифрового маркетингу, такі як системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інструменти аналітики, надають цінну інформацію для інтеграції цілей та відстеження прогресу.

Отже, створення карти дій споживачів – щоб ефективно охоплювати та залучати цільову аудиторію, дуже важливо створити карту споживчих дій. Це передбачає розуміння

шляху клієнта та визначення точок дотику, де зусилля цифрового маркетингу можуть мати найбільший вплив. Сучасні інструменти, такі як програмне забезпечення для створення карт взаємодії з клієнтами та аналітика користувачького досвіду (UX), допомагають компаніям візуалізувати та оптимізувати взаємодію споживачів з їхнім брендом через різні цифрові канали.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Белова Т. Г. Сучасні тренди у маркетинговому середовищі підприємства / Т. Г. Белова, Н. Ю. Войтович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – Вип. 23. – Ч. 1. – С. 16–20.
2. Головчук Ю. О. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг / Ю. О. Головчук, Л. В. Дибчук, Л. П. Середницька // Економіка та держава. – 2022. – № 4. – С. 69–75.
3. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління / О. О. Марчук // Економіка і суспільство. – 2018. – № 17. – С. 296–301.
4. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі / О. З. Уголькова // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2021. – № 3 (1). – С. 112–116.
5. Як змінювався український digital впродовж 5 років [Електронний ресурс] // sostav.ua. – 2021. – Режим доступу: <https://sostav.ua/publication/yak-zm-nyuvavsvya-ukra-nskiy-digital-vprodovzh-5-rok-v-90702.html> (дата звернення 12.05.2022).

**Олександр ГОРБАТЮК**

*к.е.н., старший викладач  
кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Владислав МАЗУР**

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

### **АКТУАЛЬНІ ПРОЦЕСИ DIGITAL HR В СИСТЕМІ АУТСОРСИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Digital HR може бути застосований в системі аутсорсингових технологій з метою поліпшення ефективності та продуктивності HR-процесів. Ось кілька способів, які можуть бути використані: Електронні системи управління персоналом (HRMS), де провадження HRMS дозволяє автоматизувати багато рутинних HR-процесів, таких як управління персональними даними співробітників, облік робочого часу та відпусток, заявки на оплату заробітної плати та інші, що забезпечує ефективніше управління персоналом та зменшує потребу в ручній роботі; електронний документообіг, де використання електронних систем документообігу дозволяє замінити традиційну паперову документацію на цифрові формати, що спрощує процес обміну документами між різними сторонами, забезпечує легкий доступ до даних та зменшує ризик втрати чи пошкодження документів; електронний рекрутинг, де використання цифрових платформ та інструментів допомагає автоматизувати процес рекрутингу, що може включати створення онлайн-профілів кандидатів, системи управління вакансіями, автоматичну фільтрацію резюме та інше. Такі інструменти спрощують та прискорюють пошук та відбір потенційних кандидатів; електронне навчання (e-learning), де застосування цифрових інструментів для навчання співробітників може допомогти забезпечити доступ до навчальних матеріалів та курсів у будь-який час та з будь-якого місця. Електронне навчання також може бути використане для оцінки знань та навичок співробітників; аналітика та звітність, де використання цифрових інструментів дозволяє збирати та аналізувати дані про персонал, розуміти тенденції та моделі в роботі співробітників.

Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом та розробки стратегій [1].

Діджиталізація є необхідним процесом розвитку сучасної бізнес-економіки в умовах дистанційної діяльності. Вона покликана спростити та прискорити роботу з великими базами даних, забезпечити автоматизацію усіх видів діяльності (основної та допоміжної операційної, інвестиційної, фінансових), покращення комунікації з клієнтами, постачальниками та партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища, формування нових засад взаємодії в межах підприємства – між підрозділами, працівниками, менеджментом, перехід до нових організаційних форм господарювання (хмарна економіка). Важливість діджитал hr обумовлюється прагненням до постійного підвищення рівня своєї конкурентоспроможності, що, в свою чергу, є передумовою виживання та розвитку підприємств в умовах неоекономіки. Діджиталізація забезпечує підприємствам такі конкурентні переваги, як: надання додаткової цінності товару через якісний сервіс; високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; підвищення іміджу компанії за допомогою швидкої комунікації з клієнтами; зниження ціни за допомогою автоматизації процесів та переведення в цифру бізнес-процеси; прозорість внутрішніх та зовнішніх процесів підприємства; підвищення лояльності клієнтів до компанії [2].

Аналізуючи міжнародний досвід, все більше компаній звертаються до аутсорсингу як способу скорочення витрат і підвищення ефективності. На сьогодні немає однозначної відповіді, коли мова заходить про аутсорсинг, оскільки кожна сфера підприємницької діяльності відрізняється. Спектр методів, що працює для технологічної компанії, може не працювати для виробництва, і навпаки. Тому дуже важливо адаптувати свою стратегію аутсорсингу відповідно до конкретних потреб та завдань. Діджитал аутсорсинг у провідних європейських компаніях із врахуванням останніх тенденцій працює у різних галузях, а саме: охорони здоров'я, фінансових послуг, технологічного забезпечення, IT-аутсорсинг та звичайно hr. Ринок аутсорсингу процвітає і буде тільки продовжувати розвиватися в найближчі роки. Фірми все частіше прагнуть передавати свою діяльність на аутсорсинг, щоб зосередитися на своїх основних компетенціях і масштабувати свій бізнес. Як наслідок, галузь аутсорсингу демонструє безпрецедентне зростання: очікується, що до 2027 року доходи перевищать 682,3 мільярда доларів США порівняно з 526,6 мільярда доларів США у 2021 році. Цьому зростанню сприяє низка факторів, зокрема зростання попиту на аутсорсинг з боку підприємств будь-якого розміру, поява нових моделей доставки та зростання цифрової трансформації. За даними Deloitte, останніми роками найчастіше аутсорсингові послуги передані в IT, фінанси, нарахування заробітної плати та обслуговування клієнтів [1].

Попит на функції HRIS зазвичай зумовлений потребою організацій у поліпшенні управління персоналом і збільшенні ефективності HR-процесів. Ось декілька основних функцій HRIS, які є популярними серед організацій:

- управління персоналом (HRIS допомагає у веденні бази даних про співробітників, зберіганні інформації про кваліфікації, досвід роботи, контактні дані тощо. Воно також дозволяє вести електронні кадрові дос'є, контролювати робочі місця, описувати обов'язки та здійснювати управління кар'єрним розвитком співробітників);

- управління заробітною платою (HRIS забезпечує автоматизовану обробку платіжних відомостей, розрахунок зарплати та податків, ведення статистики оплати праці, формування звітності тощо);

- управління навчанням та розвитком (HRIS дозволяє планувати та відстежувати навчальні заходи, оцінювати навчальні потреби співробітників, вести статистику навчань, відслідковувати прогрес тощо);

- управління обліком робочого часу (HRIS може включати інструменти для реєстрації робочого часу співробітників, контролю режиму роботи, відпусток, лікарняних, використання персональних відпусток тощо);

- електронна звітність (HRIS допомагає автоматизувати процеси звітування перед внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами, включаючи звіти про працевлаштування, заробітну плату, соціальне страхування, податки тощо).

Ці функції HRIS можуть залежати від конкретного постачальника програмного забезпечення, і різні організації можуть мати різні вимоги до системи HRIS. Однак загалом, HRIS допомагає підвищити ефективність управління персоналом, зменшити адміністративні завантаження та покращити доступ до інформації про співробітників.

Аутсорсинг стає дедалі більш регіональним, оскільки компанії шукають HR-провайдерів із досвідом і знаннями у своїй конкретній географічній області. Ця тенденція зумовлена потребою компаній знайти постачальників, які можуть допомогти їм дотримуватися місцевих законів і правил. Це пояснюється кількома факторами:

1) розвиток технологій та зв'язку дозволяє компаніям шукати постачальників послуг не тільки на внутрішньому ринку, але й у різних регіонах світу. Інтернет, електронна пошта, відеоконференції та інші засоби комунікації зробили світ більш зв'язаним і доступним, що дозволяє компаніям ефективно співпрацювати з постачальниками послуг з різних регіонів;

2) регіональний аутсорсинг може бути економічно вигідним. У деяких регіонах світу працівники мають низькі заробітні плати, що дозволяє компаніям знизити витрати на оплату праці. Наприклад, деякі компанії з США аутсортують свої ІТ-послуги в країни Південної Азії, де заробітні плати набагато нижчі, ніж в США;

3) регіональний аутсорсинг може мати певні переваги з точки зору культурного контексту та мовних навичок. Наприклад, якщо компанія хоче обслуговувати ринок певної країни, то аутсорсинг в цій же країні може забезпечити краще розуміння місцевої культури та мовних особливостей, що може бути корисним при наданні послуг [1; 3].

Зазначена тенденція може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, регіональний аутсорсинг може стимулювати розвиток економіки в окремих регіонах та створювати нові робочі місця. З іншого боку, це може призвести до втрати робочих місць у країнах, де компанії здійснюють аутсорсинг. Однак, це складний економічний процес, який впливає на багато факторів, і його наслідки можуть бути різними в кожному конкретному випадку [1; 4].

Удосконалення та актуальні процеси до цифрових інструментів HR дозволяють співробітникам і керівникам легко отримувати доступ до важливої інформації про правила, процедури та політики організації. Вони включають онлайн навчання, електронні папки для зберігання документів, цифрові звіти про продуктивність та заробітну плату тощо. Збільшений доступ до інформації сприяє підвищенню прозорості, зменшенню недоліків і підвищенню самообслуговування персоналу. Сучасні процеси підкреслюють актуальність цифрового HR в системі аутсорсингових технологій та удосконалюють ефективність, комунікації, аналітику та доступ до інформації, що в свою чергу сприяє покращенню оперативного управління персоналом, досягненню кращих результатів для підприємств, установ, організацій та містять шляхи подальших наукових пошуків.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Застосування Digital HR в системі аутсорсингових технологій [Електронний ресурс] / О. В. Горбатюк, О. М. Баксалова, Т. В. Глушко, О. В. Кошонько // № 7 (2023): ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1881/1898>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.46>

2. Ведерніков М. и др. Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2022. – №. 66. – С. 39-48.

3. Глушко, Т., Волянська-Савчук, Л., Кошонько, О., Горбатюк, О. (2022). Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення hr- інжинірингу підприємства. Modeling the development of the economic systems, (3), 102–108. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>



4. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом [Електронний ресурс] / О. В. Горбатюк, Л. В. Волянська-Савчук, Т. В. Глушко, О. В. Кошонько // № 12 (2022): ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/904/913>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.33>

**Олександр КРУПА**

*к. е. н., докторант кафедри міжнародних економічних відносин  
Хмельницький національний університет,  
м. Хмельницький, Україна*

## **ЗАГРОЗИ СОЦІАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ У ВИМІРІ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

З моменту окупації частини територій країни у 2014 році «українське суспільство перебуває в стані надзвичайності» [1, с. 77], крайнім проявом якого можна вважати майже дворічне існування в умовах воєнного стану: в зонах бойових дій та збройного враження, на окупованих територіях та в умовах надзвичайного психологічного напруження, що вимагає особливої уваги до питання ідентифікації загроз соціальній безпеці як особливо небезпечних факторів соціальної напруженості в суспільстві, одним із головних чинників виживання якого в умовах війни є консолідація.

Соціальна безпека, як «академічна теорія та як форма управління безпекою є одним із компонентів національної безпеки – ефективним інструментом стримування загроз» [2. Стан соціальної безпеки, як і будь-якої іншої безпеки, в цілому досягається в умовах відсутності загроз або ж їх контрольованого рівня. При цьому, головними загрозами соціальній безпеці, на початкових етапах формування теоретичних знань, вважалися «загрози соціальній ідентичності» [3] та депопуляція з різних причин.

В подальших дослідженнях було розширено вказаний перелік загроз соціальній безпеці, включенням до нього спектру можливих форм дискримінації, оскільки, «будь-яка форма дискримінації в суспільстві формує міцні зв'язки в окремих групах індивідів, на основі яких в подальшому ті групи, які отримують переважаючу підтримку серед населення, будуть виступати прямою загрозою соціальній безпеці всередині країни» [4].

Сучасний перелік форм дискримінації в якості загроз соціальній безпеці включає національно-етнічну, релігійну, статеву, функціональну та інші види ознак [5], за якими може спостерігатися дискримінація окремих індивідів чи їх груп. Крім того, до переліку дискримінаційних загроз соціальній безпеці варто включати й «позитивну дискримінацію», тобто «створення привілейованих груп шляхом прямої дискримінації більшості населення країни» [4]. Зокрема, в якості дискримінаційних загроз соціальній безпеці держави можуть розглядатися: централізація державної влади, відсутність реальної участі населення у політичних рішеннях, нерівність шансів і можливостей доступу індивідів до керівних посад, органів влади тощо [6].

Якщо виходити з популярного у вітчизняній науковій думці трактування соціальної безпеки як «стану соціальної сфери, за якого забезпечуються висока якість життя населення (матеріальний рівень і соціальні складові), захищеність основних життєво важливих відновлювальних процесів (незалежно від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз), можливість здобуття якісної освіти та відсутність загроз здоров'ю та життю людини» [7, с. 158], то до переліку ключових загроз соціальній безпеці країни варто відносити «захищеність життєво важливих інтересів людини, громадянина, суспільства; своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізацію реальних та потенційних загроз національним інтересам у соціальній сфері, зокрема у сферах соціальної політики та пенсійного забезпечення, міграційної політики, охорони здоров'я, освіти, культурного розвитку населення тощо» [8].

Фактично, противагою стану соціальної безпеки може вважатися стан соціальної напруженості, серед системних ризиків якої в українському суспільстві до повномасштабного вторгнення виокремлювали «низький рівень матеріальної забезпеченості населення, поширення бідності серед працюючих верств та неспроможність індивідів задовольняти першочергові потреби» [9, с. 122]. Виходячи ж з твердження, що «війна – це стан суспільної кризи, високих ентропійних показників і високої напруженості» [10, с. 109], можна стверджувати, що існуючі до введення воєнного стану загрози соціальній безпеці лише посилились. Своєю чергою, окреслились і контури новітніх загроз соціальній безпеці, окремі з яких лише масштабуватимуться у ході продовження активних бойових дій. До основних із них, з нашої точки зору, варто віднести:

– проблеми відновлення ландшафтів. В даному випадку мова йде не лише про очищення територій, які зазнали військового враження чи мінування, але й про відбудову соціальної інфраструктури, відновлення зруйнованого житла тощо. Так, «відбудова, рятування понівеченого, зруйнованого війною середовища стає соціальною проблемою – викликом для громадян, територіальних громад, урядовців і політиків» [11, с. 67], нерівномірність чи соціальна несправедливість у підходах до вирішення якої стає значним чинником наростання соціальної стратифікації у суспільстві та, як наслідок, соціальної напруженості;

– значне посилення соціальної стратифікації населення, тобто створення (за сприяння органів центральної влади або ж в умовах їх самоусунення від адекватної оцінки й реагування на ситуацію) привілейованих груп індивідів, які не постають перед жодною з нагальних для інших проблем: вони мають право безперешкодного виїзду за кордон, можуть вільно пересуватися під час комендантської години, мають можливість уникати відповідальності за правопорушення, не відчувають погіршення рівня життя тощо;

– інформаційний диктат центральної влади, що передбачає повний контроль над подачею інформації, значний рівень цензури і, при цьому, нав'язування думок і переконань, вигідних керівній політичній силі. Така ситуація є не лише обмеженням прав і свобод у питанні доступу до інформації, а й чинником наростання соціальної напруженості як результату зниження довіри населення до керівництва країни. Зокрема, з весни 2022 року до осені 2023 року «з 91 % до 76 % стало менше тих, хто довіряє Президенту, з 74 % до 39 % – Уряду, з 58 % до 21 % – парламенту [12]. Крім того, така ситуація створює й загрози європейській інтеграції України, що зафіксовано у робочому документі Європейської комісії [13] як вимога з 2024 року повернутися до нормальної й демократичної роботи засобів масової інформації;

– прискорені темпи зниження чисельності працездатного населення в країні як за рахунок переміщення людей за кордон, обумовленого бойовими діями, так і за рахунок значного приросту числа постраждалих осіб. Так, за даними Міністерства соціальної політики України станом на жовтень 2023 року «в Україні є 3 мільйони людей з інвалідністю – за півтора року зафіксовано приріст їх чисельності у майже 300 тисяч осіб» [14] і це не враховуючи числа осіб з різними посттравматичними синдромами, що певним чином позначаються на їх можливості повноцінної економічно активної діяльності. Така ситуація не лише веде до зниження рівня зайнятості й проблем на ринку праці, але й до надзвичайного соціального навантаження на бюджет країни впродовж багатьох навіть повоєнних років, а, отже, буде одним із чинників загострення соціальної напруги в суспільстві впродовж тривалого періоду за умови ігнорування цієї проблеми;

– значна чисельність внутрішньо-переміщених осіб – понад 7 млн лише станом на 1 квітня 2022 року [15], з яких навіть станом на вересень 2023 року «74 % потребують фінансової підтримки, 46 % – предметів одягу, 39 % – медичних препаратів, а 18 % - житла [16]. Тобто, навіть за майже повних два роки війни ситуація з внутрішньо переміщеними особами і, зокрема, із забезпечення їх базовими необхідними речами так і не була вирішена, що дозволяє

робити припущення про присутність даної проблеми і в подальших періодах, а, отже, й про її вплив на рівень соціальної напруженості в суспільстві.

Варто відзначити, що не лише поява нових викликів, а й тривалість їх дії обумовлюють значне наростання соціальної напруженості в українському суспільстві воєнного часу, посилюючи загрози його соціальній безпеці. Тому, враховуючи значну складність прогнозування тривалості, як мінімум, активної фази війни, варто здійснити детальне вивчення кожної з загроз соціальній безпеці воєнного часу з метою обґрунтування ефективних програм якщо не з їх нейтралізації, то, принаймні, зі зниження рівня соціальної напруженості в суспільстві, обумовленої кожним із видів наявних загроз.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Стегній О. Соціально-екологічні ризики російсько-української війни / Українське суспільство в умовах війни. 2022 : колективна монографія. Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. С. 77–87.
2. Abramashvili I. Perspectives of societal security in Georgia. *Friedrich Ebert Stiftung*. 2022. September. URL : <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/georgien/19633.pdf>
3. Buzan B. *People States and Fear: the national security problem in international relations*. Brighton, 1991. 327 p.
4. Chifu I. *Societal security. An agenda for the Eastern Europe*. [http://www.cpc-ew.ro/pdfs/societal\\_security.pdf](http://www.cpc-ew.ro/pdfs/societal_security.pdf)
5. Hough P. *Understanding Global Security*. London and New York : Routledge, 2004. 105 p.
6. Chifu I. Identity and Multiculturalism, Diversity and Societal Cohesion, in *From Misunderstanding towards openness and collaboration in multicultural societies*, Pontos, Chisinau, 2005, pp. 230-245
7. Грیشнова О. А., Харазішвілі Ю. М. Демографічна безпека України: індикатори, рівень, загрози. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 2 (36). С. 52–64.
8. Куценко В. І. Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики) : монографія ; за наук. ред. Б. М. Данилишина. Ніжин : Аспект-поліграф, 2008. 818 с.
9. Стратегія та засоби конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС у процесі євроінтеграції : монографія / за ред. д.е.н., проф. Т. Васильціва, к.е.н., доц. Р. Лупака. Львів : ННВК «АТБ», 2018. 303 с.
10. Бевзенко Л. Макросоціальні очікування як фактор впливу на рівень соціальної напруженості / Українське суспільство в умовах війни. 2022 : колективна монографія. Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. С. 109–119.
11. Скокова Л. Змінені війною ландшафти як соціальна проблема / Українське суспільство в умовах війни. 2022 : колективна монографія. Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. С. 66–76.
12. Грушецький А. Динаміка сприйняття напрямку справ в Україні та довіри до окремих інституцій між травнем 2022 року та жовтнем 2023 року. Київський міжнародний інститут соціології, 2023. URL : <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1321&page=1>
13. *Comission staff working document: Ukraine 2023 report*. Brussels : European commission, 2023. URL : [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD\\_2023\\_699%20Ukraine%20report.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf)
14. Жолнович О. В Україні налічується 3 мільйони людей з інвалідністю. Укрінформ : мультимедійна платформа іномовлення України. 2023. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3763345-v-ukraini-nalicuetsa-3-miljoni-ludej-z-invalidnistu-zolnovic.html>
15. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні: опитування загального населення. Раунд 2. 1 квітня 2022 року. IOM UN Migration. 2022. URL : [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM\\_Ukraine%20Displacement%20Report\\_R2\\_final\\_UKR.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_Ukraine%20Displacement%20Report_R2_final_UKR.pdf)

16. Ukraine internal displacement report general population survey. IOM Ukraine. Round 14, october 2023. URL : <https://reliefweb.int/report/ukraine/iom-ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-14-october-2023>

**Світлана ЛУЧИК**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри протидії кіберзлочинності*

*Харківський національний університет внутрішніх справ*

*м. Кам'янець-Подільський, Україна*

## **ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА БЕЗПЕКА УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАГРОЗИ ТА ВИКЛИКИ**

Система національної безпеки України спрямована на захист життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, за якого забезпечується сталий розвиток суспільства. В Законі України «Про основи національної безпеки України» від 18 червня 2003 р. № 964-IV зазначається, що національні інтереси об'єднують життєво важливі як матеріальні, так і інтелектуальні та духовні цінності Українського народу як носія суверенітету і єдиного джерела влади в Україні, визначальні потреби суспільства і держави, реалізація яких гарантує державний суверенітет України та її прогресивний розвиток [1]. До пріоритетів національних інтересів України включено розвиток духовності, моральних засад, інтелектуального потенціалу Українського народу, зміцнення фізичного здоров'я нації, створення умов для розширеного відтворення населення; забезпечення необхідних умов для реалізації прав інтелектуальної власності. Отже, інтелектуальна безпека є невід'ємною складовою національної безпеки України поряд з економічною, інформаційною, екологічною, енергетичною безпекою тощо. Нажаль, вітчизняне законодавство не містить поняття інтелектуальної безпеки, хоча в останні роки ці питання піднімають і обговорюють багато вітчизняних та зарубіжних вчених.

У працях зарубіжних науковців інтелектуальна безпека досліджується та аналізується як безпека людського розвитку, здатність людей захищати свій розум та ідеї від відхилень і помилкових уявлень, що можуть становити загрозу для життя окремої людини і в цілому небезпеку та нестабільність в усіх сферах суспільного життя. Інтелектуальна незахищеність призводить до відхилень, насильства та тероризму. Також викликає почуття страху, тривоги, напругу, призводить до психологічних конфліктів та нездатності людини визначити майбутні цілі та зрозуміти сенс життя.

Вітчизняні науковці акцентують свою увагу на захищеності людей як носіїв знань та їх руху. Такий підхід, на думку О.С. Марченко, спрямований на забезпечення працівників знань та їх інтелектуальної праці; інтелектуального продукту; інтелектуальної власності, інтелектуального капіталу. [2, с. 278]. Інтелектуальна безпека – це рівень володіння сучасними знаннями [3]. Ряд науковців (О. Марченко, І. Ревак, О. Бутнік-Сіверський та інші) притримуються інтегрованого підходу до визначення інтелектуальної безпеки, виділяючи в ній декілька складових таких як безпека інтелектуальних трудових ресурсів як носіїв знань; безпека нематеріальних активів як об'єктів права інтелектуальної власності фірми; безпека інтелектуального капіталу як стан захищеності інвестицій фірми у знаннєві ресурси; безпека руху знань в організації, що охоплює створення, залучення, розповсюдження (дифузії), оволодіння знаннями, перетворення, обмін, збереження, використання знань як їх об'єктивізація у продукції та послугах фірми; кібербезпека – захищеність інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Такий підхід є комплексним і охоплює багато життєво важливих завдань щодо розвитку українського суспільства, його інтелектуального потенціалу. Особливо актуальними ці завдання виявились сьогодні, коли українська держава протистоїть російському агресору і, втрачаючи людські ресурси, насамперед, молодих, енергійних,

відкритих до знань людей, мусить стримувати падіння національної економіки і спрямовувати всі зусилля на перемогу та відновлення економіки.

Ще до початку повномасштабної війни Україна мала дефіцит робочої сили, особливо кваліфікованої. Війна значна поглибила цю проблему. Так, до війни чисельність робочої сили України становила 17,4 млн людей, з них 8,3 млн жінок і 9,1 млн чоловіків працездатного віку. З початку війни мільйон громадян був мобілізований на захист України. На початку 2023 року за межами України перебували 4,6 млн українців, з яких 3,2 млн – жінки працездатного віку. На тимчасово окупованих з початку 2022 року територіях проживало 3 млн осіб, з них орієнтовно 1,3 млн – працездатного віку. Тобто з початку великої війни Україна втратила доступ до 5,5 млн людей працездатного віку. Це понад 30% усієї робочої сили [4]. За даними Конфедерації роботодавців України, якщо порівнювати ситуацію в Україні у 2023 році і в Німеччині у 1946 році, то втрати трудового потенціалу в нашій країні в абсолютному вираженні майже однакові, а у відносному – удвічі вищі. Це пояснюється тим, що суттєво змінилося територіальне розміщення робочої сили. З 5,3 млн внутрішньо переміщених осіб 3 млн – це працездатне населення. На початку 2023 року з 11,9 млн працездатних людей в Україні на місцях постійного проживання перебували лише 7,9-8,8 млн осіб, тобто 45-50% довоєнної чисельності працездатного населення. Це люди, які зможуть працювати над відновленням підприємств у своїх регіонах без суттєвих вкладень у створення умов проживання [4].

Дефіцит робочої сили посилює демографічна криза, яка під час війни значно поглибилась і досягла критичних показників зменшення людського та інтелектуального капіталу. Проведене експертне опитування в межах дослідницького проекту «Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики», виявило, що загрози національній безпеці пов'язані передусім з демографічними втратами, депопуляцією, втратою людського капіталу [5]. Це:

- масова еміграція та адаптація в інших країнах українських біженців без перспектив повернення більшості з них в Україну після закінчення війни;
- втрати населення через військові дії, знелюднення окремих регіонів країни;
- депопуляція, падіння добробуту населення, неможливість повноцінно підтримувати здоровий спосіб життя, зниження культурного рівня й погіршення емоційного стану громадян;
- виїзд жінок з дітьми за кордон – втрата демографічного ресурсу.

Як результат – втрата соціального капіталу, трудового та креативного потенціалу суспільства, ресурсної бази, необхідної для розвитку країни (втрата виробництв, ринків, транспортних можливостей, працездатного населення, кваліфікованих кадрів), посилення патріархальних настроїв, консервативних гендерних стереотипів у суспільстві.

Інтелектуальна безпека являє собою також здатність суспільства до творчої діяльності та інноваційного розвитку. Економіка знань вимагає нестандартного мислення, генерування ідей, формулювання нових теорій, законів і технологічних винаходів, створення унікальних продуктів. Наукові відкриття та технічні винаходи ведуть до накопичення і розвитку інтелектуального капіталу.

У 2022 р. Україна, за результатами щорічного рейтингу Global Innovation Index від Всесвітньої організації інтелектуальної власності, що входить в ООН, посіла 57 місце у світовому рейтингу, обійшовши Південну Африку та Грузію, і 34 - серед європейських країн [6]. Порівняно з 2021 р. Україна погіршила свій результат: з 49 місця опустилась на 57. За даними Українського інституту інтелектуальної власності кількість зареєстрованих патентів на винаходи у 2010-2021 рр. зменшилась на 56,3%, на корисні моделі – на 46,3%. Проте, зросла кількість зареєстрованих заявок на промислові зразки (на 22,4%), торгівельні марки (34,6%), зареєстровані авторські права (93,0%). [7]. За період війни у сфері інтелектуальної власності поступово відновлювалась діяльність. Так, у I-ому півріччі 2023 року спостерігалось значне підвищення активності в сфері інтелектуальної власності, що свідчить про тенденцію до поступового повернення показників до довоєнних показників. Про це свідчать дані звіту, який

оприлюднив ІР офіс. Зокрема, протягом перших шести місяців поточного року було подано понад 15 тисяч заявок на об'єкти промислової власності. У порівнянні з I півріччям 2022 року загальна кількість заявок збільшилась на 51,2%: на винаходи – +16,2%; на корисні моделі – +70,5%; на промислові зразки – +29,7%; на торговельні марки (за національною процедурою) – +55,5% [8].

Отже, за даними Звіту Державної організації “Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій” [8] загальна кількість заявок майже наздогнала показники першого півріччя 2021 року - 1421 проти 1592. Зростаючий характер мають показники надходження заявок на корисні моделі, що свідчить про поживлення винахідницької активності заявників. Порівняно з минулим роком збільшилась загальна кількість заявок – на 70,5%, серед яких найбільший приріст припав на заявки саме від національних заявників (70,6%). Протягом I півріччя 2023 року було подано 4083 заявки для реєстрації авторського права на твір. Це є одним із найкращих показників за останні 5 років. Порівняно з відповідним періодом попереднього року кількість заявок збільшилась на 70,8%, а кількість договорів, що стосуються права автора на твір – майже на 106,4%. Загалом у I півріччі 2023 року через електронну систему було подано понад 10 тис. заявок на торговельні марки. Реєстрація торговельних марок надає можливість підвищити впізнаваність бізнесу та сприяти розвитку конкурентоспроможності товарів і послуг не тільки в Україні, а й на ринках інших країн. У I півріччі 2023 року частка заявок на торговельні марки від національних заявників за національною процедурою збільшилась на 66,6% (порівняно з I півріччям минулого року) та становила 72,3% від загальної кількості поданих заявок.

Розв'язання питань порушення прав інтелектуальної власності є важливими для здійснення ефективної політики захисту інтелектуальної власності. За даними звіту EUIPO, наслідки порушення прав інтелектуальної власності для малих та середніх підприємств можуть бути різними: як: втрата обороту (36%), шкода репутації компанії (31%). 15% власників зареєстрованих прав інтелектуальної власності повідомили, що постраждали від порушення прав інтелектуальної власності, зокрема, з торговельними марками (14%), патентами і дизайном (по 10%), корисними моделями – 7% [9]. З 15 квітня 2023 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав інтелектуальної власності», який доповнив процесуальне законодавство механізмом витребування інформації про походження і мережі розповсюдження товарів або надання послуг, що порушують право інтелектуальної власності [10].

Отже, для підвищення рівня інтелектуальної безпеки української держави потрібно створення та реалізація умов щодо відновлення та розвитку людського та інтелектуального потенціалу країни, які є, з одного боку, джерелом поповнення наукової і виробничої сфер висококваліфікованими кадрами, а з іншого – визначальним елементом у забезпеченні зростання вітчизняної економіки. Для цього потрібно створити умови для повернення населення, особливо молоді, з-за кордону, сприяти розвитку освіти і науки, створенню робочих місць, насамперед в галузі ІТ і digital професій, розбудовувати в країні високотехнологічне виробництво 5 і 6 укладів.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1 Про основи національної безпеки України: закон України від 18 червня 2003 р. № 964-IV. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2003, № 39, ст.351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text> (дата звернення: 06.11.2023).

2 Марченко О. С. Інтелектуальна безпека у вимірі економіки знань. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. № 1 (8) 2012. С. 278-279.

3 Україна і фактор інтелектуальної безпеки. *День*. URL: <https://day.kyiv.ua/blog/suspilstvo/ukrayina-i-faktor-intelektualnoyi-bezpeky> (дата звернення: 07.11.2023).

4 Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/> (дата звернення: 07.11.2023).

5 Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики (експертне опитування), центр внутрішньополітичних досліджень. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.06> (дата звернення: 08.11.2023).

6 ВОІВ: оприлюднено глобальний інноваційний індекс 2022 року. *Державна система правової охорони інтелектуальної власності*. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-global-innovation-index-2022-29092022> (дата звернення: 09.11.2023).

7 Річні звіти. *Державна система правової охорони інтелектуальної власності*. URL: <https://ukrpatent.org/uk/articles/tzvrit> (дата звернення: 09.11.2023).

8 Інтелектуальна власність у цифрах. Показники діяльності у сфері інтелектуальної власності. Звіт Державної організації “Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій” за I півріччя 2023 року. Київ, 2023. 37 с. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/iv-u-tsyfrakh-1-pivr-2023-21082023> (дата звернення: 10.11.2023).

9 Аналітика від EUIPO: порушення прав інтелектуальної власності в країнах ЄС. Державна система правової охорони інтелектуальної власності. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/porushennia-prav-iv-krainy-eu-24072023> (дата звернення: 10.11.2023).

10 Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав інтелектуальної власності: закон України від 20.03.2023 2974-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2974-20#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

**Андрій ТВЕРДОХЛІБ**  
*аспірант, Інституту демографії та соціальних досліджень  
ім. М.В. Птухи НАН України  
м. Київ, Україна*

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

24 лютого 2022 року Росія розпочала повномасштабне вторгнення в Україну. Внаслідок війни мільйони українців були змушені покинути свої домівки, а багато хто з них втратив роботу, житло та інші засоби для існування. У таких умовах особливо важливо забезпечити соціальний захист населення, яке постраждало від війни.

Уряд України робить усе можливе, щоб забезпечити соціальний захист населення під час війни. Зокрема, було прийнято ряд законодавчих актів, які спрямовані на надання допомоги постраждалим від війни.

Основні види соціальної допомоги, які надаються в Україні під час війни, належать:

1. *Матеріальна допомога*. Надається внутрішньо переміщеним особам, особам з інвалідністю, людям похилого віку та іншим категоріям населення, які потребують підтримки.

2. *Допомога на проживання*. Надається внутрішньо переміщеним особам, які не мають можливості самостійно забезпечити себе житлом.

3. *Допомога на поховання*. Надається сім'ям загиблих військовослужбовців та цивільних осіб.

4. *Допомога на відновлення житла*. Надається особам, чиє житло було зруйноване або пошкоджено внаслідок бойових дій.

Крім того, в Україні діє система соціальних послуг, які надаються постраждалим від війни. До таких послуг належать:

– *соціальний супровід*. Надається особам, які потребують допомоги у повсякденному житті;

– *соціально-психологічна допомога*. Надається особам, які пережили травматичні події внаслідок війни;

– *соціальна реабілітація*. Надається особам з інвалідністю, які втратили працездатність внаслідок війни.

Забезпечення соціального захисту населення під час війни є складним завданням. Воно потребує значних фінансових ресурсів та зусиль з боку держави, громадських організацій та міжнародної спільноти. Проте це завдання є вкрай важливим, оскільки від його виконання залежить не лише фізичне, й психологічне здоров'я постраждалих від війни людей.

#### Виклики та перспективи

У забезпеченні соціального захисту населення під час війни існують певні виклики. Одним із основних викликів є значне зростання потреб у соціальній допомозі. За даними Міністерства соціальної політики України, станом на 1 вересня 2023 року кількість внутрішньо переміщених осіб становила близько 5 мільйонів осіб. Ця кількість продовжує зростати, що створює додаткові навантаження на систему соціального захисту.

Іншим викликом є необхідність адаптації системи соціального захисту до нових умов. Внаслідок війни змінилися потреби населення, а також можливості держави щодо їх задоволення. Тому система соціального захисту потребує реформування, щоб вона могла ефективно відповідати на виклики війни.

Незважаючи на виклики, є підстави сподіватися, що Україна зможе забезпечити соціальний захист населення під час війни. Це буде непросто, але це необхідно, щоб допомогти людям, які постраждали від війни, відновитися та повернутися до нормального життя.

Одним із важливих напрямів реформування системи соціального захисту є децентралізація. Децентралізація дозволить органам місцевого самоврядування надавати соціальну допомогу та послуги більш оперативно та ефективно.

Крім того, важливим є розвиток партнерства між державою, громадськими організаціями та міжнародною спільнотою. Партнерство дозволить об'єднати зусилля всіх зацікавлених сторін для забезпечення соціального захисту населення під час війни.

Особливості забезпечення соціального захисту населення України під час війни

Забезпечення соціального захисту населення України під час війни має ряд особливостей, які відрізняють його від забезпечення соціального захисту в мирний час.

По-перше, під час війни значно зростає кількість осіб, які потребують соціальної допомоги. Це пов'язано з тим, що внаслідок війни люди втрачають домівки, роботу, джерела доходу, а також піддаються травматичному впливу.

По-друге, під час війни змінюються потреби населення у соціальній допомозі. Це пов'язано з тим, що людям потрібні не лише матеріальна допомога, а й соціальні послуги, такі як соціальний супровід, соціально-психологічна допомога та соціальна реабілітація.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Міністерстві соціальної політики України: Офіційний сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/>

**Сергій ГОЛБАНОС**

*здобувач вищої освіти,*

*аспірант кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи,*

*Центральноукраїнський національний технічний університет,*

*м. Кропивницький, Україна*

## **РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ МОЛОДІ ЯК ПРІОРИТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Серед багатьох якостей людського капіталу, які цінуються в світі в умовах ринкового середовища, окреме місце належить мобільності. Реалізація мобільності в освітній,



професійній, трудовій діяльності, суспільному житті, як правило, сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівника, оскільки дозволяє йому отримувати кращий освітньо-професійний та культурний розвиток, роблячи вибір на користь кращого навчального закладу, більш привабливого місця роботи незалежно від місця її розташування, безперервного навчання впродовж життя нарощувати знання, компетенції, збагачувати трудовий досвід, завдяки цьому виявляти більш високу продуктивність праці, отримувати більший дохід, забезпечувати себе та сім'ю бажаним добробутом. Світовий досвід засвідчує, що зі збільшенням критичної маси працівників з розвиненими якостями мобільності, темпи економічного зростання та інноваційного розвитку набувають, як правило, позитивної динаміки.

Вагома роль і актуальне значення мобільності населення і зокрема мобільності молоді зумовлює потребу уважного вивчення цього феномену з позицій економічної науки для пошуку дієвих важелів щодо її регулювання в інтересах отримання бажаного економічного, соціального, інноваційного ефектів і зменшення можливих негативних наслідків для країни. Разом з тим, для України, яка зазнала масштабної агресії з боку РФ, величезних людських втрат і руйнувань економіки, пріоритетом сьогодні і надалі, у роки повоєнної розбудови країни, залишатиметься національна безпека. Тому прояви різних форм мобільності населення, потреби та напрями її регулювання мають визначатися з урахуванням безпекових загроз для країни (демографічних, економічних, інтелектуальних, соціальних, військових, політичних тощо). Тому вважаємо, що саме через призму завдань національної безпеки доцільно розглядати проблематику мобільності та вести пошук її дієвих регуляторів.

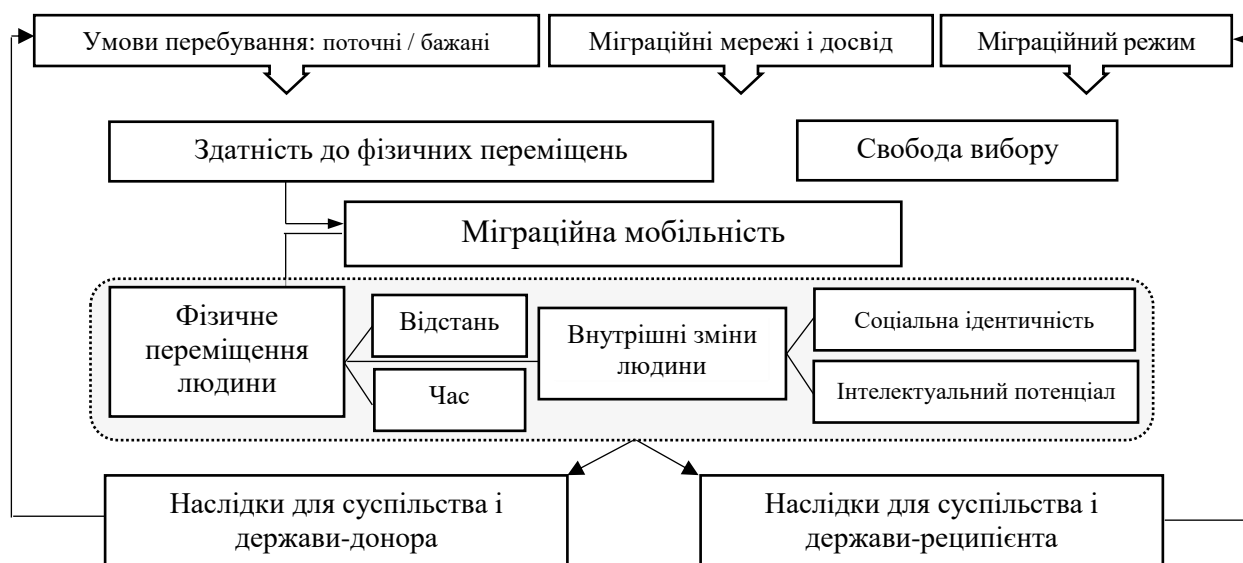


Рис. 1. Сутність міграційної мобільності у сучасному суспільстві

Джерело: розроблено автором

Проблематику мобільності населення в Україні активно досліджують Лібанова Е., Позняк О., Садова У., Семикіна М., Бортник Н., Мороз Н., Риндзак О., Біль М. та ін. Загалом мобільність як прояв рухливості, здатності до переміщень, може приймати різноманітні форми в залежності від зміни мотиваційних установок людини, її спроможності гнучко приймати рішення щодо руху у певному напрямі, щоб досягти певної мети, адаптуватися до змін. Різні види мобільності виявляються як під час територіального переміщення, так і впродовж набуття освіти, вибору місця роботи, професії, побудови кар'єри, докладання зусиль для підвищення соціального статусу. Реалізуючи здатність до мобільності, людина переважно використовує адаптаційні й просторові її форми. Основними видами *адаптаційної* мобільності є соціальна та професійна. *Просторова* мобільність, що передбачає фізичні

переміщення, може набувати видів міграційної, академічної (передбачає обов'язкове повернення після завершення навчання чи стажування), ділової (відрядження), економічної (релокація бізнесу), туристичної. Найбільш ємною є міграційна мобільність (рис. 1), що поєднує всі види міграції з різною метою, тривалістю й векторами. На рис. 1. відображено сутнісне розуміння міграційної мобільності у суспільстві, де права і свободи людини у виборі місця перебування захищені законом. При цьому держави, реалізуючи міграційну політику, не повинні прямо обмежувати свободу переміщень, а можуть впливати на мобільність населення з застосуванням непрямих механізмів, зокрема через покращення умов проживання, навчання, оплати та умов праці в державі, регіонах, громадах.

Узагальнюючи наукову думку [1-8] пропонуємо розуміти термін «міграційна мобільність» як здатність людини до зміни місця перебування як результату реалізації свободи вибору, що характеризується фізичним переміщенням на певні відстань і час та спричиняє зміни її інтелектуального потенціалу й соціальної ідентичності.

Зауважимо, що реалії війни вимагають перегляду засад регулювання міграційної мобільності молоді з позицій національної безпеки (рис.2).

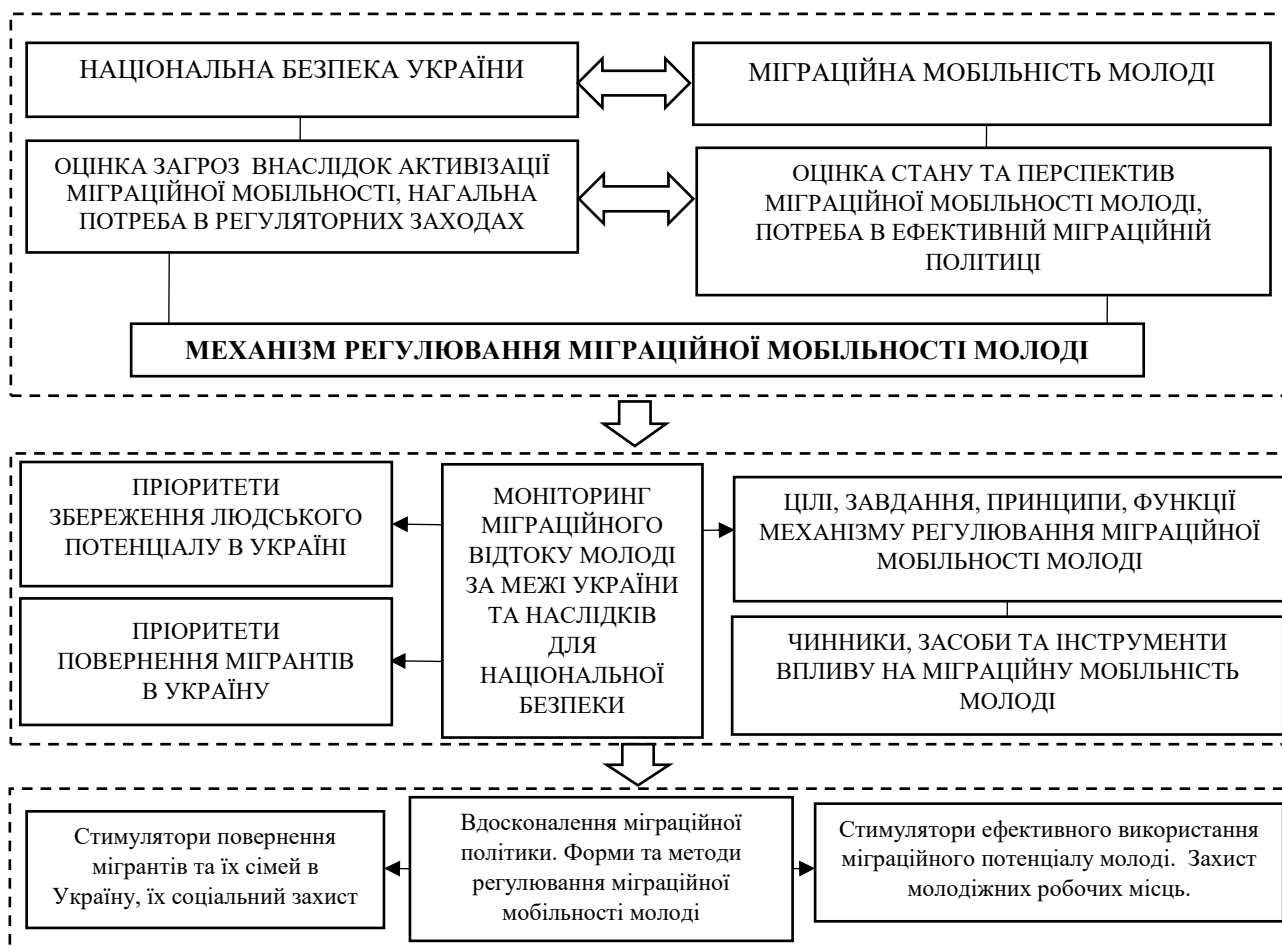


Рисунок 2 - Концептуальна схема механізму регулювання міграційної мобільності молоді в контексті національної безпеки

*Джерело: розроблено автором*

На рисунку 2 пропонується концептуальне уявлення про формування механізму регулювання міграційної мобільності молоді в контексті національної безпеки. У центрі уваги мають бути пріоритети збереження людського потенціалу, повернення міграційного потенціалу молоді в Україну та його ефективного використання в межах країни, в інтересах повоєнної розбудови економіки нашої держави та національної безпеки.

З огляду на запропоновану схему, можна зробити висновок, що формування міграційної політики та регулювання міграційної мобільності молоді на сучасному етапі потребують кардинальних змін з урахуванням пріоритетів національної безпеки. Вкрай потрібен об'єктивний моніторинг міграційного відтоку молоді за межі України та наслідків для національної безпеки, перегляд інструментів та важелів впливу на міграційну поведінку молоді, створення системи дієвих стимуляторів для повернення мігрантів та їх сімей в Україну, для ефективного використання міграційного потенціалу молоді та соціального захисту їх інтересів і трудових прав на ринку праці України на етапі повоєнного відновлення країни.

Перспективи подальших досліджень пов'язуємо з розробкою деталізованих науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму регулювання міграційної мобільності молоді в контексті національної безпеки.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бортник Н. П., Мороз Н. С. Міграціологія як наука про кількісно-якісні показники міграції населення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 850. С. 9-14.
2. Садова У. Я. *Міграція в умовах трансформації регіональних ринків праці України: механізми регулювання*. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2019. 263 с.
3. Лібанова Е.М., Позняк О.В. Зовнішня трудова міграція з України: вплив COVID-19. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. №4. С.25-40. <https://dse.org.ua/arhchive/42.html>
4. Семикіна М.В., Кабай В.О., Мельнік А.В., Бугаєва М.В. Діагностика міграційних настроїв населення у регіоні (мотиваційний аспект). *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2019. Вип. 3(36). С. 109-124. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/9671>
5. Ryndzak O. Mechanisms of migration processes regulation: theoretical aspects / Olha Ryndzak, Mariana Bil // *Journal Association 1901 «SEPIKE»*. – 2016. – Ausgabe 12. – P. 167–171;
6. Біль М. М. Ефективність механізму регулювання міграції населення: теоретико-методичні основи оцінювання / М. М. Біль // *Регіональна економіка*. – 2017. – № 2(84). – С. 73–79.
7. Semykina M., Kabay V., Luchyk S., Semykina A. Motivational regulators of migration behavior of the population. *Studied of Applied Economics*. Vol. 39 No. 7 (2021): Special Issue: Impact of Current Trends in Social Commerce, Economics, and Business Analytics / Monograph. Available at: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4999>
8. Біль М. М. Міграційна мобільність населення в економічних дослідженнях: теоретичні аспекти. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 1(47). С. 88-102. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.01.088>

**Євгенія ШЕЛЕСТ**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Олександр КАЧУР**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

**Владислав РОЗУМНИЙ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

**Олексій ПРИНДИЛАС**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

### **ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

В умовах інформаційних змін система управління персоналом потребує застосування новітніх підходів до управління персоналом, адже ефективність організації безпосередньо залежить від результатів роботи її співробітників.

Тому обґрунтованою є необхідність використання сучасних методів управління персоналом, заснованих на розвитку індивідуальності, інтелекту та здібностей кожного працівника. Регулярне підвищення кваліфікації персоналу дозволить ефективніше використовувати його потенціал.

Українськими та закордонними науковцями постійно аналізуються наукові погляди щодо сучасних інструментів розвитку трудових ресурсів. Підкреслюється важливість застосування новітніх технологій управління, що ґрунтуються на виявленні та реалізації прихованих талантів і можливостей персоналу.

Вважаємо, що алгоритм оцінювання потенціалу розвитку персоналу має містити етапи: пошуку та відбору персоналу, аналізу ефективних методів розвитку, безпосереднього процесу навчання та оцінки отриманих результатів.

Наразі відбувається перехід від «методів розвитку персоналу» до «персонал-технологій», що можна зафіксувати в дослідженнях сучасних науковців. «Персонал-технології» розглядаються ними, як механізм взаємодії керівників із персоналом, спрямований на ефективне використання ресурсів та розвиток навичок працівників для підвищення продуктивності компанії. Наголошується також на потребі пошуку сучасних інструментів розвитку кадрів у мінливому середовищі організації. Окрема увага приділяється коучингу як методу навчання, що сприяє розвитку потенціалу працівників через саморозвиток та підтримку тренера. Вказується на важливість коучингу у сфері бізнесу як одного з найефективніших методів досягнення успіху, що має великий попит.

Найчастіше українськими компаніями застосовуються три основні методи розвитку персоналу: коучинг, тренінг та E-learning (електронне навчання). Кожен метод має свої особливості та використовується для досягнення різних цілей. Коучинг заснований на взаємодії тренера та клієнта, спрямований на досягнення спільної мети. Тренінг зорієнтований на навчання певних навичок та моделей поведінки через активну участь учасників і групову взаємодію. Електронне навчання підкреслює ефективність у випадках, коли працівник вже зацікавлений та вмотивований до самонавчання. Кожен метод розвитку персоналу є значущим, а його внесок – надзвичайно важливий.

Самонавчання є одним із найбільш дієвих методів навчання працівника. Даний спосіб потребує докладання значних зусиль з боку персоналу, який має бути достатньо вмотивованим і прагнути розвивати свої знання та вміння, водночас вище керівництво повинно стимулювати його для того, щоб пришвидшити бажаний результат.

Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.

Баскет-метод – імітація ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Він використовується для підбору та виявлення основних навичок, умінь, які потрібні потенційному працівнику для конкретної посади. Особливість даного методу зводиться до вирішення нагальних проблем, що виникли в організації. Працівник, який намагається вирішити імітовану ситуацію, має змогу проявити себе перед вищим керівництвом, яке, своєю чергою, оцінюватиме співробітника компанії та визначатиме, чи підходить він для обраної посади.

Вибір методу розвитку персоналу залежить від бачення найвищого керівництва та конкретної ситуації в компанії. HR-менеджеру треба ретельно розглянути переваги та недоліки обраного методу, визначити, на кого чи на яку групу співробітників спрямоване навчання. Таким чином, слід зазначити, що розвиток персоналу не лише про освіту та підвищення кваліфікації, але й про усвідомлене планування кар'єрного росту.

Після впровадження методу, керівництво може оцінити його ефективність, зміну рівня працездатності кожного працівника, оптимізувати використання навичок персоналу, поліпшити атмосферу в колективі та реалізувати позитивний вплив на фінансові результати компанії. Сучасні методи розвитку персоналу є ключовими компонентами системи їх управління компанією. Вони дозволяють розкрити потенціал працівників, підсилити їхні навички, зміцнити співпрацю в колективі та спрямувати спільні зусилля на досягнення цілей компанії.

Впровадження новаторських методів навчання дозволяє підвищити ефективність компанії, удосконалити знання та навички персоналу, поліпшити продуктивність як окремих працівників, так і всього колективу, зміцнити співпрацю та адапційність до змін. При виборі оптимального методу навчання слід враховувати бажання персоналу до розвитку, ініціативу керівництва, час, витрати та очікувані результати.

Отже, розвиток компанії залежить від постійного вдосконалення персоналу. Вибір правильної стратегії розвитку персоналу визначає успішність компанії, сприяє реалізації її невикористаного кадрового потенціалу, що потребує постійного розвитку для стабільного росту організації.

Умови війни створюють складні виклики для бізнесу та персоналу в Україні. Сучасні методи розвитку персоналу набувають важливості в цих умовах з кількох причин. Їх використання не лише сприяє збереженню нормального функціонування компаній, а й впливає на психологічний стан працівників. Розвиток персоналу в цей період стає ключовим елементом подолання стресу, надання підтримки та формування ресурсів для адаптації до непередбачуваних умов.

Сучасні методи розвитку персоналу, такі як тренінги з стресостійкості, психологічна підтримка, комунікаційні та лідерські курси, допомагають зберегти продуктивність та ефективність роботи, навіть у складних умовах. Ці методи сприяють не лише професійному, а й особистісному розвитку працівників, забезпечуючи їхню готовність до різних викликів.

Крім того, в умовах війни важливо підтримувати внутрішній потенціал та моральний дух колективу. Сучасні методи дозволяють створити сприятливу атмосферу, підтримують та мотивують персонал, зміцнюючи командний дух та взаємодію всередині компанії. Такий підхід допомагає компаніям утримувати стабільність та готовність до подальшого розвитку навіть у непевних умовах воєнного стану.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 12. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12\\_4-01.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12_4-01.pdf)
2. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2016. Вип. 9. С. 37–41. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12213/1/РОЗВИТОК%20ІННОВАЦІЙНИХ%20ТЕХНОЛОГІЙ%20УПРАВЛІННЯ%20ПЕРСОНАЛОМ.pdf>
3. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>
4. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1. С. 33–42. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.4.
5. Копитко М. І., С. М. Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. Науковий вісник [Львівського державного університету внутрішніх справ]. 2018. Вип. 2. С. 156–168. URL: [http://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyku/nvse/nvse\\_02\\_2018/18.pdf](http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyku/nvse/nvse_02_2018/18.pdf)
6. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
7. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. Агросвіт. 2017. № 24. С. 72–76. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2017/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf)
8. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1. С. 194–197.
9. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнесінформ. 2020. № 3. С. 437–444.



## **UNCERTAINTY IN BUSINESS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS**

The period of uncertainty in modern business is marked by significant transformations that pose both serious challenges and opportunities for companies. Uncertainty can arise from various sources, such as economic fluctuations, changes in legislation, technological transformations, and global events like the COVID-19 pandemic. This period creates ambiguity and risks around businesses but, at the same time, opens doors to new opportunities.

In these conditions, personnel management systems must adapt and innovate. Standard approaches to personnel management may be insufficiently effective, as the contemporary reality demands rapid responsiveness and flexibility. It is crucial to understand that uncertainty is not an exception but a norm, requiring companies to be prepared for constant changes. The nature of uncertainty in the modern business environment is complex and multifaceted, originating from various sources and affecting the labor market and organizations differently. Let's delve into these aspects more thoroughly.

### **Nature of Uncertainty:**

1. **Economic Uncertainty:** Changes in economic factors, such as market declines or growth, currency fluctuations, economic crises, or recessions, create uncertainty for businesses. This can lead to fluctuations in demand for products and, consequently, instability in the labor market.
2. **Political and Regulatory Uncertainty:** Changes in legislation, tax reforms, and political turbulence can create uncertainty for companies. Decisions regarding minimum wage or environmental safety standards, for example, can impact business strategies and personnel requirements.
3. **Technological Uncertainty:** Rapid technological progress, especially in artificial intelligence, automation, and digital innovations, creates uncertainty for companies that struggle to adapt to these changes. This can affect workforce needs and the skills required to operate in the modern world.
4. **Sociocultural Uncertainty:** Sociocultural transformations, such as changes in consumer preferences, demographic shifts, and new lifestyle trends, can influence the demand for goods and services. This, in turn, requires adaptation of personnel and business strategies.

### **Sources of Uncertainty:**

1. **External Factors:** As mentioned above, external factors, including economic, political, technological and sociocultural changes, are fundamental sources of uncertainty. They lie beyond the control of companies but can have a significant impact on their operations.
2. **Internal Factors:** Internal aspects, such as a company's strategic decisions, leadership, and organizational culture, can also contribute to uncertainty. For example, reorganization or changes in leadership can lead to shifts in personnel management strategies.

### **Impact on the Labor Market and Organizations:**

1. **Labor Market:** Uncertainty can lead to fluctuations in employment, changes in skill requirements, and an increased demand for flexibility and adaptability from workers.
2. **Organizations:** Companies must view uncertainty as a norm and seek innovative approaches to personnel management, leveraging technologies and developing flexible strategies.

Corporate culture and leadership play a crucial role in creating a stable and productive work environment geared toward successful adaptation to uncertainty.

In conclusion, uncertainty is an integral part of modern business and requires companies to engage in constant analysis and adaptation. Forecasting changes in the labor market and adapting



personnel to the company's strategic needs are crucial tasks to ensure successful business operations in uncertain conditions.

There are several methods and tools that can be used for this:

1. **Labor Market Trend Analysis:** Continuous monitoring of changes in the labor market helps identify new trends and requirements in a timely manner. Utilizing various information sources such as professional journals, industry analysts' reports, and competitor analysis can aid in building forecasts.
2. **Data Analytics:** Collecting and analyzing data on personnel and the labor market allows for the identification of patterns and trends. Using business analytics helps determine the skills and competencies that will be needed in the future and forecast risks and opportunities.
3. **Scenario Planning:** Developing different scenarios for possible developments allows companies to prepare for various situations. For example, creating plans for different levels of economic stability or technological changes.
4. **Competency Audit:** Assessing the current skills and competencies of personnel helps identify gaps and development needs. This process can be supported by tools for internal auditing and assessment.
5. **Collaboration with Universities and Educational Institutions:** Establishing partnerships with educational institutions allows companies to influence the preparation of professionals to meet the organization's needs.
6. **Employee Development and Training:** Investing in training and development programs helps enhance the skills and competencies of personnel in line with the company's strategic needs.
7. **Flexible Forms of Employment:** Applying flexible forms of employment, such as temporary positions, freelancing, and remote work, allows companies to quickly respond to changes and adapt their workforce.
8. **Evaluation and Review of Personnel Management Strategies:** Regular auditing and assessment of personnel management strategies help determine their effectiveness and make necessary changes to adapt to new conditions.

In conclusion, forecasting changes in the labor market and adapting personnel is a process that requires constant monitoring, analysis, and strategic planning to align with the company's strategic needs in uncertain conditions.

In summary, modern businesses are experiencing a period of uncertainty, leading to significant transformations and creating challenges and opportunities for companies. This uncertainty can arise from various sources, including economic fluctuations, changes in legislation, technological transformations, and global events such as the COVID-19 pandemic. The ambiguity and risks it brings are palpable in the surrounding business environment, but at the same time, this period opens doors to new opportunities.

Personnel management systems must adapt and innovate, as standard approaches to personnel management may be insufficiently effective in the face of rapid transformations and uncertainty. It is essential to understand that uncertainty has become the norm, and companies must be prepared for constant changes and respond to them appropriately.

The nature of uncertainty encompasses economic, political, technological, and sociocultural aspects that can have varying impacts on the labor market and organizations. This demands flexibility from companies and the ability to adapt strategies to new conditions.

Sources of uncertainty include external factors such as economic changes and political turbulence, as well as internal aspects like leadership and organizational culture.

This period of uncertainty impacts the labor market, leading to changes in skill requirements and flexibility expectations from workers. Organizations must adapt flexibly to these changes, developing innovative approaches to personnel management.

Various methods and tools, including labor market trend analysis, data analytics, scenario planning, competency audits, collaboration with universities and educational institutions, employee

development and training, flexible forms of employment, and the review of personnel management strategies, contribute to forecasting changes in the labor market and adapting personnel to a company's strategic needs.

All these tools and methods help companies successfully adapt to changes and remain competitive in uncertain conditions. The period of uncertainty may pose a challenge, but it also opens up opportunities for development.

#### **LITERATURE:**

1. McKinsey, D., & Sow, S. (2020). "Beyond coronavirus: The path to the next normal." McKinsey & Company.
2. Hunter, S. (2018). "Adaptability: The Art of Winning in an Age of Uncertainty." PublicAffairs.
3. World Health Organization (2020). "Impact of COVID-19 on people's livelihoods, their health and our food systems."
4. Porter, M. E. (1980). "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors." Free Press.
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2019). "The Future of Work: OECD Employment Outlook 2019."
6. Davis, S., & Meyer, C. (2019). "Inventing the Organizations of the 21st Century." Harvard Business Review.
7. World Bank (2021). "Global Economic Prospects."
8. Chaosmen, P., & Kumar, D. (2017). "Human Resource Management in the Age of Fierce Uncertainty." Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(1), 2-19.

**Михайло ВЕДЕРНІКОВ**

*д.е.н., професор,*

*завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Богдан КРОПИВНИЦЬКИЙ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

### **ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ HR-ПРОЦЕСІВ**

Штучний інтелект використовується для виконання завдань, які вимагають інтелектуальних зусиль людини. Серед таких завдань можна назвати: прийняття рішень, розв'язання нестандартних завдань, оброблення аудіозаписів та відеозаписів, написання текстів. Такий функціонал досягається за допомогою спеціальних алгоритмів та програм, за допомогою яких нейронна мережа може навчатись на великій кількості даних, після чого ШІ стане здатним виконувати схожі завдання на ті, на яких навчався.

Він представляє собою одну з найбільш універсальних технологій в сучасному світі. Однак, багато компаній використовують ШІ в галузі управління персоналом, обмежуючись виконанням лише однієї конкретної функції. Всього кілька компаній інтегрують ШІ у кілька відділів управління персоналом. Технологія ШІ зарекомендувала себе як дуже корисна у багатьох аспектах управління персоналом, таких як винагороди та пільги, найм нових співробітників, процеси індукції та адаптації в різних країнах світу [2].

Процеси управління персоналом включають в себе такі етапи, як рекрутинг, найм, розвиток співробітників, оцінку та керування відпустками та відшкодуванням. Традиційно ці процеси були в основному здійснювані вручну і залежали від кваліфікованих спеціалістів у галузі управління персоналом. Проте з появою ШІ ці процеси можуть бути істотно вдосконалені та автоматизовані.

*III Міжнародна науково-практична конференція  
«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з  
ЄС у рамках європейської інтеграції»*

Таблиця 1 - Різний штучний інтелект: типи та еволюція [3]

	Раціональні обчислення (слабкий ШІ)	Подібність до людини (Сильний ШІ)
Мислення і висновок	Раціональне мислення (фіксований алгоритм) Чарняк Макдермотт, 1985 Вінстон, 1992	Людиноподібне мислення (самонавчання, автономне мислення) Хаугеланд, 1985 Беллман, 1978
Діючий AI + апаратне забезпечення (робот, IoT)	Раціональна поведінка Пул та ін., 1998 Нільссон, 1998	Людиноподібна поведінка Курцвейл, 1990

Є надто багато змінних, щоб прийняти рішення, і складність бізнес-середовища зростає з часом. Покладатися на керівництво чи власну інтуїцію стало надто небезпечним. ШІ може допомогти продовжувати відстежувати ці складні змінні людських ресурсів, щоб час від часу пропонувати приймати рішення, пов'язані з цією конкретною ситуацією, які більшою мірою базуються на доказах. Все більше генеральних директорів визнають необхідність прийняття рішень на основі фактів або збільшення використання даних [4].

Потенціал ШІ для прогнозування HR-процесів:

- здатність аналізувати великі обсяги даних швидше та ефективніше, ніж будь-яка людська команда. Використовуючи алгоритми машинного навчання, ШІ може виявити кореляції та тенденції, які можуть бути важливими для прогнозування HR-процесів.

- технологія може аналізувати резюме кандидатів та визначати їхню відповідність вакансії, швидко та об'єктивно. Він також може виявляти патерни в способах, якими співробітники проходять через рекрутинговий процес та пропонувати покращення.

- прогнозування відтоку співробітників: ШІ аналізуватиме дані про робочу активність та інші показники, що вказують на ймовірність відходу співробітника. Це дозволить компаніям приймати заходи щодо збереження талановитих співробітників.

- ефективно вивчення потреб в навчанні та розвитку співробітників та розробка індивідуальних планів для підвищення їх професійного розвитку.

Серед основних обмежень у використанні штучного інтелекту виділяють:

- збір та аналіз даних про співробітників може порушити конфіденційність та породити етичні питання.

- впровадження технології в HR вимагає фахового навчання персоналу для правильного використання та розуміння результатів, отриманих від ШІ.

- є ймовірність помилок, які можуть призводити до прийняття неправильних рішень.

Штучний інтелект швидко розвивають та повний його потенціал на даний момент оцінити досить важко. За результатами одного із досліджень проведеного серед український HR-менеджерів можна зробити висновок, що застосування ШІ може нести за собою ряд негативних моментів:

Таблиця 2 – Опитування щодо ймовірного негативного впливу ШІ [5]

Твердження	Відповіді, %				
	Повністю погоджуюсь	Швидше погоджуюсь	Швидше не погоджуюсь	Повністю не погоджуюсь	Важко відповісти
Використання ШІ зменшує потребу в HR-фахівцях і, як наслідок, збільшує безробіття	15.9	29.5	40.9	13.6	0
Використання ШІ не дозволяє враховувати емоційний інтелект під час прийняття рішень	50.0	29.5	13.6	4.5	2.3
Важко знайти помилки в рішеннях на основі ШІ	15.9	25.0	45.5	4.5	9.1
Використання ШІ ускладнює процес захисту персональних даних	2.3	27.3	38.6	18.2	13.6

Прогнозування за допомогою штучного інтелекту покращує процес прогнозування попиту та прогнозування результатів, оскільки алгоритми створюють більш точні картини причинності попиту порівняно з більш традиційними методами прогнозування попиту. Машинне навчання дозволяє перейти від застарілого прогнозування до справжнього визначення та формування попиту. Відстеження попиту означає використання можливостей автоматизації та машинного навчання для аналізу всіх даних, які ви можете зібрати, від демографічних показників до погоди, від змін цін до настроїв споживачів, і аналізувати їх в історичному контексті. Формування попиту використовує це розуміння, щоб не просто створити кращий прогноз, але й створити кращі нові продукти, рекламні акції, маркетингові кампанії, таким чином збільшуючи розмір і частку ринку.

Процес прогнозування може зняти з плечей планувальника важку роботу, пов'язану з аналізом прогнозу та забезпеченням точності прогнозу, шляхом автоматизації аналізу та пропозиції напрямків дій. Ці дії також можуть бути автоматизовані, запускаючи робочі процеси або віджети.

Використанні штучного інтелекту надає багато переваг процесу прогнозування попиту, зокрема покращує точність прогнозу, усунення упереджень і прозорість прогнозу, а також скорочує час циклу та ефективно реагування на коливання попиту [7]. Галузь чи організація, яка використовує традиційні методи прогнозування, може зазнати потрясіння попиту, які можуть призвести до занепаду ланцюга постачання підприємства.

ШІ та машинне навчання забезпечує точність, ефективність і гнучкість, торкаючись кожного аспекту циклу прогнозу від вибору даних до оптимального поєднання консенсусного прогнозу.

Певні технології, такі як чат-боти, відкривають нові можливості для співробітників, дозволяючи їм отримувати доступ до важливої інформації щодо корпоративних політик і процедур у будь-якому місці та у будь-який час. Ці чат-боти взаємодіють з користувачами через текстові повідомлення і можуть бути надзвичайно корисними для відповідей на типові запитання співробітників.

За результатами опитування, проведеного в 2017 році компанією ServiceNow серед 350 керівників відділу кадрів [6], виявлено, що дві третини респондентів вважають чат-боти зручним інструментом для транзакційних запитів щодо політики оплачуваної відпустки, реєстрації та відпусток, набагато зручнішими, ніж інші засоби зв'язку.

Що стосується самого штучного інтелекту, він має великий потенціал для вдосконалення різних HR-процесів. ШІ може аналізувати великі обсяги даних, виявляти кореляції та тенденції, що можуть бути важливими для прийняття стратегічних рішень в галузі управління персоналом. Крім того, використання штучного інтелекту значно підвищує ефективність процесів, дозволяючи швидко аналізувати резюме кандидатів і виявляти патерни в їхній роботі. ШІ також сприяє більш ефективному вивченню потреб у навчанні та розвитку співробітників, роблячи процес планування та навчання більш цілеспрямованим.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Штучний інтелект у сфері HR [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/artificial-intelligence-in-hr>
2. Premnath, S., Arun, A., & R, D. A. (2020, September 20). A Qualitative Study of Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management. <https://doi.org/10.31219/osf.io/uqhn2>
3. Park, W 2018, Artificial intelligence and human resource management: new perspectives and challenges, Japan Institute for Labour Policy and Training, Tokyo, viewed 23 Oct 2023, <<https://www.jil.go.jp/profile/documents/w.park.pdf>>.
4. Tamane, S., Ghosh, S., & Deshmukh, S. (Eds.). (2022). Proceedings of the International Conference on Applications of Machine Intelligence and Data Analytics (ICAMIDA 2022) (Vol. 105). Atlantis Press. ISBN: 978-94-6463-136-4. ISSN: 2352-538X.

5. Tymbaliuk, Svitlana & Vasylyk, Alla & BILYK, Olga. (2022). Artificial Intelligence in HR: Practices and Prospects of the Spread in Ukraine. The Eurasia Proceedings of Science Technology Engineering and Mathematics. 17. 152-160. 10.55549/epstem.1176076.

6. Dr. Owais Ahmed, (2018) Lecturer at Dept. of Management Studies, North Campus, University of Kashmir, JK ,IJRAR December 2018, Volume 5, Issue.

7. Everything about AI forecasting [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://o9solutions.com/knowledge/everything-about-ai-forecasting/>

**Олександр АМОША**

*д.е.н., академік НАН України,  
почесний директор інституту*

**Данило ЧЕРЕВАТСЬКИЙ**

*д.е.н., ст. наук. співробітник*

*зав. відділом проблем перспективного розвитку ПЕК*

**Денис ЛИПНИЦЬКИЙ**

*к.е.н., ст. наук. співробітник*

*докторант*

*Інститут економіки промисловості НАН України*

*м. Київ, Україна*

## **МЕТАГУВЕРНЕРИ – НОВА КАТЕГОРІЯ HR**

На тлі катаклізмів, якими є пандемії, війни, стихійні лиха та ін., резилієнтність стає справжнім лейтмотивом наукових пошуків. Цей термін все більш активно застосовують і експерти Єврокомісії, ідеологи парадигми Індустрії 5.0, і фахівці Світового банку. Найпростішим визначенням резилієнтності є здатність екосистеми, бізнесу, суспільства справлятися з шоками і продовжувати функціонувати приблизно таким же чином [1]. Але не завжди таке є можливим. Промислові революції завжди породжують конфлікти. К. Перес наводить численні приклади етапів становлення нових техноценозів [2, с. 66-69]. Запровадження залізниці «Ліверпуль-Манчестер» спричинило кінець не тільки цілої галузі магістральних гужових перевізників, але і діяльності супутніх працівників – від трактирників до ветеринарів. Бесмерівська сталь знищила виробництво кованого заліза; сталеві пароплави-рефрижератори відкрили продуктові ринки північної півкулі скотопромисловцям півдня тощо. Енергетика на відновлюваних джерелах активно витісняє електростанції на викопних видах палива. Як тільки більш досконала технологія, яка має вищу продуктивність і явний потенціал для подальшого зростання, стає доступною, результат подій у середньостроковому періоді практично визначено – революційний розвиток виникає, коли можливість вигідних вкладень у рамках попередньої парадигми виснажується.

Забезпечення резилієнтності має починатися з персоналу, з того, що з англійської має назву Human resources (HR), «людські ресурси». Традиційні категорії людських ресурсів – це робітники та службовці, проте в останні роки аббревіатура «ейч ар» все більше стосується спеціалістів – менеджери, бізнес-тренери та ін. Але осередком персоналу, як і раніше, концептуально залишається компанія, хоча соціальні та бізнес-мережі зазнали стрімкого розвитку. Людські ресурси стають більш атомізованими – «... бути меншим, легшим і більш рухливим, – як відзначив сучасний англійський філософ З. Бауман, – це ознака досконалості та прогресу» [3, с. 20]. Із цією тезою співпадає думка українського економіста А. Гальчинського стосовно того, що «... епоха домінантності «масивного» залишається в минулому» [4, с. 8]. Дж. Ріфкін мережеві структури з їх горизонтальними зв'язками, що змінюють енергетику, економіку і світ, вважає, якщо формулювати сучасними словами, заставою забезпечення резилієнтності [5].

За кордоном ідеологія мереж та соціальних структур збагатилася поняттям *meta-governor*. З англійської *governor* перекладається і як гувернер (гувернантка), тобто приватна особа, яка займається індивідуальним навчанням і вихованням дитини, і як той, що управляє, тобто губернатор – офіційний представник влади, голова місцевого уряду колонії, штату, території тощо. Складності перекладу додає також префікс «мета-». У грецькій мові ця морфема, яка є певним еквівалентом латинських слів *post-* або *ad-*, несе загалом менше езотеричне навантаження, ніж в англійській. У контексті дослідження як приклад доцільно навести слово «мета-дискусія», яке означає дискусію про дискусію [6]. Доречно, «Метагеймінг» може стосуватися гри, яка використовується для створення або зміни правил під час гри. Можна грати в цей тип метаігор і вибирати, які правила застосовуватимуться під час самої гри, потенційно змінюючи рівень складності [7]. Все це у комплексі надає широке поле для алюзій. Ясності тлумачення феномену метауправління/метагувернерство не додало й дослідження під символічною назвою ‘*From government to governance... to meta-governance*’, засноване на рецензуванні 79 статей за зазначеною тематикою [8]. Автори згаданої роботи наполягають на необхідності більшої концептуалізації та операціоналізації поняття, оскільки пошуки з *meta-governor* виходять за межі непродуктивної дихотомії в дебатах «від уряду до управління».

Паліативом є й поняття соціальний шаперон – від англ. *Chaperon*, яке означає літню даму, дуенью, що супроводжує молоду дівчину на бали тощо, або дорослого, що супроводжує групу молоді (вчитель з групою учнів тощо). Розвиток мережевого суспільства (мережева революція) у сучасному світі зумовлює необхідність створення мережевих регуляторних інституцій, які здатні розробляти оптимальні сценарії на підставі різних організаційних парадигм, проте в англійській науковій літературі термінологія зі словом шаперон і складноскороченням *hirama* (від англ. *High Intensity Research and Management Association*) не прижилася [9, 10].

Але проблема не в складності поняття метагувернер і недолугості перекладу, а в тому, що вітчизняна наука і практика навіть не знайомі з існуванням відповідних економіко-соціальних інституцій. За спогадами Президента АН СРСР А. Олександрова розвиток радянської атомної енергетики стався після «пропозиції» вищого керівництва КПРС негайно (протягом майже одного року) вирішити проблему відставання Радянського Союзу, який був піонером ядерної енергетики, від США та Великої Британії за розвитком новітніх генеруючих потужностей. І проблему, яка спочатку виглядала нерозв'язною, вдалося вирішити вкрай креативно – перетворенням уран-графітових реакторів каналного типу, призначених для вироблення збройового плутонію, на реактори для АЕС [11]. Буде зайвим визначати хто у цьому випадку виступив метагувернером.

У практиці стартапів є поняття менторів (коучерів) – досвідчених професіоналів, радників, які стежать за розвитком компаній і діляться досвідом. Ментор це, безумовно, важлива фігура, але він не метагувернер. Щоб досягти освоєння нових інституціональних інструментів, потрібно здійснити детальне вивчення публікацій з поняття метагувернер (шаперон), узагальнити світовий досвід економічної та соціальної практики застосування відповідних інституцій і на підставі цього визначити напрями доцільного застосування підсилених апаратом цифровізації інституцій метагувернерів в Україні.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Walker, B. (2020). Resilience: what it is and is not. *Ecology and Society* 25(2):11. <https://doi.org/10.5751/ES-11647-250211>.
2. Perez C. (2002) *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Edward Elgar, London.
3. Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.
4. Гальчинський А. (2012). Економічний розвиток: методологія оновленої парадигми. *Економіка України*. № 5. С. 4-17.

5. Rifkin, J. (2016). How the third industrial revolution will create a green economy. *New Perspectives Quarterly*, 33(1), 6-10.
6. Schild, Uri J.; Herzog, Shai (1993). The Use of Meta-rules in Rule Based Legal Computer Systems. *Proceedings of the 4th International Conference on Artificial Intelligence and Law*. ICAIL '93. Amsterdam, The Netherlands: ACM. pp. 100–109. doi:10.1145/158976.158989.
7. Carter, M., Gibbs, M., & Harrop, M. (2012). Metagames, paragames and orthogames: A new vocabulary. In *Proceedings of the international conference on the foundations of digital games*. Pp. 11-17. URL: <https://people.eng.unimelb.edu.au/mharrop/pdf/metagames.pdf>.
8. Gjaltema, J., Biesbroek, R., Termeer, K. (2019): From government to governance...to meta-governance: a systematic literature review. *Public Management Review*. DOI: 10.1080/14719037.2019.1648697
9. Budanov, V., Oleskin, A., Kurdyumov, V. (2016). Social chaperons. *Economic Strategies Journal*. 7. URL: <https://www.inesnet.ru/summary/social-chaperons/>.
10. Oleskin, A., Kurdyumov, V. (2018). Decentralized network structures in the scientific community, the educational system, civil society and business: the hirama model. *Economic Strategies Journal*. 2. URL: <http://eng.inesnet.ru/journal/cs2018/cs2018-02/>.
11. Низька культура безпеки всієї системи – причина аварії на Чорнобильській АЕС. URL: <https://ukrns.org/publications/nyzka-kultura-bezpeky-vsiyeyi-systemy-prychyna-avariyi-na-chornobylskij-aes>.

**Юрій ХАРАЗІШВІЛІ**

д.е.н., с.н.с.

*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна,  
Національний інститут стратегічних досліджень, м. Київ, Україна*

**Вячеслав ЛЯШЕНКО**

д.е.н., проф.

*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна*

## **МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ВАЖЕЛІВ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІКИ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ СТАЛОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ**

Питанням сталого розвитку присвячено безліч сильних вітчизняних та зарубіжних наукових робіт [1-4], які доводять той факт, що хороше управління та інституційна ефективність пов'язані з довгостроковим розвитком та стійким успіхом. у визначених публікаціях досліджуються різні аспекти сталого розвитку. Однак, оскільки поняття сталого розвитку включає в себе дуже багато різних напрямів, науковці зосереджують увагу на вирішенні певних конкретних аспектів, які, попри своє велике значення, не можуть запропонувати комплексне вирішення проблеми, яке знайшло своє відображення у [5-7].

Окремим завданням є наукове обґрунтування проблемних складових сталого розвитку та пріоритетних інституційних заходів подолання загроз для реалізації стратегічних сценаріїв шляхом моделювання макроекономічних важелів зростання економіки, що і є метою статті.

Опис структури сталого розвитку регіонів (економічна, соціальна та екологічна підсистеми) включає 10 складових, які описуються 60-ю індикаторами. Для кожного індикатора розраховується вектор граничних значень (верхнє та нижнє: оптимальне, порогове, критичне) з урахуванням аналогічних значень індикаторів економічно розвинених країн, які можна вважати зразковими для досліджуваної країни або регіону.

Отже, кількість градацій рівнів безпеки (критичний, пороговий, оптимальний) в обидві сторони “розширеного гомеостатичного плато” пов'язуються зі сферами додатного, нейтрального і від'ємного зворотного зв'язку, а кількісні значення градацій безпеки (точок біфуркації) - з розширенням методу “t-критерію” через побудову функції щільності ймовірності, визначення приналежності к типу розподілу (кластерний аналіз) з розрахунком

статистичних характеристик “зразкової” вибірки (математичного очікування, середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта асиметрії) та формалізованого визначення точок біфуркації для характерних типів розподілу [7]. Причому, критерієм досягнення рівня сталого розвитку вважається середнє оптимальне значення градацій безпеки, а відхилення значень складових, індикаторів (інтегральних індексів) від точок сталого розвитку буде визначати перелік та критичність загроз.

Таким чином, одночасна інтегральна згортка індикаторів та їхніх граничних значень передбачає [5-6]: форму інтегрального індексу – мультиплікативну, метод нормування – комбінований, вагові коефіцієнти – динамічні, за методами “Головних компонент” та “Ковзної матриці” [7]. Аналіз складових та індикаторів за критерієм відхилення від точки сталого розвитку виявив проблемні складові і індикатори та чотири пріоритетні стратегічні напрями інституційних заходів, які дозволяють охопити практично всі індикатори [6] сталого розвитку:

1. Застосування макроекономічних важелів зростання економіки: рівень інвестування, імпортозаміщення, збільшення експорту та споживання домогосподарств.
2. Стимулювання інноваційної та науково-технологічної діяльності.
3. Підвищення рівня та якості життя населення.
4. Заходи детінізації та антикорупційної діяльності.

До макроекономічних важелів сукупного попиту відносимо наступні: рівень інвестування, імпортозаміщення та збільшення експорту, збільшення споживання домогосподарств. Застосування для визначення кількісного впливу чинників на економічне зростання аналітичної моделі загальної макроекономічної рівноваги «Альфа» [8] дає можливість дослідити вплив макроекономічної політики на економічне зростання та інфляцію, а саме: визначити мультиплікатори (коефіцієнти чутливості) основних макропоказників для України до зміни параметрів, що обумовлюють сукупні попит та сукупну пропозицію для уявлення кількісного впливу важелів впливу при обґрунтуванні макроекономічної політики повоєнного відновлення [9].

Рівень інвестування – до 2009 р. було відомо два каналу впливу інвестицій на економічне зростання:

- збільшення сукупного попиту, що обумовлює одночасно зростання інфляції (дефлятора ВВП, ВРП) і наявного доходу домогосподарств, збільшуючи заощадження і, як наслідок, інвестиції, що збільшує виробничий капітал або його завантаження, збільшуючи зайнятість і сукупну пропозицію, скорочуючи, тим самим, інфляцію. Тобто збільшення сукупного попиту стимулює зростання сукупної пропозиції, як би “підтягуючи” сукупну пропозицію до сукупного попиту, підтверджуючи тезу Дж. М. Кейнса “попит породжує пропозицію”;

- нагромадження виробничого капіталу. Зазвичай, вартість виробничого капіталу, що працює в періоді  $t$ , визначається в попередньому періоді  $(t-1)$ , тобто залежить від капіталу, інвестицій та споживання основного капіталу попереднього періоду, перерахованого з урахуванням інтегрального показника інфляції (дефлятора ВРП). Таким чином, збільшення обсягу надходжень інвестицій спочатку збільшує сукупний попит та інфляцію, тобто розрив між сукупним попитом та сукупною пропозицією, але з деяким запізнюванням збільшує виробничий капітал, тобто збільшує сукупну пропозицію (реальний ВРП);

- у праці [8] запропоновано третій канал впливу інвестицій на економічне зростання, завдяки якому макромодель “Альфа” за підсумками 9 років поспіль займала перші два місця (середньорічна оцінка) у консенсус-прогнозах Міністерства економіки України (2004-2013 рр. за виключенням 2009 р.):

збільшення завантаження виробничого капіталу в поточному періоді, що визначає темпи зростання економіки (реальний ВВП, ВРП) країни або регіону та інфляцію (кут нахилу визначає, якою мірою вплив інвестицій буде розподілятися між економічним зростанням та інфляцією) і нелінійно залежить від обсягів залучених інвестицій.



Згідно проведених досліджень [9] збільшення обсягу інвестицій, наприклад, на 1,0 млрд. грн. приводить до збільшення номінального ВВП (ВРП, ВДВ) на 2,82 млрд. грн., реального ВВП на 0,14 відсоткових пункту, дефлятора ВВП на 0,05 відсоткових пункту, що обумовлює зростання доходів місцевих бюджетів та, відповідно, зростання спектру видатків. Оптимальний діапазон рівня інвестування регіонального розвитку становить [14,5-16,0 %] від випуску.

Імпортозаміщення та збільшення експорту - Згідно досліджень [9] збільшення (зменшення) імпорту товарів і послуг на 1 млрд. грн.. зменшує (збільшує) номінальний ВВП (ВРП) на 5,73 млрд. грн., приріст реального ВВП – на 0,164 в.п., дефлятор ВВП – на 0,236 в.п. Збільшення імпорту товарів і послуг супроводжується витисненням відповідного обсягу вітчизняних товарів і послуг, що призводить до скорочення доходів підприємств-виробників, відрахувань до бюджету та інвестицій. Тому, ефективним заходом нівелювання впливу імпорту на економічне зростання є імпортозаміщення та, як наслідок, зменшення імпортої та збільшення експортної залежності.

Збільшення експорту товарів і послуг на 1 млрд. грн. збільшує номінальний ВВП(ВРП) на 3,54 млрд. грн., приріст реального ВВП – на 0,095 в.п., дефлятор ВВП – на 0,147 в.п. Збільшення експорту товарів і послуг супроводжується зростанням доходів підприємств-експортерів та, як наслідок, збільшенням відрахувань до бюджету та збільшенням інвестицій з відомими наслідками.

- збільшення споживання домогосподарств - аналогічно впливу збільшенню видатків бюджету, яке може бути спрямоване на споживання або інвестиції. Збільшення видатків зведеного бюджету, що спрямовані на споживання, на 1,0 млрд. грн. збільшують номінальний ВВП (ВРП) на 2,58 млрд. грн., приріст реального ВВП – на 0,045 в.п., дефлятор ВВП – на 0,134 в.п. Якщо збільшення видатків зведеного бюджету буде спрямовано на інвестиції, номінальний ВВП збільшується на 2,57 млрд. грн., реальний ВВП – на 0,136 в.п., дефлятор ВВП – на 0,037 в.п. Як свідчать розрахунки, мультиплікатор державних видатків переважає мультиплікатор державних доходів для стимулювання економічного зростання, тому дефіцитний бюджет до 3 % більшою мірою стимулює економічне зростання. При цьому, якщо збільшення видатків зведеного бюджету спрямовано на збільшення інвестицій, а не на споживання, темпи приросту реального ВВП збільшуються в 3 рази, завдяки тому, що приріст інфляції (дефлятора ВВП) уповільнюється в 3,6 разу (0,134 / 0,037).

Отже, серед всіх розглянутих макроекономічних важелів зростання економіки Харківської області найбільш проблемними та ефективними щодо впливу на економічне зростання є наступні індикатори в порядку значущості та приналежності до цілей регіонального сталого розвитку згідно плану заходів з реалізації стратегій розвитку Харківської області на 2021-2027 рр.:

- 1)рівень інвестування (ціль № 8 – "Гідна праця та економічне зростання";
- 2)рівень експортної залежності (ціль № 8 – "Гідна праця та економічне зростання";
- 3)питома вага заробітної плати у структурі доходів населення (ціль № 8 – "Гідна праця та економічне зростання" .

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. Б.Є.Патона. – К.: ДУ "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку" Національної академії наук України. – 2012. – 72 с.
2. Наукові основи національної стратегії сталого розвитку України / за заг. Ред.. М.А. Хвесика; ДУ "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку" Національної академії наук України. К.– 2013. – 40 с.
3. Kjersti Granos Bardal, Matias Brynildsen Reinart, Aase Kristin Lundberg, Maiken Bjorkan 2021 Factors contributing to the implementation of the Sustainable Development Goals in regional and local planning - Norwegian experience. Sustainability, 13(8), 4282; <https://doi.org/10.3390/su13084282>

4. Martens P 2006 Sustainability: science or fiction?. Sustainability: Science, practice and policy, 2(1), 36-41. <https://doi.org/10.1080/15487733.2006.11907976>
5. Yu Kharazishvili, et al. (2021). Strategizing for sustainable development of transport systems in the safety dimension IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci. 915 012025 doi:10.1088/1755-1315/915/1/012025
6. Yuri Kharazishvili, et. al. (2023). Justification of the identification of threats and problematic components of sustainable regional development in the security dimension. E3S ISCMEE 2023. Web of Conferences 408, 01028 (2023). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801028>
7. Kharazishvili, Y. & Kwilinski, A. (2022). Methodology for Determining the Limit Values of National Security Indicators Using Artificial Intelligence Methods. Virtual Economics, 5(4), 7-26. [https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.04\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.04(1))
8. Харазішвілі Ю.М. Системне моделювання важелів регулювання економічного зростання України: Дисертація на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 “Економіка та управління національним господарством”. – Тернопіль, 2009. – 404 с.
9. Харазішвілі Ю. М. Щодо вибору точок впливу політики стимулювання економічного зростання: аналіт. записка. НІСД, вересень 2011 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/574/>

**Олена КОШОНЬКО**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці*

**Ірина СВЯТЕЦЬКА**

*здобувач вищої освіти,*

**Ілля САДОВИЙ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький національний університет, Україна*

## **СТЕЙКХОЛДЕРИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ**

Нові реалії України суттєво впливають на формування сприятливих умов для забезпечення інтересів громадян, бізнесу, суспільства і держави, подальшого розвитку країни як демократичної держави зі сталою та зростаючою ринковою економікою, держави, що керується європейськими політичними й економічними цінностями. Діяльність банківської установи тісно пов'язана із взаємодією з широким колом стейкхолдерів, які функціонують як всередині організації, так і за її межами. Широкий спектр теорій, розроблених у попередньому сторіччі, таких як SWOT-аналіз, теорія п'яти сил конкуренції Портера, теорія ланцюга створення вартості, агентська теорія, давали тільки часткову відповідь на питання про взаємодію підприємства із його стейкхолдерами [2].

Управління сучасним банком є однією з найбільш складних сфер діяльності, оскільки в умовах становлення ринкових відносин банки опинилися в центрі складних важкопрогнозованих процесів економічного, політичного та соціального характеру. Таким чином, управління діяльністю банків у системі фінансових відносин стейкхолдерів передбачає розв'язання двох проблемних питань: по-перше, вибір адекватної моделі оцінювання ефективності; по-друге, розробка на основі цієї моделі системи інструментів, які дозволяють на всіх рівнях банку приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ресурсного забезпечення з метою зростання його цінності для всіх стейкхолдерів банку, вираженої у його прибутковості та стійкості фінансових відносин між ними.

Існує безліч наукових підходів до процесу управління діяльністю банку. Р. Набок запропонував розглядати управління з точки зору двох концепцій: концепції регулятора

банківської діяльності та корпоративної концепції. Особлива увага приділяється корпоративній концепції, оскільки її сутність полягає у розробці такої системи управління банком, яка б забезпечила стабільність його діяльності та відповідала інтересам акціонерів та клієнтів банку [3]. На наш погляд, дана концепція управління діяльністю банку найбільш повно відображає характер відносин між стейкхолдерами банку, ступінь їх компромісу у задоволенні інтересів, тобто забезпечення ефективної структури корпоративного управління банку. Р. Набок зазначає, що сучасний етап розвитку фінансового посередництва в світі характеризується тенденціями консолідації, спеціалізації, уніфікації та переходу до врахування ризиків у діяльності банків [3].

Управління діяльністю банків можна розглядати як комплекс заходів та рішень, метою яких є забезпечення ефективної організації фінансових відносин між стейкхолдерами банку, та процесів за конкретними видами банківської діяльності на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. А тому визначення управління діяльністю банку виключно з точки зору прийняття інвестиційних рішень щодо вибору джерела фінансування [2], управління портфелем активно-пасивних операцій, системи дій фахівців, заснованих на фінансовому аналізі, спрямованих на залучення за найвигіднішими для банку умовами позикового капіталу та формування оптимальної структури власного капіталу [4], інші заходи щодо управління фінансами (регулювання маси і динаміки прибутку, інвестиційна і дивідендна політика та ін.), або як системи організації управління діяльністю банку, виходячи з його організаційної моделі [5], є обмеженими у застосуванні визначеннями.



Рисунок 1 – Цілі та завдання управління діяльністю банків у системі фінансових відносин їх стейкхолдерів

Сформована невизначеність у науковій літературі призводить до того, що управління діяльністю банком ототожнюється з корпоративним управлінням. Хоча корпоративне управління не є ізольованим від управління діяльністю банком, проте розмежовується на основі відокремлення власності на капітал та можливості ним безпосередньо управляти. Ефективність корпоративного управління для різних зацікавлених сторін – різна, і це завжди є питанням балансу їх інтересів і можливого компромісу. Тому, ефективним корпоративним

управлінням можна вважати те, що сприяє реалізації мети діяльності організації відносно декількох або всіх груп стейкхолдерів одночасно з найменшими витратами ресурсів протягом досить тривалого часу.

Таким чином, корпоративне управління являє собою складову управління діяльністю банком, що концентрується на дослідженні механізму реалізації інтересів стейкхолдерів через функціонування самого банку. Корпоративне управління як складова системи управління діяльністю банком спрямоване на підвищення ефективності діяльності банку не тільки з точки зору управління, а й з позиції забезпечення сталого розвитку фінансових відносин стейкхолдерів банку. Таким чином, відмінною характеристикою корпоративного управління є його основна роль щодо регулювання фінансових відносин принципалів та агентів всіх рівнів (рис. 1).

Управління діяльністю банків можна розглядати як формалізований процес з послідовністю етапів та методів управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, відповідно до якого можна виділити суб'єктів та органи управління в банку, деталізувати процеси управління та рівень рішень.

Розглянувши економічний зміст системи управління діяльністю банків, слід зазначити, що серед економічних складових даної системи найбільший вплив на господарську діяльність банку здійснюють елементи корпоративного управління в банку. Так, управлінські рішення стратегічного і тактичного рівнів безпосередньо реалізуються в ході підготовки та проведення загальних зборів акціонерів. Зокрема, додаткове залучення капіталу можливе шляхом здійснення додаткової емісії акцій, однак безпосередньо економічна ціль функціонування банку, як будь-якого підприємства, виражена в отриманні прибутку, реалізується за допомогою формування обґрунтованої стратегії залучення, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів, що, в свою чергу, визначається сталістю фінансових відносин та інтересами основних груп стейкхолдерів. Виходячи з вищезазначеного, управління діяльністю банку пропонується розглядається як структурований, багаторівневий та узгоджений комплекс заходів з прийняття управлінських рішень та координації управлінських дій за цілями, ресурсами, часом, організаційними та функціональними механізмами їх реалізації, що забезпечує задоволення інтересів всіх зацікавлених осіб. Причиною виникнення системних протиріч між стратегією розвитку банку та виконанням управлінських рішень на оперативному та тактичному рівнях часто є неузгодженість інтересів різних груп стейкхолдерів банку, хоча саме вони виступають однією з основних передумов ефективного управління діяльністю банку.

З метою забезпечення раціонального розподілу і перерозподілу фінансових ресурсів, сталого розвитку фінансових відносин широкого кола стейкхолдерів банку, у тому числі засновників, акціонерів, менеджерів, клієнтів, кредиторів необхідно запровадити ефективне корпоративне управління як головну складову управління діяльністю банків в системі їх стейкхолдерів. Тому побудова ефективної системи корпоративного управління стимулюватиме покращення наслідків фаз світової фінансової кризи, збільшення консолідації та капіталізації банківського сектора. В контексті підвищення ефективності управління діяльністю банку особливої актуальності набуває визначення кола стратегічно важливих стейкхолдерів банку (принципалів та агентів обох рівнів), фінансові відносини з якими є стабільними, контрольованими керівництвом банку та призводять до зростання доданої вартості банківського бізнесу. На формуванні тривалих та стійких відносин саме з цими стейкхолдерами банку мають бути сконцентровані управлінські зусилля керівництва банку. Крім того, важливим з позиції управління діяльністю банку є визначення фази циклу кругообігу фінансових ресурсів банку та етапу процесу управління його фінансовими результатами, на яких виникають фінансові відносини з цими стейкхолдерами банку.

Таким чином, рекомендується концентрувати управлінські зусилля на забезпеченні стійкості фінансових відносин стейкхолдерів банку, що пов'язані з забезпеченням довготривалих та упорядкованих відносин з принципалами (акціонерами та персоналом банку)

з приводу формування власного капіталу банку, принципалами-вкладниками банку (юридичні та фізичні особи) з приводу формування позикового капіталу банку, агентами першого рівня (персоналом банку) з приводу забезпечення інтелектуального капіталом та агентами другого рівня (фізичні та юридичні особи-позичальники) щодо розміщення фінансових ресурсів, отриманих від принципалів. Саме ці фінансові відносини зі стейкхолдерами банку є контрольованими його керівництвом та призводять до зростання доданої вартості банківського бізнесу.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Андрушків Б. М. Корпоративне управління : навчальний посібник / Б. М. Андрушків, С. П. Черничинець; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет, Тернопільський національний технічний університет імені І. Пулюя. – К. : Кондор, 2011. – 528 с.
2. Бездітний В. Корпоративне управління в банках України. Розгляд нормативного регулювання експертами. / В. Бездітний. // Юридична газета. – 2013. – №49. – С. 12–13.
3. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами / Н. М. Давиденко / Вісник Львівської комерційної академії – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – Вип.35. – С. 108–111.
4. Дослідження змін у корпоративному управлінні банківського сектора України [Електронний ресурс] / Міжнародна фінансова корпорація. – 2007. – 54 с. – Режим доступу : [http://www.ifc.org/ifcext/eca.nsf/AttachmentsByTitle/BankingCG\\_+Survey2007.pdf/\\$FILE/BankingCG\\_+Survey2007.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/eca.nsf/AttachmentsByTitle/BankingCG_+Survey2007.pdf/$FILE/BankingCG_+Survey2007.pdf).
5. Коваленко В. В. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу / В. В. Коваленко, О. С. Сергеева. // Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал.. – 2020. – №2. – С. 75–85. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-8>.

**Вікторія РУДЕНКО**

*аспірант кафедри соціальної економіки*

**Галина НАЗАРОВА**

*д.е.н., професор,*

*професор кафедри соціальної економіки*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

*м. Харків, Україна*

### **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

В умовах стрімкого технологічного розвитку та постійних змін в бізнес-середовищі, питання ефективного управління персоналом стає вкрай важливим для сучасних підприємств. Цифрова трансформація в управлінні персоналом стає невід'ємною частиною стратегічного розвитку організацій. Метою цього дослідження є розгляд методичного забезпечення та прогнозування в контексті цифрової трансформації у сфері управління персоналом.

Зараз, коли ринки зазнають несподіваних змін, а конкуренція посилюється, необхідність управління персоналом за допомогою цифрових технологій виходить на передній план. Цифрова трансформація у сфері управління персоналом дозволяє підприємствам стати більш гнучкими, адаптивними та ефективними в умовах невизначеності.

Цифрова трансформація в управлінні персоналом включає в себе використання новітніх технологій для автоматизації, оптимізації та поліпшення процесів управління персоналом. Це може включати в себе все, від автоматизації рутинних задач, таких як обробка даних та ведення обліку робочого часу, до використання аналітики великих даних для прогнозування тенденцій та підвищення продуктивності [1].

Важливо зазначити, що успішна цифрова трансформація вимагає стратегічного підходу, який включає в себе планування, впровадження, оцінку та постійне вдосконалення. Крім того, необхідно враховувати можливі виклики, такі як опір змінам, проблеми з безпекою даних та необхідність навчання персоналу новим технологіям [2].

Цифрові технології суттєво трансформують управління персоналом, надаючи нові можливості і вирішуючи традиційні завдання більш ефективно. Цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка даних, ведення обліку робочого часу та оплати праці. Це вивільняє час кадрових працівників для стратегічних завдань та більш глибокого аналізу. Цифрові технології також можуть полегшити процес навчання та розвитку співробітників, надаючи їм доступ до онлайн-курсів та інших ресурсів. Крім того, вони можуть поліпшити комунікацію та співпрацю в команді, надаючи зручні інструменти для обміну інформацією та спільної роботи. Використання аналітики та великих обсягів даних дозволяє ефективніше прогнозувати та планувати потреби в персоналі. Аналіз великих обсягів даних про працівників дозволяє виявляти тенденції, покращувати процеси підбору та збереження персоналу. Цифрові технології дозволяють впроваджувати онлайн-навчання та тренінги, що сприяє постійному розвитку персоналу, підвищенню кваліфікації та адаптації до нових вимог ринку праці.

Методичне забезпечення в цьому контексті є ключовим, оскільки воно забезпечує правильне впровадження та використання цифрових інструментів в управлінських практиках. Це включає в себе розробку стандартів, процедур та навчання персоналу використовувати нові інструменти ефективно. Методичне забезпечення також допомагає в уникненні можливих проблем та забезпеченні плавного переходу до цифрового середовища без втрати продуктивності.

Таблиця 1- Актуальні методи методичного забезпечення та прогнозування управління персоналом в умовах невизначеності

Метод	Опис	Застосування
Агільний менеджмент	Агільний підхід визначається гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін.	В контексті управління персоналом, агільні методи можуть бути використані для гнучкої організації робочих груп, швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі та підтримки інновацій в управлінських практиках.
Інструменти аналітики даних	Використання аналітики даних для прогнозування тенденцій у сфері персоналу та прийняття рішень на основі об'єктивних даних.	Аналітика може допомагати в ідентифікації ключових компетенцій, оцінці ефективності персоналу та прогнозуванні потреб у робочій силі.
Гнучкі моделі управління змінами	Використання гнучких методів для управління процесом змін в організації.	Гнучкість допомагає персоналу легше адаптуватися до змін та взаємодіяти в умовах невизначеності.
Технології штучного інтелекту (AI) в HR	Використання AI для автоматизації процесів управління персоналом, аналізу даних та надання персоналізованих рекомендацій.	Застосування: AI може допомагати у прогнозуванні потреб у персоналі, автоматизації відбору та розвитку персоналу.
Навчання та розвиток у режимі реального часу	Зосередження на постійному навчанні та розвитку персоналу в режимі реального часу.	Регулярні тренування та розвиток можуть допомагати персоналу підтримувати актуальні навички та адаптуватися до нових вимог.

Ці методи можуть стати основою для розробки методичного забезпечення та стратегій управління персоналом в умовах невизначеності, допомагаючи компаніям ефективно реагувати на зміни та досягати успіху в невизначеному бізнес-середовищі.

Актуальні методи методичного забезпечення та прогнозування управління персоналом враховують необхідність максимізації готовності персоналу до умов невизначеності. Цей взаємозв'язок сприяє створенню ефективної стратегії управління персоналом, яка не лише враховує потреби в методичному забезпеченні та прогнозуванні, але й активно сприяє готовності персоналу до умов невизначеності в сучасному бізнес-середовищі.

Максимізація готовності управління персоналом до умов невизначеності включає кілька ключових кроків:

оцінка поточних ресурсів – проведення базової оцінки поточних ресурсів. Необхідно оцінити навички на основі того, чи поточна робоча сила достатньо оснащена, щоб допомогти організації виконувати свої стратегічні пріоритети та працювати на високому рівні [3].

зв'язок між стратегічними пріоритетами та потребами в персоналі – організації повинні чітко встановити зв'язок між своїми стратегічними пріоритетами та потребами в персоналі [3].

інвестування в існуючу робочу силу –перегляд можливостей інвестування в навички існуючої робочої сили, а також залучення та утримання потрібних нових талантів [3].

підвищення кваліфікації працівників – забезпечення того, щоб працівники постійно підвищували кваліфікацію, щоб передбачати нові вимоги та нові ролі [4].

оптимізація ризиків – застосування призми оптимізації ризиків і переосмислення системи управління персоналом таким чином, щоб контролювати ризики та невизначеність [5].

готовність до майбутнього – розширення можливостей, що відповідають майбутнім викликам. Готовність до майбутнього вважається джерелом стійкості в стресовому, постійно мінливому середовищі [4].

Цифрова трансформація в управлінні персоналом, підтримана методичним забезпеченням та прогнозуванням в умовах невизначеності, виявляється критичною для сучасних організацій, які пристосовуються до швидких змін у бізнес-середовищі. З врахуванням вищевказаних аспектів, можна зробити наступні висновки:

цифрова трансформація надає компаніям можливість бути стратегічно гнучкими в управлінні персоналом. Використання методів, спрямованих на прогнозування та адаптацію, дозволяє ефективно реагувати на зміни та швидко впроваджувати стратегічні корективи;

цифрові інструменти та методичне забезпечення сприяють оптимізації робочих процесів у сфері управління персоналом. Автоматизація, аналітика та ефективне використання даних роблять процеси більш продуктивними та ефективними;

використання цифрових інструментів для управління персоналом сприяє зростанню продуктивності та залученості співробітників. Інтерактивні методи навчання, ефективна комунікація та зручний доступ до інформації роблять робочий процес більш зручним та мотивуючим.

Загалом, цифрова трансформація в управлінні персоналом стає ключовим фактором успіху в умовах невизначеності, надаючи компаніям інструменти та стратегії для ефективного впровадження змін та досягнення конкурентних переваг.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Длугопольська, Т. І., & Гук, Ю. В. (2021). Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. № 62. С. 13-18.
2. Цифрова трансформація: чому вона необхідна кожній компанії. Mind.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20229223-cifrova-transformaciya-chomu-vona-neobhidna-kozhnij-kompaniyi>
3. Mugayar-Baldocchi, Marino & Schaninger, Bill & Sharma, Kartik. (2021). The future of the workforce: Investing in talent to prepare for uncertainty. McKinsey & Company.
4. Hogle, Pamela. (2022). Future-Readiness: How to Train for an Uncertain Future. The Learning Guild.
5. Cascio, Wayne & Boudreau, John & Church, Allan. (2017). Using a risk-optimisation lens: maximising talent readiness for an uncertain future. 10.4337/9781785362965.00009.

### **ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО ПІДХОДУ ВИЗНАЧЕННЯ МОДИФІКОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ІНДЕКСУ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ВИМІРЮВАННЯ СТАНУ КОНФЛІКТНОСТІ В БІЗНЕСІ**

Досліджуючи стан конфліктності та методи його подолання на підприємствах України та для розроблення обґрунтованого вирішення конфліктних ситуацій доцільно більш детально дослідити фактори, що спричиняють виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) на підприємстві. Спершу потрібно визначитися з результируючим показником конфліктності на мікрорівні. Серед індикаторів рівня конфліктності в колективі, а саме: кількості зареєстрованих трудових спорів (конфліктів), кількість вирішених трудових спорів (конфліктів), швидкість вирішення трудових конфліктів, рівень задоволеності працівників роботою, їхніми умовами праці та стосунками з адміністрацією та колегами, рівень ефективності роботи колективу; пропонується в якості результируючого показника використовувати коефіцієнт плинності персоналу, як показник об'єднуючий фактори, що спричиняють виникнення колективних трудових спорів (конфліктів). Високі значення цього показника зазвичай вказують на такі проблеми, як низький рівень задоволеності роботою, недостатній рівень заробітної плати, погані умови праці та неефективне управління персоналом. Надмірний рівень плинності персоналу деформує сформовані соціальні зв'язки в трудовому колективі, а отже погіршує соціальний клімат, провокує конфлікти. Перевагою даного показника є можливість його розрахунку на основі даних форми державних статистичних спостережень №1-ПВ «Звіт з праці», що робить його універсальним для будь-якого виду підприємств.

З метою визначення ознак-факторів рівня конфліктності на виробничому рівні доцільно розглянути причини й мотиви високої плинності та незадоволеності персоналу. Теоретичний аналіз наукової літератури [1; 2; 3] показав, що найбільш очевидним фактором низької задоволеності персоналу професійною діяльністю та високої плинності персоналу є низький рівень заробітної плати.

Виникає необхідність у застосуванні підходу до вимірювання факторів плинності та їх впливу на показник плинності персоналу, що характеризує конфліктність на підприємстві, який би поєднував у собі переваги існуючих підходів та був здатний нейтралізувати їх недоліки. Таким комплексним інструментом оцінювання є розрахунок індексу людського розвитку, який в загальному вигляді розраховується за формулою простої середньої арифметичної індексу тривалості життя, індексу рівня освіченості та індексу скоригованого реального ВВП на душу населення (1):

$$ІЛР = \frac{I_{life} + I_{educ} + I_{inc}}{3}, \quad (1)$$

де ІЛР – інтегральний показник людського розвитку;

$I_{life}$  – індекс тривалості життя;

$I_{educ}$  – індекс рівня освіченості;

$I_{inc}$  – індекс скоригованого реального ВВП.



За умов наявності статистичних даних і спрощення розрахунків для визначення загальної тенденції будемо у цьому дослідженні використовувати у якості модифікованих показників наступні:

середньомісячна заробітна плата на підприємстві (характеристика добробуту);  
відсоток працівників з базовою та повною вищою освітою (характеристика освіти);  
відсоток відпрацьованого робочого часу за мінусом невідпрацьованого часу через захворюваність (характеристика здоров'я).

Перевагою даного способу розрахунку індексу людського розвитку є можливість його обчислення на основі даних форм державних статистичних спостережень, що робить його універсальним для будь-якого виду підприємств.

Як було зазначено раніше, показником стану конфліктності на підприємстві будемо вважати коефіцієнт плинності кадрів, який переважно визначається звільненням працівників за власним бажанням, тобто незадоволеністю працею, що призводить до розгортання конфліктів. Таким чином, можна висунути гіпотезу про залежність модифікованого ІЛР на мікрорівні та станом конфліктності. Для перевірки гіпотези пропонується застосування економіко-математичного методу кореляційно-регресійного аналізу.

Для встановлення форми взаємозв'язку між результуючим показником плинності персоналу та незалежною змінною ІЛР, в результаті виконання процедури Multiple Regression в програмі STATISTICA 12.0 побудована кореляційно-регресійна модель у вигляді рівняння регресії (2):

$$y = 5,796 - 0,137 \cdot x_1 \quad (2)$$

Отримана модель засвідчує зворотній лінійний зв'язок між результуючим показником плинності персоналу та факторною величиною ІЛР. Встановлена форма зв'язку підтверджує висунуту гіпотезу про те, що чим більше ІЛР, тим менше незадоволеність і конфліктність на підприємстві.

Для побудованої кореляційно-регресійної моделі показники її якості є такими:

коефіцієнт множинної регресії  $R = 0,694$ , що вказує на дуже щільний зв'язок між результативним показником та факторними величинами;

коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,881$ , який свідчить, що залежність плинності персоналу підприємства на 88,1% обумовлена обраною факторною величиною ІЛР. Решта 11,9 % обумовлені іншими факторами, що впливають на значення показника плинності персоналу, але не є включеними в модель регресії. Цей показник характеризує частку дисперсії результативної ознаки  $y$ , що пояснюється регресією, в загальній дисперсії результативної ознаки;

скоректований коефіцієнт детермінації  $Adjusted R^2 = 0,617$ , що свідчить про достатню якість опису існуючої залежності;

критерій Фішера  $F(1,8) = 7,44$ , що перевищує табличне значення (3,46) і свідчить про значимість зв'язку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у застосуванні кореляційно-регресійного аналізу як потужного та гнучкого інструменту для оцінювання існуючого стану незадоволеності та конфліктності на підприємстві за допомогою побудованого рівняння регресії залежно від індексу людського розвитку. Використовуючи дані про величину і напрямок дії фактору ІЛР, можна отримати засоби для оцінювання та відповідного коригування рівня конфліктності на підприємстві [4; 5].

Більш точне планування та підвищення показника індексу людського розвитку надасть можливість зменшити плинність персоналу, а значить, рівень конфліктності на підприємстві. Використання результатів моделювання та прогнозування показника плинності персоналу залежно від індексу людського розвитку підвищить ефективність управлінських рішень та зменшить ймовірність помилкових рішень. Запропонована кореляційно-регресійна модель

повинна бути інтегрована в існуючий механізм соціального партнерства на підприємстві з метою зниження рівня конфліктності та підвищення ефективності соціального діалогу.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія / О. І. Гончар. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 333 с.
2. Гудзь М., Аталай А. Шляхи розв'язання проблеми плинності кадрів на промисловому підприємстві. [Електронний ресурс] / European journal of economics and management. – 2019(5). – №2/22. – Режим доступу: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem\\_2019\\_5\\_2/22.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_2/22.pdf) (дата звернення: 20.04.2022 р.).
3. Самолюк Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства / Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск 12. – С. 500-508.
4. Nazarov N., Nazarova G., Luhova V., Semenchenko A., Ivanisov O., Mathematical model of efficiency of partisipative management system / Revista Espacios. – vol. 41 (issue 15). – 2020. – P. 11-26.
5. Nazarov, N. , Sotnikova, Y. , Nazarova, G. , Bilokonenko, H. Digital technologies in HR management / Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. – 2020. – Vol. 42. No 4. – P. 527-535

**Ірина ФЕСУН**

*к.е.н., доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування*

**Наталія РЕЗНЕР**

*здобувач вищої освіти*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **PRO ET CONTRA ПУБЛІЧНОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Понад два десятиліття, починаючи з дати проголошення незалежності України і практично до 2016 року, організація ресурсного забезпечення вітчизняного сектору безпеки та оборони відзначалася відсутністю чесної конкуренції та непрозорістю, неефективністю використання бюджетних коштів і широким спектром корупційних ризиків. Проте набуття чинності Законом України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII ознаменувало якісний стрибок у царині організації ресурсного забезпечення, пов'язаний із впровадженням сучасної системи публічних закупівель суб'єктів державного сектору. Остання реалізована як один з етапів розпочатої у 2014 році комплексної реформи державних фінансів на засадах децентралізації та програмно-цільового бюджетування.

Механізми, закладені законом про публічні закупівлі, забезпечили не тільки високу конкурентність закупівель усіх видів ресурсів державних замовників, їх прозорість та ефективність, але й впровадження багатоступеневого контролю і посилення відповідальності учасників закупівельного процесу. Значною мірою цих ефектів вдалося досягти завдяки діджиталізації закупівельного процесу на базі електронної системи (онлайн-платформи) закупівель Прозорро, розробленої спільними зусиллями Transparency International Ukraine, приватних електронних майданчиків, ІТ-компанії Quintagroup та Міністерства економіки. Вона об'єднала понад 35 тисяч державних замовників та близько 250 тисяч комерційних суб'єктів господарювання (*постачальників*), що дозволило задовольняти потреби держави в якісній продукції за найдешевшими цінами та гарантувало ефективність бюджетних видатків. Основними процедурами закупівель стали конкурентні (відкриті торги, спрощені закупівлі), до участі в яких допускалися всі зацікавлені особи, а частка неконкурентних процедур (закупівель за прямим договорами, результатами переговорної процедури) з обмеженою кількістю учасників стрімко зменшувалася.

При цьому тенденції закупівельної діяльності організацій і установ сектору безпеки цілком відповідали окресленим, тоді як закупівлі в секторі оборони (так звані оборонні закупівлі) традиційно відрізнялися рядом особливостей. Вони закріплені Законом України «Про оборонні закупівлі» від 17.10.2020 № 808-IX та специфікою освоєння коштів державного оборонного замовлення як ключового елемента системи оборонних закупівель, заснованого на неконкурентних процедурах. На наше переконання, така форма організації ресурсного забезпечення була рудиментом радянського періоду та вже давно потребувала радикального реформування.

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у лютому 2022 року внесло істотні корективи в організацію ресурсного забезпечення державних замовників. У зв'язку з необхідністю створення інституційних умов для функціонування економіки в умовах воєнного стану урядом було прийнято Постанову «Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану» від 28.02.2022 № 169 [2]. Нею впроваджено низку змін в організацію закупівель з метою формування максимально ефективних умов для постачальників і державних замовників. Де-юре система публічних закупівель продовжувала своє функціонування, проте де-факто сфера застосування конкурентних закупівель була значно звужена або зведена нанівець для чималої кількості замовників, що перебували у зоні активних бойових дій та на прифронтових територіях. Склалася парадоксальна ситуація, коли основний закон продовжував діяти у повному обсязі, однак норми урядової постанови передбачали право замовників здійснювати закупівлі товарів, робіт і послуг без застосування процедур закупівель та спрощених закупівель, визначених Законами України «Про публічні закупівлі» та «Про оборонні закупівлі».

Така лібералізація, за даними Звіту проєкту громадської організації Transparency International Ukraine Dozorro, привезла до того, що з лютого по серпень 2022 року загальна кількість лотів у електронній системі закупівель впала у 2,6, а конкурентних – у понад 4 рази порівняно з аналогічним періодом 2021 року; крім того, погіршилася результативність закупівель, бо менше половини (42,5%) оголошених закупівель завершилися підписанням договору, а близько третини (30%) договорів було розірвано [1, с. 4].

З огляду на гарантоване замовникам право проводити власні закупівлі за межами електронної системи, від них вимагалось лише затвердження повного переліку та обсягу необхідних товарів та послуг, запланованих до закупівлі, а також дотримання принципів публічних та оборонних закупівель; ефективність використання коштів; своєчасність та відповідність рішенням щодо захисту національних інтересів України, забезпечення потреб безпеки і оборони. Як наслідок, інформація про ресурсне забезпечення більшості державних замовників генерувалася за межами електронної системи закупівель на основі приватних домовленостей між замовниками та постачальниками, при цьому замовнику гарантувалося право на оприлюднення інформації щодо таких закупівель (звіту про договір про закупівлю, укладений без використання електронної системи закупівель, та власне самого договору про закупівлю з усіма додатками та змінами до нього) постфактум, але не пізніше ніж через 70 днів з дня припинення чи скасування воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях. Безумовно, кожен замовник був повноважний здійснювати публічні закупівлі з використанням електронної системи закупівель, у тому числі конкурентних процедур, проте частка таких замовників була мізерною. У результаті окремі замовники провели закупівлі широкого спектру товарів за завищеними у 2-3 рази цінами. Це і яйця по 17 грн, і картопля по 22 грн за кілограм [3], і літня форма з Туреччини на 33 млн. доларів за ціною зимової, і неякісні шоломи та бронезилети для сектору безпеки і оборони, що обурили українське суспільство.

Криза закупівельної сфери, що почала набирати обертів, була зупинена прийняттям Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування» від 12.10.2022 № 1178. У сферу публічних

закупівель було повернуто добросовісну конкуренцію та контроль за ефективним використанням бюджетних коштів. Для переважної маси державних замовників встановлено чіткі й однозначні вимоги щодо забезпечення конкурентних закупівель (щоправда, шляхом використання однієї із двох закупівельних процедур, відомих як відкриті торги з особливостями та запит ціни пропозицій постачальників за електронними каталогом Прозорро Маркет [4]) та запропоновано преференції у вигляді збільшення вартісних порогів, при перевищенні яких застосування відкритих торгів стає не правом, а обов'язком замовника; скорочення строків закупівельних процедур; винятків для закупівель, що провадяться замовниками, які перебувають на території активних бойових дій, або мають нагальну потребу у зв'язку з виникненням об'єктивних обставин, що унеможливають дотримання строків закупівель тощо.

Більш складною є ситуація в оборонному секторі, там паче, що майже половина бюджету нашої країни спрямована на потреби безпеки та оборони. Радикальні зрушення у цій царині пов'язані із прийняттям Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання здійснення оборонних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану» від 11.11.2022 № 1275. Саме вона повернула закупівлі замовників у сфері оборони, які не стосуються озброєння та військової техніки, у електронну систему закупівель Прозорро та стала передумовою відновлення конкуренції для посилення ефективності оборонних видатків, які фінансуються коштом податків бізнесу та громадян. Окрім зазначених вище, оборонні замовники отримали додатковий інструмент конкурентних закупівель, відомий як спрощені закупівлі для потреб оборони та введений як запобіжник «тендерного тролінгу». З іншого боку, для оборонних закупівель, що реалізуються без використання електронної системи Прозорро, встановлене обмеження прибутковості таких продажів на рівні не більше ніж 25% від виробничої собівартості (для виробників) або сумарно ти самих 25% за ланцюжком від виробника до постачальника (для учасників, які не є виробниками предметів закупівлі).

Результати не змусили себе чекати. Вже у жовтні 2023 року Світовий банк визнав українську електронну систему публічних закупівель Прозорро такою, що відповідає його нормам і рекомендував її до використання всім виконавцям проєктів в Україні. Не менш високою є оцінка суспільства, оскільки серед головних принципів повоєнної відбудови України 79% населення та 62% представників бізнесу вважають прозорість та відкритість закупівель і використання державних коштів, наприклад, на базі системи Прозорро [5, с. 11]. Стає очевидним, що засоби надмірної перестороги, впроваджені з початком повномасштабної війни, хоч і втримали систему на плаву, але стали серйозним викликом для замовників, оскільки залишали багато простору як для зловживань, так і для звичайної неефективності. Наразі не йдеться про закупівлі, що мають відношення до оборони країни (в тому числі товарів подвійного використання), які об'єктивно потребують виключення з публічної площини. Відтак, відновлення конкуренції та публічності закупівель сектору безпеки і оборони навіть в умовах воєнного стану стає безальтернативною відповіддю на суспільний запит.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1 Гермашев Ю. Війна і Prozorro: як жили публічні закупівлі у перші пів року повномасштабного вторгнення [Електронний ресурс] / Transparency International Ukraine. – 2022. – 28 с. – Режим доступу: [https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2022/11/Vijna-i-Prozorro\\_DOZORRO-TI-Ukraine.pdf](https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2022/11/Vijna-i-Prozorro_DOZORRO-TI-Ukraine.pdf). – Назва з екрану. – Дата перегляду: 11.11.2023.

2 Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 № 169. Дата втрати чинності: 11.11.2022 [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – 2022. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2022-%D0%BF#n2>. – Назва з екрану. – Дата перегляду: 11.11.2023.

3 Ніколов Ю. Тилові пацюки Міноборони під час війни «пиляють» на харчах для ЗСУ більше, ніж за мирного життя [Електронний ресурс] // Дзеркало тижня. – 23 січня 2023. – Режим доступу: <https://zn.ua/ukr/economic-security/tilovi-patsjuki-minoboroni-pid-chas-vijni->

piljajut-na-kharchakh-dlja-zsu-bilshe-nizh-za-mirnoho-zhittja.html. – Назва з екрану. – Дата перегляду: 11.11.2023.

4 Особливості здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 № 1178. Дата оновлення: 04.11.2023 [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – 2022. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text>. – Назва з екрану. – Дата перегляду: 11.11.2023.

5 Як відбудувати Україну: опитування громадян та представників бізнесу / Transparency International Ukraine за підтримки USAID. – 2023. – 42 с.

**Дмитро ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ**

*д.е.н., професор*

*зав. кафедри міжнародних економічних відносин*

**Віталій ВИШНЮК**

*аспірант*

*Хмельницький національний університет*

## **РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ТРАНСФОРМАЦІЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Розвиток будь-якої галузі знань неминуче пов'язаний як з послідовною зміною (еволюцією) наукових парадигм, так і революційним виникненням нових концепцій, що мають принципову відмінність від тих, що існували раніше, які призводять до виникнення нових наукових напрямів.

Говорячи про формування концепції розвитку економічного потенціалу, ми більше схильні до еволюційної позиції, а саме, поступового переосмислення базових понять, що сформувались в контексті вирішення нової проблеми. Таким чином, вважаємо необхідним окрім обґрунтування основних положень концепції розвитку економічного потенціалу розглянути напрями в економічній науці, які існували та існують зараз, які в тій або іншій мірі в різний час приділяли увагу, як окремим складовим потенціалу підприємства, так і потенціалу як системі [1].

Суть концепції розвитку економічного потенціалу зведена до виділення в якості об'єкту економічного потенціалу як системи, що об'єднує фінансові, виробничі, кадрові, інноваційні та інформаційні можливості підприємства, і розгляду самого процесу розвитку економічного потенціалу в якості необхідного і достатньої умови для збереження і підтримки довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Вважаємо також за доцільне виділити особливість самого процесу розвитку економічного потенціалу, який носить еволюційний характер, перебуває під впливом і чинить вплив на зовнішнє і внутрішнє середовище, при тому, що сам склад елементів потенціалу підприємства знаходиться в процесі постійної трансформації.

Разом з трансформацією складу елементів, повинні змінюватися і удосконалюватися методи оцінки економічного потенціалу (чи його основних елементів), оскільки вони, згідно з положеннями концепції розвитку, подібно до самих цих елементів також перебувають під впливом еволюційних перетворень в економічних системах. В результаті оцінка можливостей підприємства за допомогою статичної оцінки наявних запасів ресурсів підприємства поступається місцем системному стратегічному аналізу конкурентоспроможності економічного потенціалу.

Адаптивність процесу розвитку економічного потенціалу проявляється, передусім, в зміні значущості його елементів на конкретному етапі життєвого циклу організації, що

неминуче повинно відбиватися на пріоритетах за допомогою визначення загального стратегічного напрямку розвитку підприємства.

В результаті, суть управління розвитком економічного потенціалу підприємства зводиться до реалізації його основної мети, яка формулюється як раціональне управління наявними можливостями для забезпечення довгострокового стабільного росту. При цьому кількісним критерієм мети розвитку економічного потенціалу підприємства виступає рівень його конкурентного статусу, що враховує порівняльну конкурентоспроможність елементів економічного потенціалу підприємства в умовах зовнішнього оточення.

Теоретичним базисом для формування концепції розвитку економічного потенціалу підприємства послужило виявлення поелементних положень, що стосуються проблем оцінки, управління і розвитку економічного потенціалу (окремих його складових) у рамках теорії систем, командно-адміністративної системи, основних шкіл менеджменту і провідних концепцій, таких як неокласична, еволюційна, теорія хаосу.

Класичні та сучасні (неокласичні) моделі лише формально враховують і неповноту інформації про довкілля, і невизначеність потенційних виробничих можливостей підприємства. У наш час це є непереборним протиріччям, оскільки саме дослідження питань, пов'язаних з можливостями виробництва, персоналу, інформації, є найбільш значущими. Якщо у рамках неокласичної теорії й існував який-небудь аналіз потенціалу підприємства, то він торкався, швидше за все, вивчення ресурсів підприємства з розробкою напрямів їх раціонального застосування, і, частково, оцінкою виробничих можливостей [2].

Таким чином, концепція розвитку покликана вирішувати завдання підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі на основі планомірного стратегічного розвитку, як окремих елементів, так і усієї сукупності, що визначає економічний потенціал підприємства, та при адаптованості до зовнішніх умов процес розвитку підприємства. Само ж підприємство розглядається як поліфункціональна система, що реалізує окрім виробничої, цілий ряд системоутворюючих та інших функцій, затребуваних зовнішнім середовищем.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – с. 357 с.
2. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник / І.З. Должанський, Г.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Ращупкіна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

**Олена КОШОНЬКО**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Ілля ГРИНЮК**

*здобувач вищої освіти*

**Максим КОТ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький національний університет, Україна*

## **HR-БЕНЧМАРКІНГ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Управління персоналом підприємства є необхідною функціональною стратегією, успіх якої є запорукою конкурентоспроможності та динамічного розвитку підприємства. Стратегічне управління персоналом базується на тих же принципах і засадах, що і стратегічне управління організацією загалом, бо є його невід'ємною частиною [1, с. 36]. У відповідності до стратегії підприємства розробляється кадрова стратегія – «сукупність стратегічних рішень щодо використання та розвитку персоналу, спрямованих на удосконалення здібностей, задоволення потреб працівників та досягнення поставлених цілей підприємства» [2, с. 239].

Конкуренція на ринку праці спонукає рітейлерів звертати особливу увагу на політику заробітної плати, системи стимулювання та соціальної безпеки, аби привернути та зберегти персонал, трудову продуктивність тощо. В умовах дефіциту персоналу завдання системи стимулювання працівників спрямовані на зниження плинності, збереження досвідчених працівників, які можуть передати свій досвід іншим, зниження кількості дисциплінарних порушень і нез'явлень на роботу [4]. Проблеми в кадровій роботі сучасних підприємств полягають у тому, що вони проводять тільки поточну кадрову роботу, недостатньо мотивують працівників, недостатньо заохочують працівників до навчання [3, с. 72].

Для забезпечення конкурентоспроможності та зростання ефективності діяльності підприємства необхідною умовою є рівняння на лідерів ринку з урахуванням своїх можливостей по оптимізації виробничої діяльності та реалізації продукції. Як відомо ефективність виробничого процесу визначається його продуктивністю – здатністю виробити максимальний обсяг продукції, відповідно до вимог по якості й у встановлений термін при мінімальних витратах.

При цьому особливістю вітчизняних підприємств є - низький відсоток компаній, що використовують передові технології підвищення продуктивності; багато підприємств (до 40%) мають проблеми з вимірюванням, реєстрацією і оцінкою ключових показників ефективності; програми з оптимізації персоналу працюють лише у великих компаніях, проблеми з переходом суб'єктів діяльності на міжнародну сертифікацію якості (ISO). Але постійне вдосконалення ринку вимагає від суб'єктів господарської діяльності підвищення ефективності ведення бізнесу та ставить їх в умови, коли значна увага повинна приділятися вирішенню питань, пов'язаних із забезпеченням підвищення ефективності та відповідно економічної безпеки. Серед методів, які надають можливість підприємству покращувати якість своєї роботи, постійно нарощувати продуктивність, враховуючи зміни зовнішнього середовища і запити персоналу компанії, було виділено для застосування один з найефективніших – бенчмаркінг.

Бенчмаркінг (англ. *Benchmarking*) – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння із власним та переймання його найкращих методів роботи [4]. Основний зміст та мета бенчмаркінгу

полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу.

Практика бенчмаркінгу приносить вагомі результати для покращення якості та збільшення конкурентоспроможності підприємства. Застосування бенчмаркінгу, по суті, полягає в чотирьох послідовних діях:

- розуміння деталей власних бізнес-процесів;
- аналіз бізнес-процесів інших компаній;
- порівняння результатів власних процесів з результатами аналізованих компаній;
- впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

Послідовність реалізації цього методу розглянуто у роботах [5; 6]. Вона включає такі етапи, як:

- виділення функціональних ділянок для аналізу;
- визначення факторів і показників, які аналізуються;
- відбір лідерів галузі і поза нею;
- збирання та оцінка показників лідерів за визначеними факторами;
- порівняння показників;
- розроблення програм дій для ліквідації розривів. Такі програми дій можна звести до чотирьох категорій: «працювати краще», «імітація (копіювання) конкурентів», «пряме випередження конкурентів», «зміна правил гри на ринку»;
- впровадження і моніторинг.

Методику бенчмаркінгу як перелік методів, прийомів, способів, за допомогою яких будуть розв'язані завдання дослідження, доцільно використовувати для удосконалення процесу управління персоналом підприємств. Систематизацію отриманої інформації доцільно проводити за традиційними підсистемами управління персоналом, виділивши такі:

- рекрутинг та найм працівників;
- оцінювання персоналу;
- проведення навчання та підвищення рівня кваліфікації;
- мотивація;
- організація відносин трудового колективу, побудова ефективної команди;
- забезпечення нормальними умовами праці. Такий підхід дає змогу послідовно визначити основні інструменти та заходи, що використовують компанії за кожним складником своєї кадрової політики.

Бенчмаркінг у HR-сфері розуміється як:

- пошук прикладів передової HR-стратегії та практик управління персоналом;
- системний процес вимірювання показників своїх та конкурентів (у рекрутингу, адаптації, просуванні бренду роботодавця);
- вивчення актуального досвіду управління серед роботодавців – конкурентів;
- запозичення ефективно діючих інформаційних чи управлінських технологій;
- регулярний процес порівняння якості HR-функції окремо взятої організації та лідерів галузі на ринку праці;
- маркетингова розвідка інструментів HR-комунікацій зі співробітниками та зовнішніми кандидатами;
- конкурентний аналіз hr-технологій;
- процес підвищення конкурентоспроможності роботодавця за цінні кадри.

Бенчмаркінг має багато визначень. За рахунок різної спрямованості, в т. Ч. Застосування в HR-сфері, цей метод універсальний у використанні.

HR-бенчмаркінг – дослідження ключових показників ефективності HR-служб. В його основі лежать такі метрики: фонд оплати праці та середній рівень заробітної плати, бюджети



на розвиток та навчання персоналу, чисельність HR-департаменту, флуктуація, вартість та термін закриття вакансії та ін.

У HR-бенчмаркінгу виділяють два основні види: за об'єктивними даними — спрямовано оцінку ефективності служби персоналу (система KPI для HR-служби, наприклад коефіцієнт плинності, вартість залучення кандидата, бюджет навчання співробітників тощо); за суб'єктивними даними (наприклад, індекс залучення персоналу).

Використання бенчмаркінгу дає HR-фахівцям та топ-менеджерам своєчасну та об'єктивну інформацію, що дозволяє зробити результати роботи зі співробітниками більш значущими та ефективними. HR-бенчмаркінг, що проводиться на регулярній основі, дозволяє не тільки своєчасно вирішувати проблеми та труднощі у роботі з персоналом, а й передбачати їх виникнення.

Методика проведення бенчмаркінгу повинна передбачати проведення опитувань, спостережень, експериментів для уточнення та розширення інформації, отриманої у результаті кабінетних досліджень. Особливістю бенчмаркінгу є адаптація принципів, які використовуються в більш успішних компаніях. Кожна компанія має свою специфіку, яку необхідно враховувати, інакше найкращі приклади можуть не спрацювати.

Таким чином, методика бенчмаркінгу як беззупинного систематичного пошуку і впровадження найкращих практик може бути використана для удосконалення процесу управління персоналом підприємства.

Використання бенчмаркінгу забезпечує конкурентні переваги, так як дозволяє виявити наявний потенціал підвищення виробничої ефективності, а відтак і рентабельності підприємства. Якщо в результаті використання принципів бенчмаркінгу менеджмент підприємства виявляє можливість підвищення енергоефективності на рівні 35%, то з розробкою та впровадженням системи відповідних заходів зниження енерговитрат підприємство може підвищити рівень рентабельності до двох раз в залежності від частки енерговитрат у собівартості придатної продукції.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Волошенко О.О., Скрыга Н.В. Особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 22. С. 35–38.
2. Пуліна Т.В., Цускарь К.В. Особливості системного підходу до стратегічного управління розвитком підприємства. Економічний простір. 2013. № 73. С. 234–244.
3. Гонська М.Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 1(2). С. 69–74.
4. Найдорожчі бренди в українському ритейлі. Асоціація ритейлерів України : веб-сайт. URL: <https://rau.ua/wp-content/uploads/2018/11/Top-20-samyh-dorogih-brendov-yua.jpg>
5. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. Управление компанией. 2000. № 1–2. URL: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.
6. Битва за кадри: як перемогти і не зашкодити бренду роботодавця. Асоціація ритейлерів України : веб-сайт. URL: <https://rau.ua/uk/dosvid/bitva-za-kadry/>.

**Оксана ПРОСКУРОВИЧ**

*к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки, аналітики,  
моделювання та інформаційних технологій в бізнесі  
Хмельницький національний університет,  
м. Хмельницький. Україна*

## **ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Для забезпечення результативної діяльності будь-якого суб'єкта підприємництва потрібен персонал. Його називають інтелектуальним капіталом, що визначає успіх підприємницької діяльності, її розвиток і конкурентоспроможність. Неодмінною умовою діяльності виробничого підприємства є поєднання трудового потенціалу із засобами виробництва, що забезпечує увесь процес ефективності його функціонування.

За сучасних умов досить актуальною є проблема продуктивності застосування кадрового потенціалу. Достатня забезпеченість підприємств персоналом, його раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають вагомe значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого суб'єкта господарювання.

Формування інтелектуального потенціалу сучасного виробничого підприємства передбачає створення реального потенціалу живої праці, професійних знань та компетентностей, що охоплює безпосередньо все підприємство, трудовий колектив і кожного працівника. Ефективне застосування праці передбачає виявлення і реалізацію здібностей кожного працівника, надання праці творчого характеру, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу через стимулювання і оцінку внеску кожного працівника у кінцевий результат господарювання [1]. Актуальними напрямками дослідження залишаються питання, щодо оцінки кадрового потенціалу, показників ефективності використання та подальше передбачення можливості їх покращення.

Традиційно, під персонал підприємства розуміють сукупність постійних працівників, що отримали потрібну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід. В свою чергу, персонал промислового підприємства репрезентується як сукупність осіб, що працюють на конкретному підприємстві і вкладають свої фізичні та розумові здібності, знання та навички для його господарсько-фінансової діяльності та реалізації статутних завдань [2].

Динамізм кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійного рівня персоналу, отриманні нових знань, умінь, навичок через стимулювання та оцінку внеску кожного працівника в кінцевий результат роботи суб'єкта діяльності. Це в свою чергу забезпечить досягнення його стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності. Тому, за сучасних умов розвиток кадрового потенціалу є пріоритетною сферою діяльності виробничого підприємства.

Дослідження проведено за матеріалами АТ «Подільський цемент» [3]. Діагностування його діяльності, за останніх десять років, вказує на результативну господарську діяльність через збільшення обсягів товарної та реалізованої продукції, вартості засобів та предметів праці, середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства тощо. Скорочення спостерігається щодо чисельності персоналу, фінансового результату та погіршення ефективності використання основних фондів і їх активної частини. Результат фінансової діяльності виробничого підприємства є вкрай не задовільним. Він характеризується переважно збитковою діяльністю, розмір якого зростає і становить у 2022 р. 3567209 тис. грн. Прибутковою була діяльність виробничого підприємства лише у 2019 р. та 2021 р., однак чистий прибуток зменшився на 1024734 тис. грн. За такого скорочення прибутковості та переважної збитковості діяльності погіршується динаміка персоналу (на 52 особи за минулий рік) та показники ефективності його використання [3]. Тому топ-менеджменту АТ

«Подільський цемент» слід детально проаналізувати виявлені недоліки та спромогтися виправити ситуацію в майбутньому.

Для покращення ефективності використання праці на виробничому підприємстві пропонуємо застосувати кореляційно-регресійний аналіз. В якості результативного показника обрано – продуктивність праці ( $Y$ ), а чинники, які на нього впливають: середньомісячна заробітна плата персоналу ( $x_1$ ), питома вага робітників ( $x_2$ ) та фондоозброєність ( $x_3$ ). При цьому регресійна модель має вигляд:

$$Y = -886,44 + 0,25x_1 - 4,64x_2 + 0,19x_3 \quad (1)$$

Отже, продуктивність праці на АТ «Подільський цемент» перебуває в прямій залежності від двох запропонованих нами чинників: середньомісячної заробітної плати персоналу та фондоозброєності. Це вказує на те, що вони виступають стимуляторами росту продуктивності праці на виробничому підприємстві. За параметрами регресійної моделі (1) видно, що найбільший, проте обернений вплив на виробіток здійснює питома вага робітників (її коефіцієнт впливу 4,64). Прямий вплив чинить середньомісячна заробітна плата персоналу (0,25) та фондоозброєність (0,19). Побудована модель (1) за високого значення коефіцієнта детермінації ( $R^2=0,9065$ ), що за абсолютною величиною перевищує 0,75 є адекватною. Одночасно вона є адекватною за критерієм Фішера, через те, що його розрахункове значення (19,39) перевищує табличне значення (4,76). Змодельовані значення продуктивності праці, протягом аналізованого періоду дещо відхиляються, а з 2017 р. майже збігаються з реальними, що свідчить про те, що побудована трьох факторна модель (1) є досить ефективною для побудови прогнозу. Отже, за нею можна здійснювати прогнозування розміру виробітку персоналу.

Прогноз на наступних три роки здійснювався шляхом незначного зростання значення кожного фактору на 1 %. При цьому, результати прогнозування показали поступове зростання продуктивності праці на 1,1 % щодо змодельованого значення та незначне скорочення на 0.8 % щодо фактичного її рівня.

Зважаючи на результати побудованої моделі (1) можемо запропонувати такі практичні рекомендації менеджменту АТ «Подільський цемент», спрямовані на підвищення продуктивності праці, що включають: оптимальне скорочення використання праці робітників у виробничому процесі за рахунок подальшої автоматизації і механізації робіт; максимально можливе зростання рівня середньої заробітної плати; нарощування основних виробничих фондів; подальша реконструкція та модернізація основного технологічного обладнання; удосконалення виробництва цементу; поліпшення якості продукції, шляхом технічного переозброєння; підвищення коефіцієнта використання виробничих потужностей; збільшення кількості промислово-виробничого персоналу; надбання фахівців широкого профілю із вимогами досвіду роботи, якості праці, ділової кваліфікації працівників; підвищення кваліфікації та практичного досвіду у сфері управління, планування й організації виробництва; покращення психологічного клімату в колективі.

Таким чином, економіко-математична модель (1) побудована на основі кореляційно-регресійного аналізу може бути ефективним інструментом в ході аналізу продуктивності праці виробничого підприємства. Вона дозволяє спрогнозувати рівень продуктивності праці при заданих значеннях факторних ознак та управляти ним.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Пожар О. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. М. Пожар, С. В. Зеленський. – Суми: ДВНЗ УАБС НБУ, 2008. – 199 с.
2. Проскурович О. В. Моделювання результативності використання персоналу / О.В. Проскурович, М.М. Ястремський // Інноваційна економіка. – 2016. – №. 1-2. – С. 176-181.
3. Інформація про АТ «Подільський цемент». – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/00293091>

## **УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ У РОЗПОДІЛЬЧІЙ ЛОГІСТИЦІ**

Ефективність функціонування каналів розподілу, підвищення їх конкурентоспроможності пов'язані з використанням потенціалу розподільчої логістики. На жаль, багато актуальних проблем розподільчої логістики впродовж останнього десятиліття не знайшли широкого висвітлення у вітчизняній науковій літературі. У зв'язку з цим, видається доцільним уточнення наукового термінологічного апарату розподільчої логістики у світлі змін, що відбуваються в економіці, у відносинах учасників каналів розподілу, у використанні інструментів маркетингу і логістики в системах збуту, а також розробка рекомендацій практичного характеру по вдосконаленню методів і прийомів логістичного менеджменту економічних суб'єктів, що діють в каналах розподілу.

Проблеми конкуренції між каналами розподілу і їх конкурентоспроможності вивчені, на нашу думку, недостатньо повно при їх посиленні, що спостерігається, практично на усіх товарних сегментах споживчого ринку.

Особливості конкуренції в сучасних умовах, чинники конкурентоспроможності і способи формування конкурентних переваг глибоко досліджені в роботах Г.Л. Азоєва, П. Діксона, П. Дойля, П. Друкера, Ф.Д. Китчена, Ф. Котлера, Е.Т. Кофлана, Ж. Ламбена, М. Портера, К. Прахалада, Р.А.Фатхутдінова, Г. Хаміла, Л.В. Штерна, Д.Є. Шульца, А.І. Ель-Ансарі, А.Ю. Юданова та ін.

Значний вклад в теорію управління ланцюгами постачань внесли роботи Д.Дж. Бауерсокса, Д.А. Іванова, Д.Д. Клосса, Д.М. Ламберта, Д.Р. Стока, Д. Уотерса, Дж. Шапіро. Детально досліджувала основні проблеми і тенденції розвитку віртуальних організацій Д.В. Чернова.

Окрім конкуренції в її традиційному розумінні як суперництва компаній та їх об'єднань за ринки збуту, відносини конкуренції існують й усередині каналів розподілу. І це суперництво організацій, об'єднаних в канали розподілу, недостатньо досліджене. Підприємства – виробники товарів і послуг, торгові організації – учасники традиційних каналів розподілу, що діють в Україні, у більшості своїй знаходяться в стані конкуренції усередині каналів, змагаються за домінуючі позиції, за отримання вигідніших умов договорів, за преференції в відносинах з іншими елементами системи розподілу. Проте, у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі практично не знайшла відображення проблема конкурентоспроможності каналів розподілу, не розкритий зміст категорії "конкурентоспроможність каналів розподілу", не визначені чинники і методи її оцінки. Є необхідність вивчення досвіду роботи українських збутових систем по забезпеченню їх конкурентоспроможності, виявлення чинників, що впливають на конкурентоспроможність, і розробку методів створення та підтримки конкурентних переваг в каналах розподілу.

У сучасній економіці розподіл виготовленої підприємствами – виробниками продукції є складним і відповідальним завданням, від вирішення якого багато в чому залежать результати діяльності організацій, їх конкурентні позиції на ринку. Підприємствам необхідно не лише виробити товари потрібної споживачами кількості і якості, але й організувати їх доставку в потрібне місце, в заданий час з раціональними витратами. Під розподілом нами розуміється сукупність бізнес-процесів по забезпеченню переміщення продукції від місця виробництва до місця споживання, по доведенню товарів і послуг від виробників до кінцевих споживачів. Здійснюючи збут готової продукції, промислові підприємства виконують комплекс маркетингових, логістичних, комерційних і сервісних функцій, при цьому можливості розподільчої логістики використовуються недостатньо активно.

У трактуванні різних учених поняття «розподільча логістика» існують значні протиріччя. Д.Д. Костоглодов і Л.М. Харісова розглядають розподільчу логістику як «процес управління комерційним, каналним і фізичним розподілом готової продукції і послуг з метою задоволення попиту споживачів і отримання прибутку» [4, с.25]. Розподільча логістика, яка є функціональною частиною логістики підприємства – виробника, дійсно пов'язана з розподілом товарів по каналах збуту і їх фізичним розподілом. Проте управління комерційними збутовими операціями і процесами лише частково відноситься до функцій розподільчої логістики. З визначення виходить, що вказані автори включають управління каналами розподілу в ширше поняття – розподільча логістика. При детальнішому розгляді змісту каналного розподілу Д.Д. Костоглодов і Л.М. Харісова фактично ототожнюють його з категорією канал розподілу [4, с.25]. Проте таке ототожнення неправомірне, оскільки каналний розподіл є процесом і його не можна вважати поняттям ідентичним поняттю канал розподілу, тобто сукупності фірм або окремих осіб, які беруть участь в доведенні товарів від виробника до споживача. Слід зазначити, що, розглядаючи основні логістичні ланцюги розподільчої логістики, вказані автори приводять різні види каналів розподілу товарів – прямі і непрямі, за участю як оптових, так і роздрібних посередників, і в усіх видах каналів в якості їх учасників присутні кінцеві споживачі.

На думку А.М. Гаджинського: «розподільча логістика – це комплекс взаємозв'язаних функцій, що реалізуються в процесі розподілу матеріального потоку між різними оптовими покупцями, тобто в процесі оптового продажу товарів» [3, с. 195]. Він відмічає, що процес роздрібного продажу товарів в логістиці не розглядається. З останнім твердженням важко погодитися, оскільки фактично логістика в роздрібній торгівлі існує, і її функції реалізуються при роздрібних продажах. Завданням логістики в роздрібній торгівлі є організація контролю процесу продажу товарів з метою оперативного управління ланцюгом їх постачань в роздрібні торгові точки. Основні логістичні процеси в роздрібній торгівлі здійснюються в процесі закупівель товарів і управлінні товарними запасами. Обслуговування споживачів в торгових залах також відноситься до функцій логістичного менеджменту.

Таким чином, найактивніше логістика в роздрібній торгівлі використовується в закупівлях в інформаційному обміні між учасниками каналів розподілу, при управлінні потоками товарів і запасами, а також в процесі роздрібних продажів кінцевим споживачам. В результаті можна зробити висновок про те, що розподільча логістика включає комплекс взаємопов'язаних функцій, що виконуються не лише в процесі розподілу товарів між оптовими покупцями, але й у відносинах між постачальниками і роздрібними клієнтами, а також й в процесі обслуговування роздрібних кінцевих споживачів.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Адріанова Т.Р. Логістика – ефективний інструмент управління промисловим підприємством в нових умовах / Т.Р. Адріанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – №3. – С. 4-8.
2. Бакаєв О. О. Теоретичні засади логістики: Підручник для студентів економічних спеціальностей: У 2 томах / О. О. Бакаєв, О. П. Кутах, Л. А. Пономаренко. – Київ: Фенікс, 2010. – 528 с.
3. Гаджинський А.М. Логістика: Підручник / А.М. Гаджинський. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: К.І.С., 2013. – 375 с.
4. Крикавський Є. В. Економічний потенціал логістичних систем / Є. В. Крикавський. - Львів: Державний ун-т "Львівська політехніка", 1997. – 166 с.

**Лариса РАДЗИХОВСЬКА**

к.п.н., доцент,

**Денис НАЗАРЕНКО**

здобувач вищої освіти

**Вікторія ШЕВЧУК**

здобувач вищої освіти

ВТЕІ ДТЕУ,

м. Вінниця, Україна

## ОЦІНЮВАННЯ ТІСНОТИ ЗВ'ЯЗКУ МІЖ ВАЛОВИМ ВНУТРІШНІМ ПРОДУКТОМ УКРАЇНИ ТА ЇЇ ЕКСПОРТОМ

Міжнародна торгівля є невід'ємною частиною нашої економіки, і її вплив на економічний розвиток є невідемним для розвитку країни. Важливим аспектом цієї взаємодії є залежність між експортом та Валовим внутрішнім продуктом. Експорт вказує, скільки товарів і послуг країна продає на міжнародних ринках, тоді як Валовий внутрішній продукт показує загальну вартість усіх цих товарів і послуг, які виготовлені у країні.

За останнє десятиліття Україна зазнала значних змін в економічному ландшафті, що чітко відобразилося на показниках ВВП країни та показниках експорту. З переходом до демократії та ринкової економіки у 1991 році Україна стала невід'ємною частиною світової економічної системи та розвивалася по шляху зміцнення своїх позицій на світовому ринку. Одними з важливих показників, які дозволяють оцінити цей процес, є ВВП (валовий внутрішній продукт) та обсяг експорту.

За 2011-2022 роки Україна найбільше експортувала таку продукцію: зернові культури, зокрема пшениця, ячмінь та кукурудза; вугілля та інші види вугілля; залізородні руди та вироби з них; машини та обладнання; продукція хімічної промисловості, така як мінеральні добрива, пластмаси та хімічні продукти.

Але варто враховувати що у 2022 році склалася складна ситуація

Варто зазначити, що динаміка експорту в 2022 року (січня - лютого) за даним [export.gov.ua](http://export.gov.ua) мала би стати рекордною, експорт минуло року міг би зрости на 34%, але через війни експорт скоротився на 50% [4].

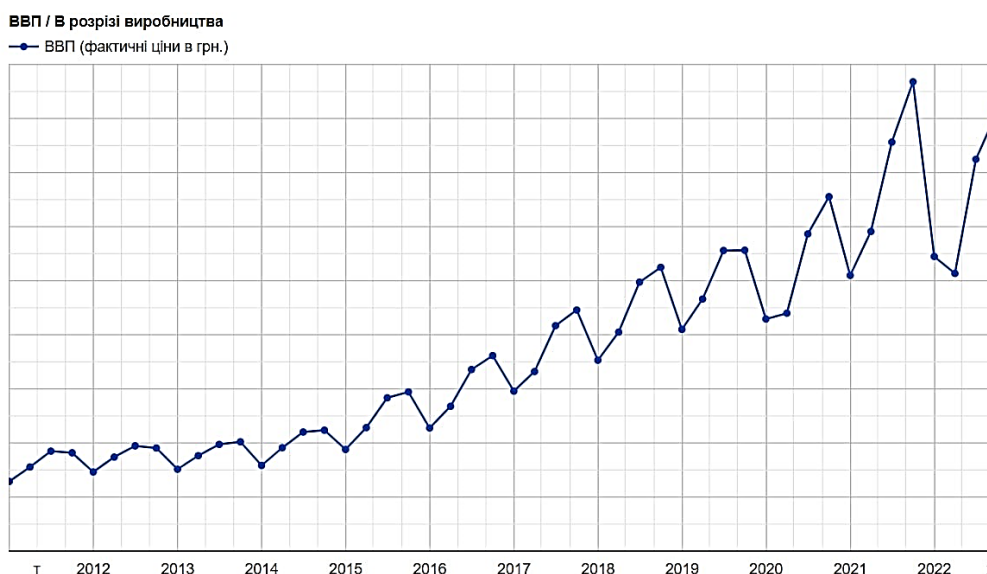


Рисунок 1 - ВВП України за роками [1]

На ЄС припадає понад 63% експорту сировини. Серед інших країн найбільшими покупцями української продукції стали Польща, Румунія, Туреччина, Китай, Угорщина, Німеччина, Італія, Іспанія, Нідерланди та Словаччина.

За обсягами експорту в воєнний рік лідерами стали агропромисловий і гірничо-металургійний комплекси, які поставили понад 2/3 товарів і більше половини всього експорту. Основними експортними продуктами у вартісному вираженні є зернові культури, соняшникова олія та чорні метали. У передвоєнні роки основним експортним товаром країни були метали [2].

У цьому контексті дослідимо динаміку ВВП та експорту України за період 2011–2022 рр., розглянувши основні тенденції, фактори, що на них впливають, та можливі наслідки для економіки країни.

Для вхідних даних ми взяли статистичні дані про Валовий внутрішній продукт України (X) та Експорт в Україні (Y) станом за 2011-2022 роки. Було зроблене припущення про існування лінійного зв'язку між вказаними показниками. Визначено середнє значення Y (Експорт України) - це становить 1289557,33 та для X (ВВП України) - 2955890. Далі дізнались різницю між ВВП України та Експортом України за період 2011-2022 років. Розраховували значення  $(Y - Y_c)^2$ ,  $(X - X_c)^2$ ,  $(X - X_c)(Y - Y_c)$  за формулою:

$$r_{yx} = \frac{\sum (X - X_c) \cdot (Y - Y_c)}{\sqrt{\sum (X - X_c)^2 \cdot \sum (Y - Y_c)^2}}$$

За всіма підрахунками коефіцієнт кореляції становить 0,98, тобто близький до одиниці. Це свідчить про тісний зв'язок між x та y. Для лінійної моделі порахували також коефіцієнт детермінації, в нашому випадку він дорівнює 0,91, що свідчить про адекватність побудованої моделі. На рис. 2 подана - графічна інтерпретація листа розрахунків, що здійснювались при побудові моделі

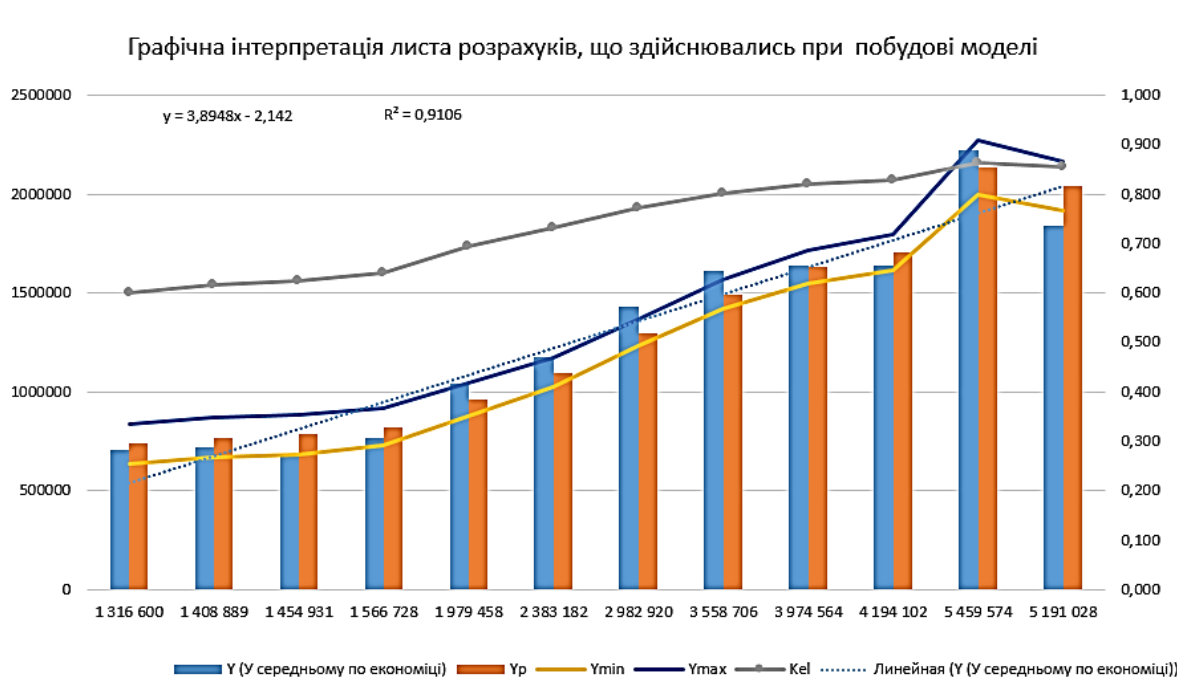


Рисунок 2. - Графічна інтерпретація листа розрахунків, що здійснювались при побудові моделі

Отже,  $r_{yx} = 0,98$ , а це близько до 1, тому можна зробити висновок про тісний зв'язок між характеристика експорту та ВВП України. Цим можна підкреслити, що міжнародна торгівля відіграє важливу роль у розвитку української економіки. Експорт товарів і послуг є невід'ємною частиною економічного розвитку країни та має значний вплив на валовий внутрішній продукт. За останнє десятиліття Україна стала важливим гравцем на світовому ринку, експортуючи широкий спектр продуктів хімічної промисловості, включаючи зерно, вугілля, залізну руду, машини та обладнання та іншу продукцію. Загалом міжнародна торгівля відіграє важливу роль у формуванні економічного ландшафту України, і розвиток цього сектору має великий потенціал для майбутнього зростання країни.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. ВВП України за роками. URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html/> (Дата звернення 24.10.2023).
2. 50 головних експортерів України 2022. URL: <https://forbes.ua/ratings/50-naubilshikh-eksporteriv-ukraini-2022-02032023-12098> (Дата звернення 24.10.2023).
3. Експорт та імпорт України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/> (Дата звернення 24.10.2023).
4. Експорт України у 2022 році: головні тенденції, сектори та регіони URL: <http://surl.li/mmrye> (Дата звернення 24.10.2023).



# СЕКЦІЯ 7

**«ПРОБЛЕМАТИКА, КОНЦЕПТУАЛЬНІ  
ПІДХОДИ І СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ  
ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ, МЕТОДІВ І  
ПРИЙОМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ,  
ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ В УМОВАХ  
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ВІДРОДЖЕННЯ  
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ»**



**Роман КУЛИНИЧ**

*д.е.н., професор, професор кафедри  
менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування*

**Віктор ШАПІНКО, Миколай ГУМЕНЮК**

*здобувачі вищої освіти*

*Хмельницький університет управління та права  
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У сучасному бізнесі, кожна організація стикається з обов'язковою необхідністю впроваджувати зміни. Зміни - це послідовний процес трансформації компаній, спрямований на досягнення мети шляхом використання існуючих концепцій, методів і технологій. Основна мета - забезпечити підприємство можливістю виходу на новий рівень. Траєкторія змін охоплює всі сфери діяльності компанії, включаючи постановку цілей, планування та інформаційне забезпечення, організаційну культуру і цінності, оргструктуру та комунікацію між її структурними елементами, залучення персоналу, стиль управління і лідерство, ресурси, технології, бізнес-процеси, а також взаємовідносини із зацікавленими сторонами тощо.

Супротив змінам - це складне явище, яке з'являється в організаціях на різних етапах процесу змін і спрямоване на спроби змінити або коригувати цілі, пов'язані зі змінами, через дії або бездіяльність учасників змін [4].

Фактори, які створюють опір змінам, виникають внаслідок дій або бездіяльності персоналу та корпоративної системи в цілому. Ця реакція може бути викликана об'єктивними або суб'єктивними непорозуміннями або недостатнім розумінням необхідності змін [2]. Існує значна різноманітність факторів, які зумовлюють опір змінам у персоналу. Присутність деякої подібності у їх коренях, дозволило дослідникам виділити певні категорії, зокрема [1, 3, 6]:

- психологічні чинники, пов'язані з особистими якостями, віком та негативним досвідом при впровадженні змін;
- соціальні чинники, включаючи середовище, групові норми, формальне та неформальне спілкування, соціальний статус і ролі;
- організаційні чинники, пов'язані з організацією процесів змін;
- професійні чинники, які включають зміну професійних завдань працівників;
- економічні чинники, пов'язані з мотивацією праці та зміною економічних параметрів, фінансуванням змін та розподілом ресурсів;
- організаційні, управлінські, ресурсні та соціально-психологічні чинники, а також мотиваційні фактори;
- егоїстичні інтереси, неусвідомлення системи впроваджуваних змін та їх наслідків;
- консерватизм та занижена самооцінка;
- скептицизм.

Це різноманіття факторів свідчить про те, що опір змінам є складним явищем, і для подолання його важливо враховувати різні аспекти та джерела опору в організації.

Для досягнення успішної інтеграції сегмента «подолання опору» в систему «управління змінами», необхідно створити внутрішні умови у компанії. Згідно з результатами наукових досліджень з цього питання, дані умови включають такі аспекти [5]:

1. Стратегічне управління. Організація повинна базувати своє управління на стратегічному підході. Стратегічне управління дозволяє передбачувати та планувати зміни в організаційній діяльності, зробити їх більш передбачуваними і зменшити опір персоналу.

2. Усвідомлення терміновості та важливості змін. Менеджери та персонал повинні розуміти, що зміни є необхідними для виживання компанії і бути готовими до них.

3. Формування ефективних команд. Створення команд для впровадження змін, які включають різних співробітників, допомагає залучити їх до процесу та підвищити відповідальність за виконання завдань. Це також стимулює почуття причетності до змін.

4. Прозорість і інформованість. Забезпечення доступу до інформації і створення прозорого середовища допомагають співробітникам краще розуміти зміни і досягати очікуваних результатів. Це також сприяє зменшенню опору співробітників.

Для подолання опору персоналу процесам змін у компаніях існує кілька стратегічних підходів. Перший полягає у створенні середовища повної інформованості. Цей підхід ефективний, коли співробітники не мають достатньої інформації про зміни або якість інформації не відповідає вимогам. Забезпечення співробітників повною та якісною інформацією допомагає уникнути неправильних висновків та сприяє позитивному ставленню до майбутніх змін.

Другий підхід включає широке залучення та активну участь працівників у процесі здійснення змін. Цей підхід вартий уваги, коли усвідомлення необхідності змін дуже поширена серед співробітників. Залучення працівників до процесу змін допомагає створити позитивну колективну атмосферу та зменшити опір.

Щодо третього підходу то він полягає у мотивації та стимулюванні участі працівників у впровадженні змін. Заохоченням та стимулюванням участі працівників у впровадженні змін може бути досягнуто завдяки мотивації, позитивному впливу та внутрішньому лідерству. Мотивація, така як фінансові стимули або можливості кар'єрного зростання, спонукає персонал до активної участі. Заохочення лідерства зсередини організації, де впливові співробітники виступають як чемпіони змін, може надихнути та переконати інших працівників. Крім цього, в окремих ситуаціях, коли інші підходи не діють або витрати на їх впровадження високі, можуть використовуватися такі методи, як примус, домовленості, переговори, переміщення персоналу та комплектування. Деякі компанії можуть навіть вдались до призначення, маніпуляції та інших стратегій для подолання опору персоналу змінам. Вибір підходу повинен базуватися на конкретних умовах та контексті організації.

Отже, успішне впровадження змін в компанії безпосередньо залежить від того, наскільки вдало подолано опір співробітників. В цьому контексті керівники підприємств повинні спробувати визначити як саме реагують співробітники на зміни, проаналізувати причини опору і на підставі цього приймати заходи для подолання або зменшення цього опору. Важливо відзначити, що в процесі впровадження комплексних стратегій можна досягти синергетичних ефектів. Виникнення конфліктів часто впливає з розбіжностей і неузгодженостей між різними стратегіями, що ще більше підсилює опір співробітників перед корпоративними змінами.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гринь С.Л. Побудова когнітивної схеми сутності опору організаційним змінам на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 247–252.
2. Грінченко Р.В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1(50) С. 59–63.
3. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 450–453.
4. Приймак Н.С. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2(70). С. 158–162.
5. Пріб К.А. Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 57–60.
6. Сташкевич І.І. Теоретичні аспекти опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика*. 2015. № 7. С. 243–257.

**Олег КРАТТ**  
*д.е.н., професор,  
перший проректор,  
Київський національний університет театру,  
кіно і телебачення імені І.К. Карпенка-Карого  
Київ, Україна*

## **МЕНЕДЖМЕНТ МИСТЕЦТВА ЯК ОСВІТНЯ СПЕЦІАЛЬНІСТЬ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

До початку пандемії коронавірусу (березень 2020 р.) та воєнної агресії росії проти України (24.02.2022 р.) вітчизняні креативні індустрії активно розвивались. Саме розвиток передбачав підготовку фахівців управлінського профілю. Спеціальність «Менеджмент соціокультурної діяльності» з'явилась у 2006 р., у галузі знань (далі – ГЗ) «Культура» Переліку напрямів, за якими здійснюється підготовка фахівців у ВНЗ за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра [1]. Далі спеціальність «Менеджмент соціокультурної діяльності» була задекларована у ГЗ «Культура» Переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у ВНЗ за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра [2]. З 2015 р. у ГЗ «Культура і мистецтво» згідно Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, присутня спеціальність «Менеджмент соціокультурної діяльності» (код О28) за першим і другим рівнями вищої освіти [3]. У 2021 р. двадцять один заклад здійснював підготовку за першим рівнем вищої освіти за спеціальністю 028 [4]. Таким чином, у 2006 р. менеджмент став частиною українського мистецько-культурного освітнього простору і до тепер демонструє свою затребуваність. Разом з тим, вітчизняна академічна думка до тепер не згенерувала фундаментальне видання з менеджменту соціокультурної діяльності. Пояснення цього можна знайти у досвіді зарубіжних дослідників менеджменту мистецтв.

Арт-менеджмент є предметом досліджень вчених: Ебево П. і Сіраї М. [5], Тонкс Е. [6], Бірнса У.Дж. [7], Варбанової Л. [8], Уолтер С. [9], Дьюї П. [10], Лабаронн Л. [11], Куйлера А.К., Ходжесв А.Р. і Хауптмана Б. [12], Кіні К.П. і Юнг Ю. [13], Глоу Х. [14], Верберг Б. і Де Брюйне Л. [15], Бркіч А. [16]. Контент-аналіз публікацій вищезгаданих авторів дозволив зробити такі узагальнення: По-перше, усі дослідники ототожнювали поняття «культурний менеджмент», «мистецький менеджмент», «управління мистецтвом», «управління культурою». Отже, дослідження вищезгаданих авторів мають одне підґрунтя.

По-друге, Тонкс Е. створила досконалий словник з арт-менеджменту [6]. Публікації Варбанової Л. [4], Уолтер С. [9] мають академічний характер, тобто педагогічну орієнтацію. Кольбер Ф. у передмові до підручника Уолтер С. наголошує, що саме академічні дослідження підживлюють знання про важливі аспекти, такі як поведінка споживачів і бізнес-стратегія, що доповнює набір інструментів культурного підприємця [9, с. XIV]. Верберг Б. і Де Брюйне Л. відповіли на питання: що робить аспірантуру з управління мистецтвом успішною? [15]. Бркіч А. висвітлив місце мистецтва в навчальних програмах менеджменту мистецтв. Автор з'ясував сенс універсального, технологічного, культурно-політичного, підприємницького та дуалістичного підходів до менеджменту мистецтв [16]. Отже, академічний характер свідчить про попит на знання у цій сфері діяльності.

По-третє, автори вважали, що арт-менеджмент виник порівняно недавно. На думку Ебево П. і Сіраї М., достовірні дані про креативні індустрії важко отримати, а мізерна інформація, яка доступна, не відповідає форматам, у яких вимірюють інновації. Саме у цій галузі для координації слід залучити добре підготовлених людей [5, с.290]. Так, Кольбер Ф. у передмові до підручника Уолтер С. неодноразово зауважує, що арт-менеджмент – молода дисципліна, а тому багато аспектів менеджменту в мистецтві ще досі не висвітлені [9, с. XIV]. Уолтер С. вважала, що до недавнього часу управління фірмами в культурній індустрії залишалося без уваги або розглядалося у контексті мінімізації його важливості [9, с. 10].

Дьюї П. вказує, що посередництво між митцями та публікою існує понад 2000 років, а розвиток менеджменту мистецтв як спеціальної академічної сфери та професії розпочався у другій половині ХХ ст. [10, с. 2]. Куйлер А.К., Ходжес А.Р. і Хауптман Б. підкреслюють, що менеджмент мистецтв – молода сфера, принаймні гарні імпресаріо діяли протягом століть, а кодифікація правил управління мистецтвом почалася у другій половині ХХ ст. [12, с. 4]. Глоу Х. запевнює, що визначення і закріплення креативних індустрій відбувалось наприкінці ХХ – початку ХХІ століть і стало домінуючою силою у формуванні культурної політики, практик і технологій [14, с.586]. Кіні К.П. і Юнг Ю. наголошували, що питання про глобальне лідерство як очікування від менеджменту мистецтва в основному залишається без відповіді [13]. Отже, оскільки мистецький менеджмент виник порівняно недавно, то багато питань залишаються не вирішеними.

По-четверте, у публікаціях підкреслюється важливість креативних індустрій для суспільного розвитку взагалі. Наприклад, Уолтер С. довела що уряд має фінансувати мистецтво у дусі «мистецтво заради мистецтва», бо присутній «державний попит» на культуру та мистецтво. Об'єктивність держфінансування авторка аргументує динамікою управління, яка незалежна від того, яка політична та економічна сила підтримує культуру та мистецтво [9, с.15, 16]. Бірнс У. Дж. запевнював, що взаємопов'язані системи творчої діяльності були проявом змін у мисленні щодо важливості мистецтва для будь-якого суспільства [7, с. 12]. Отже, цінність культурних і мистецьких не можливо переоцінити для розвитку людської цивілізації, тобто все, що з ними пов'язано актуально, зокрема менеджмент.

По-п'яте, автори звертають увагу на економічне зростання креативних індустрій з кінця ХХ ст. до тепер. Розглядаючи практичний ракурс менеджменту мистецтва Ебево П. і Сіраї М., наполягали, що культурні продукти традиційно пов'язані з творчим мистецтвом. Протягом останніх десятиліть культура чи креативні індустрії стали силами, з якими доводиться рахуватися, та джерелами іноземної валюти у деяких країнах [5, с. 290]. Бірнс У. констатував, що наприкінці ХХ ст., початку ХХІ ст. важливість креативних індустрій для життєздатності країни та її економіки сприймалась як факт [7, с. 12]. Дж. Уолтер С. упевнена, що мистецький менеджмент і культурне підприємництво відносяться до індустрії творчого та культурного мистецтва, процвітаючого на глобального та місцевого рівнях бізнес-сектору, що постійно розширюється [9, с.7]. Авторка звертає увагу, що сьогодні підприємець у культурі вийшов на нову позицію завдяки змінам у світовій економіці [9, с. 10]. Отже, зростання попиту на мистецько-культурні продукти свідчить про гуманізаційний вектор розвитку людства.

По-шосте, менеджмент застосовується у діяльності як підприємницьких структур, так і у діяльності некомерційних організацій у культурно-мистецькій сфері. Так, Лабаронн Л. цікавили вимірювання та оцінка продуктивності у некомерційному менеджменті мистецтв [11]. Мистецький підприємець, на думку Варбанової Л., це підприємець, який охоплює всі типи підприємців у культурно-мистецькій сфері (продюсерів, імпресаріо, арт-дилерів, арт-агентів, агентів художників, незалежних менеджерів проекти та інших). Мистецькі підприємці є фрілансерами, які ризикують, подібно до підприємців в інших секторах економіки. Вони є посередниками між мистецькими продуктами, послугами і аудиторією. Вони починають з ідеї, потім шукають інвестиції, організують ресурси та процеси та ведуть команду до успішної реалізації ідеї [8, с. 17]. Отже, у комерційній і некомерційній частинах мистецтва і культури мета, завдання і функції менеджерів однакові.

По-сьоме, необхідність та доцільність менеджменту у мистецькій освіті. Ебево П. і Сіраї М. запевняли, що сучасна економіка знань вимагає творчих професіоналів, бо креативна індустрія є сектором економіки, що швидко розвивається, та двигуном економічного зростання та розвитку [5, с.290]. Бірнс У. Дж. вважав, що концепція розвитку мистецтва полягає в управлінні мистецькими суб'єктами, які складають підмножину світової множини галузей [7, с. 12]. З точки зору Дьюї П., управління організаціями образотворчого мистецтва традиційно було і продовжує залишатися головним напрямком формальної освіти з управління мистецтвом [10, с. 6]. Куйлер А.К., Ходжес А.Р., Хауптман Б. підкреслювали, що

управління мистецтвом є практичною сферою, як і медицина, і її потрібно вивчати в режимі реального часу в реальному світі. Без досвіду практики студенти не можуть навчатися [12, с. 4, 5]. Отже, наявність професійних знань з арт-менеджменту дозволяє підвищити рівень професійної майстерності, але слід усвідомлювати, що практичний досвід обумовлює знання. Саме ця обставина обумовлює стан академічних публікацій з менеджменту у вітчизняній мистецькій освіті.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Про перелік напрямів, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра: постанова Каб. Міністрів України від 1.12.2006 р. № 1719. *Офіційний вісник*. 2006. № 50. Ст. 3333.
2. Перелік спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра: постанова Каб. Міністрів України від 27.08.2010 р. № 787. *Офіційний вісник України*. 2010. № 67. Ст. 2406.
3. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: постанова Каб. Міністрів України від 29.04.2015 р. № 266. ( у ред. постанови Каб. Міністрів України від 21.12.2022, № 1392-2022-п). *Офіційний вісник України*. 2022. № 101. Т.1. Ст. 6309.
4. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. Заклади вищої освіти. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/>
5. Ebewo P., Sirayi M. The Concept of Arts/Cultural Management: A Critical Reflection. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2009. Vol. 38. Issue 4. pp. 281-295.
6. Tonks A. The A to Z of arts management: reflections on theory and reality / Second Edition. New York: Routledge. Taylor & Francis, 2020. P. 470.
7. Byrnes W.J. Management and the Arts. New York: Routledge. Taylor & Francis, 2014. P. 600.
8. Varbanova L. Strategic Management in the Arts. New York: Routledge. Taylor & Francis, 2012. P. 376.
9. Walter C. Arts Management An entrepreneurial approach. New York: Routledge. Taylor & Francis, 2015. P. 441.
10. Dewey P. From arts management to cultural administration. *International Journal of Arts Management*, 2004. Vol. 6. No. 3 pp. 13-23.
11. Labaronne L. Performance measurement and evaluation in arts management. *Zeitschrift für Kulturmanagement*, 2017, Vol. 3. Issue 1. pp.37-70.
12. Cuyler A.C., Hodges A.R., Hauptman B. From theory to practice in the ivory tower: How degree programs in Arts Management contribute to professional practice. *American Journal of Arts Management*, 2013. Vol. 1. Issue 2. URL: <https://static1.squarespace.com/static/6387e54c514ca62e140c90d7/t/63cc5b073383fb2ce76275d6/1674337031088/From+Theory+to+Practice.pdf>
13. Keeney K.P., Jung Y. Global arts leadership: An exploration of professional standards and demands in arts management. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2018, Vol. 48. Issue 4. pp. 227-242.
14. Glow H. Taking a critical approach to arts management. *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, 2010, Vol.7. Issue 2. pp. 585-594.
15. Verbergt B., De Bruyne L. Companions, not general managers. What makes arts management graduate studies successful? *Creating cultural capital*. Utrecht: Eburon Uitgeverij BV, 2015. pp. 151-163.
16. Brkić A. Teaching Arts Management: Where Did We Lose the Core Ideas? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 2009. Vol. 38. Issue 4. pp. 270-280.

**Теймур АБУШОВ**  
*аспірант кафедри міжнародних економічних відносин  
Хмельницький національний університет  
м. Хмельницький, Україна*

## **РОЛЬ ТА ЗАВДАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ІНФОРМАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

В економічній сфері під словом «дані» розуміються певні бізнес-ідеї, історичні факти щодо економічної діяльності, комерційні таємниці, фінансові відомості, результати маркетингових чи соціологічних досліджень тощо. Трансформація сукупності інформації в свідомості людини у певні судження, уявлення, принципи, методи, теорію, погляди стає початком появи знань. Систематизація знань в певній сфері призводить до появи науки, яку також іноді розглядають як економічний ресурс.

Поруч із розумінням інформації як економічного ресурсу, її пропонують також розглядати як засіб зниження ризиків і подолання невизначеності, що дозволяє досягати суб'єктом бажаних цілей [1]. Таке трактування, на нашу думку, дуже важливе для розуміння ролі інформації в управлінні. Адже, дії спрямовані на створення та удосконалення інформаційної системи дозволяють зменшити рівень невизначеності та мінімізувати ризики, й таким чином, управляти ними.

Поширення будь-якої інформації на підприємстві передбачає наявність генератора цієї інформації та отримувача/отримувачів. На думку дослідників, у внутрішній господарській сфері підприємства генератором чи отримувачем потоку інформації є кожен працівник, незалежно від його місця в організаційній структурі чи кваліфікаційного рівня. У той же час генератори й отримувачі зовнішніх потоків інформації – фізичні та юридичні особи, що перебувають в інформаційній взаємодії із цією господарською структурою [2].

Зовнішній інформаційний потік визначає взаємини підприємства з оточуючими. Це можуть бути державні органи, партнери, постачальники, клієнти, зацікавлені особи, конкуренти тощо.

Внутрішній потік включає відомості про робочий процес підприємства, можливості розвитку, відносини співробітників і морально-етичний клімат в колективі [3].

Тобто, інформаційний потік передбачає обов'язкову наявність суб'єкта, що є джерелом певної інформації (генератора), та суб'єкта, до якого ця інформація спрямовується (отримувач).

Для забезпечення ефективності управлінського рішення потрібно забезпечити наявність прямого і зворотного зв'язку між генератором та отримувачем інформації. Адже, як було зазначено вище, інформація про стан об'єкта є однією із причин для прийняття рішення з метою коригування його стану (рисунок). Така інформація може мати разовий характер, але, на нашу думку, якісне управління повинно ґрунтуватися на системній інформації, яка отримується завдяки налагодженому моніторингу за середовищем функціонування підприємства.

Ще однією передумовою формування та функціонування й забезпечення результативності інформаційних потоків науковці називають «семантичну єдність суб'єктів», тобто дані, що передаються певним інформаційним потоком повинні бути зрозумілими для отримувача [3]. На нашу думку, це можна досягти тоді, коли його досвід, професійні знання та компетенції, обізнаність щодо певної ситуації є достатніми для того, щоб зрозуміти, тобто правильно трактувати інформацію і прийняти на її основі відповідні рішення. Тому важливо розглядати управління інформацією як напрям навчання персоналу поруч із іншими видами ресурсів.

З метою управління інформацією необхідно відокремлювати терміни «інформаційний потік» та «інформаційний процес». Так, на нашу думку, інформаційний потік є елементом

інформаційного процесу, змістовною частиною, що передається від генератора до отримувача. У той же час інформаційний процес не обмежується лише цим елементом, а й включає у тому числі технології, які застосовуються для отримання, накопичення та передачі інформації, також прийнятий на підприємстві порядок здійснення цих процесів, тобто регламентація/правила накопичення, зберігання інформації. Це зокрема стосується допуску до інформації різного рівня відповідних працівників, а також засоби захисту інформації від її втрати, зникнення або ж введення неякісних даних.

Таким чином, процес управління промисловим підприємством безпосередньо залежить від якості інформації, формування та використання системи управління нею. Кожен із елементів цієї системи забезпечую можливість розвитку підприємства, а, отже, потребує належної уваги.

Персонал є визначальним елементом для будь-якої діяльності, у тому числі для системи управління інформацією, незважаючи на значну автоматизацію процесів, що пов'язані із її обробкою та використанням. Завдання персоналу передбачають:

- прийняття рішень щодо побудови самої системи управління інформацією, її елементів, вибору технічних та програмних засобів;

- забезпечення технічного обслуговування техніки, пристроїв та програм, що використовуються в інформаційному процесі;

- правильне трактування інформаційних повідомлень, з метою прийняття відповідних рішень. Досягається завдяки набуттю відповідного рівня знань щодо роботи з інформацією, володіння ситуацією у певній сфері діяльності підприємства відповідно до своїх повноважень. Така вимога забезпечується завдяки системі навчання персоналу в сфері внутрішньогосподарських комунікацій;

- врегулювання інформаційного процесу шляхом чіткої регламентації процесів формування, коригування та зберігання даних з метою недопущення їх втрати, несанкціонованого доступу, а, отже, формування інформаційної безпеки на підприємстві;

- забезпечення максимальної відповідності руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Це означає, що кожне із переміщень ресурсів підприємства, зміна їх стану тощо, повинно бути відображено у вигляді відповідного інформаційного повідомлення, яке містить достатню (не надмірну) кількість необхідної інформації.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Кирилук О.В. Інформаційні технології в управлінні асиметрією розвитку компанії / О.В. Кирилук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 3. – С. 95-98.

2. Варенко В. М. Системний аналіз інформаційних процесів: навч. посіб. / В. М. Варенко, І. В. Братусь, В. С. Дорошенко, Ю. Б. Смольніков, В. О. Юрченко. – К.: Університет “Україна”, 2013. – 203 с.

3. Цюцюра М.І., Криворучко О.В., Мединська Т.М. Структура інформаційних потоків в інформаційній системі виробничого підприємства / М.І. Цюцюра, О.В. Криворучко, Т.М. Мединська // Управління розвитком складних систем. – 2019. – № 37. – С. 205-209.



**Сніжана ПАЮК**  
*начальник відділення Національної служби  
посередництва і примирення  
в Хмельницькій області*

## **СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Найбільш розвиненою формою суспільного договору у країнах, відданих принципам демократії, вважається система соціального діалогу, яка є провідним засобом розв'язання соціальних проблем, сучасним і динамічним процесом, що має великий потенціал і широкі можливості сприяння прогресу у досягненні високого економічного розвитку та гідного рівня життя. Як показує світовий досвід, соціальний діалог виступає одним із найкращих способів узгодження інтересів робітників, роботодавців та органів влади. В країнах, де соціальний діалог набув важливості, спостерігається стабільність у суспільстві, підвищення рівня добробуту населення та зменшення соціальної напруженості.

Соціальний діалог в Україні є порівняно новим терміном у системі соціальних відносин і тісно пов'язаний зі становленням ринкової економіки. Тому, етапи його розвитку більшою мірою співпадають із етапами розвитку економіки в країні, проте відрізняються від етапів становлення його в Європі. Не дивлячись на актуальність даної теми, нині час немає єдиного підходу до визначення сутності терміна «соціальний діалог». Це пояснюється складністю та багатоаспектністю відносин між соціальними групами [2]. Найбільш повно сутність поняття «соціальний діалог» розкрито у Законі України «Про соціальний діалог в Україні», зокрема законом визначено, що соціальний діалог - процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин. [1].

Зміст соціального діалогу полягає в організації своєрідного переговорного процесу з метою представлення і узгодження інтересів між окремими його учасниками. Обсяг та форма участі партнерів може бути різною, але в принципі йдеться про будь-які форми регулярних контактів та узгоджень між органами державної влади, роботодавцями та працівниками. Сама назва соціального діалогу вказує – те, що відбувається в його рамках, базується, насамперед, на взаємній комунікації між партнерами [2]. У демократичному суспільстві односторонні дії держави можуть зустріти опір, включаючи страйки, протести, бойкоти або запити на судову перевірку конституційності введених заходів. Відповідно, важливо, щоб організації роботодавців і працівників відчували впевненість у тому, що органи державної влади широко бажають почути їхню думку і мають намір прислухатися до неї. Вислуховування та діалог з представниками працівників та роботодавців демонструє готовність уряду враховувати потреби тих, кого стосуються його рішення. Після цього працівники та роботодавці відчують себе більш спроможними брати участь у політичному процесі. Це має важливе значення для підвищення шансів на залучення (причетність), а отже, на ефективну реалізацію заходів і політик як урядом, так і соціальними партнерами [3].

Ефективний соціальний діалог є необхідною умовою європейської інтеграції України, зокрема щодо впровадження європейських стандартів життя та виходу України на провідні позиції у світі, що в свою чергу обумовлює цільовий та функціональний характер формування нової моделі суспільного договору для реалізації Стратегії сталого розвитку України із залученням кращих елементів унікальних європейських національних систем соціального діалогу.

Реалізація соціального діалогу відбувається на 4 рівнях:

- національний рівень (ведення переговорів і укладення Генеральної угоди)
- галузевий рівень (ведення переговорів та укладення галузевих угод);
- регіональний рівень (ведення переговорів та укладення регіональних угод);
- локальний рівень (ведення переговорів та укладення локальних угод) [1].

В Україні діє цілісна національна система соціального діалогу, яка включає розгалужену законодавчу базу, модернові інституційні органи та форми взаємодії. Законодавчу базу щодо соціального діалогу складають Конституція України, Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Закони України «Про соціальний діалог в Україні», «Про громадські об'єднання», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності», «Про колективні договори і угоди»; «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». укази Президента України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, ратифіковані Україною конвенції Міжнародної організації праці, Європейська соціальна хартія. Сторони соціального діалогу беруть участь у законотворчому процесі, надаючи пропозиції до проектів законів України, нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України та інших державних установ. Відповідно до закону України «Про соціальний діалог в Україні» діє Національна тристороння соціально-економічна рада та регіональні ради, що реально сприяє консолідації соціальних партнерів. Дотримання національного трудового законодавства: безпеки та гігієни праці, трудових відносин, обов'язкового державного соціального страхування і здійснення гірничого нагляду - здійснює Державна служба України з питань праці.

Національний тристоронній соціальний діалог може допомогти трьом сторонам знайти рішення, які, можливо, кожна з них не змогла б знайти окремо. Залучаючи соціальних партнерів до підготовки своїх рішень, уряд має ширший спектр інформаційних та політичних можливостей. Він краще усвідомлює потреби та інтереси організацій роботодавців і працівників, а також потенційний вплив своїх політичних рішень, а отже, з більшою ймовірністю відображає їх у процесі прийняття рішень. Організації роботодавців та працівників, як суб'єкти "реальної економіки", можуть поділитися своїм досвідом повсякденної практики трудових відносин та інших питань, пов'язаних з ринком праці [3].

Актуалізація реалізації соціального діалогу відбулась з початком повномасштабно вторгнення російської федерації та введенням в Україні воєнного стану на початку 2022 року. Адже, соціальний діалог є ефективним методом управління складними ситуаціями, оскільки дозволяє:

- 1) підвищити якість розробки політики та стратегій реагування на кризи завдяки обміну інформацією між тристоронніми учасниками;
- 2) сформуванню причетності і прихильності до цієї політики, полегшуючи шлях до її реалізації;
- 3) створити довіру, необхідну для подолання розбіжностей, підвищення соціальної згуртованості та стійкості [4].

Успішні процеси соціального діалогу мають потенціал для вирішення важливих економічних і соціальних проблем, а також просування соціального миру і стабільності у сфері праці. Завдяки соціальному діалогу непорозуміння між групами можна звести до мінімуму, а напруженість легше керувати. Соціальний діалог може відігравати основну роль у посередництві соціальних конфліктів та пошуку компромісів між розбіжними економічними та соціальними інтересами [3].

Соціальний діалог сприяє реалізації соціальної функції держави, налагодженню взаємного впливу економічного розвитку на соціальний прогрес, і навпаки, тому є ключовим інструментом для управління складними ситуаціями, він має особливе значення в умовах воєнного стану. Разом з тим, використання соціального діалогу є важливим для аналізу

реальної ситуації в різних галузях і сферах, зменшення соціальної напруги, мінімізації негативних соціально-економічних наслідків для всіх сторін соціального діалогу, що забезпечить можливість пошуку ефективних шляхів забезпечення сталого розвитку у період повоєнного відновлення

Досвід показує, що уряди не можуть ані усунути причини та наслідки економічної кризи, ані забезпечити соціальну стабільність та економічне відновлення за допомогою односторонніх дій. Для пошуку стійких рішень для криз і прискорення відновлення необхідний суспільний консенсус. Активне залучення соціальних партнерів до створення або відновлення мирних, інклюзивних та стійких суспільств знижує ризики крихкості, конфліктів та насильства. Соціальний діалог дає можливість соціальним партнерам, які постраждали від кризових ситуацій, обмінюватися інформацією про виклики, з якими вони стикаються, що впливають з кризи, і надавати пропозиції щодо їх ефективнішого вирішення. Це сприяє прийняттю упевнених та інформованих рішень урядами, отриманню ширшого розуміння складних ситуацій, індивідуального реагування та більшої прихильності ключових зацікавлених сторін до їх реалізації. Це сприяє взаємній повазі та довірі, що дозволяє досягти справедливих рішень, які отримають підтримку всіх залучених партнерів.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23 грудня 2010 року № 2862-VI.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
2. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
3. Вища освіта. Публічне управління. URL: <https://moodle.usg.org.ua/mod/scorm/player.php>
4. І. Сахарук, канд. юрид. наук, доц. Соціальний діалог як основа реалізації концепції гідної праці. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка 2020.  
URL: <http://visnyk.law.knu.ua/images/articles/Sakharyk.pdf>

**Наталія ПОНОМАРЬОВА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування*

**Дмитро КОРБУТ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ**

Основою розвитку будь-якого підприємства є капітальні інвестиції, здійснення яких забезпечує впровадження у виробництво новітніх технологій, підвищення його конкурентоздатності, що стане особливо актуальним в умовах повоєнної відбудови України.

У вітчизняній економічній науці більшість вчених поєднують витратний і ресурсний підходи при трактуванні поняття “капітальні інвестиції”, визначаючи їх як “витрати” або як “вкладення” грошових, майнових, інтелектуальних та інших ресурсів на придбання, створення, поліпшення, ремонт чи реконструкцію матеріальних та нематеріальних необоротних активів з метою отримання суб’єктом господарювання в майбутньому економічних вигод або іншого ефекту. Тобто, капітальні інвестиції розглядаються, з одного боку, як процес вкладення капіталу у різних формах, а з іншого, – як процес придбання та поліпшення реальних активів з метою одержання майбутньої економічної вигоди.

Сутність капітальних інвестицій розкривається через “...повну характеристику об’єктів та суб’єктів вкладень, усіх можливих форм відтворення, що вирізняє їх з поміж інших видів інвестицій, і обов’язково кінцевої мети інвестування” [1, с. 67]. Адже, з одного боку, капітальні

інвестиції є елементами розширеного відтворення, сприяючи удосконаленню процесу виробництва, збільшенню обсягів виробництва продукції (робіт, послуг), виробництву нових видів продукції (робіт, послуг) або розширенню ринків збуту, а з іншого боку, мета здійснення капітальних інвестицій відповідає загальній концепції визнання активів у бухгалтерському обліку. Звичайно, капітальні інвестиції можуть здійснюватися і в об'єкти соціального призначення, які не приносять прибутку, проте призводять до приросту капіталу суб'єкта господарювання.

На нашу думку, для потреб бухгалтерського обліку можна сформулювати таке визначення капітальних інвестицій: це ресурси суб'єкта господарювання, використані на придбання або створення матеріальних та нематеріальних необоротних активів з метою збільшення економічної вигоди в майбутньому.

Порядок визнання капітальних інвестицій в обліку та звітності передбачає виконання наступних дій:

- ідентифікація здійснюваних операцій як таких, що відносяться до інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання;
- обґрунтування приналежності здійснюваних вкладень до процесу капітального інвестування у необоротні активи, визначення джерел їх фінансування;
- розподіл капітального інвестування за цільовим спрямуванням і напрямками інвестування;
- розподіл капітальних вкладень за об'єктами капітального інвестування;
- оцінка ступеня завершеності капітальних інвестицій на момент складання фінансової звітності та прогнозування подальших дій щодо об'єкта капітального інвестування.

Виходячи з наведеного порядку визнання капітальних інвестицій, на рис. 1 наведено облікову класифікацію капітальних інвестицій, яка на нашу думку, відповідає потребам визнання даного об'єкта в обліку та звітності.



Рисунок 1 – Облікова класифікація капітальних інвестицій

При організації обліку капітальних інвестицій суб'єкт господарювання стикається із недосконалістю нормативно-законодавчого забезпечення обліку капітальних інвестицій, обмеженим колом об'єктів обліку капітальних інвестицій, недосконалістю процесу відтворення необоротних активів, в тому числі облікової політики в сфері капітальних вкладень.

Вивчаючи організацію обліку капітальних інвестицій, слід звернути увагу на їх структуру. Професор В.М. Гриньова "...виділяє такі структури капітальних інвестицій: технологічна, відтворювальна, галузева і територіальна" [2]. Технологічна структура капітальних інвестицій передбачає визначення їх частки в загальному обсязі капітальних вкладень в будівельно-монтажні роботи, придбання та монтаж машин і обладнання, проектно-розвідувальні роботи тощо. Відтворювальна структура капітальних інвестицій передбачає їх розподіл за формами відтворення виробничих необоротних активів (нове будівництво, розширення, поліпшення, капітальний ремонт). Під галузевою структурою капітальних інвестицій розуміють їх розподіл за галузями економіки, а під територіальною структурою – за адміністративно-територіальними одиницями.

Аналітичний облік капітальних інвестицій ведеться суб'єктом господарювання за видами капітального будівництва, основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, нематеріальних активів, довгострокових біологічних активів, за окремими об'єктами капітальних вкладень – інвентарними об'єктами.

Відповідно, в аналітичному обліку групування витрат здійснюється у розрізі затрат на наступні види робіт:

- проектно-вишукувальні роботи;
- будівельно-монтажні роботи;
- роботи з монтажу обладнання;
- придбання обладнання, що потребує монтажу;
- придбання обладнання, що не потребує монтажу;
- придбання інструментів, пристроїв та інвентарю;
- інші витрати капітального характеру (відведення земельних ділянок, вирощування багаторічних насаджень, формування основного стада продуктивної й робочої худоби тощо).

Синтетичний облік капітальних інвестицій ведеться на рахунку 15 "Капітальні інвестиції" в розрізі субрахунків залежно від цілі інвестування, забезпечуючи своєчасне та повне відображення витрат на придбання або створення необоротних матеріальних і нематеріальних активів. При цьому, розглядаючи функціональне призначення даного рахунку, доцільно відмітити, що його застосування не дозволяє:

- визначати повну собівартість отриманих, придбаних, створених об'єктів необоротних активів;
- здійснювати контроль за простим чи розширеним відтворенням необоротних активів, оскільки не відбувається формування амортизаційного фонду;
- визначати вартість об'єктів капітальних інвестицій, що надходять за різними каналами, оскільки він не відображає безоплатне надходження необоротних активів, внески необоротних активів до статутного капіталу, виявлені лишки необоротних активів при інвентаризації тощо.

Оцінюючи значимість застосування рахунку 15 "Капітальні інвестиції", "...важливим є і те, що для цілей управлінського обліку, обороти по даному рахунку не дозволяють визначити ефективність необоротних активів, які реалізовані до повного нарахування амортизації. Це пояснюється відсутністю інформації про повну собівартість активу, оскільки не розподіляються адміністративні витрати" [3].

Отже, основним джерелом інформації про капітальні інвестиції суб'єкта господарювання є його система бухгалтерського обліку. За результатами проведеного

дослідження встановлено, що існуюча в Україні система стандартизації бухгалтерського обліку не передбачає належної регламентації виконання процедур з відображення в обліку операцій з капітальними інвестиціями. Розглянуті облікові проблеми можуть бути базою для продовження досліджень у напрямі вдосконалення методики та організації бухгалтерського обліку капітальних інвестицій суб'єктів господарювання.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Радевич Т. В. Нормативно-правове регулювання сутності капітальних інвестицій / Т.В. Радевич // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 23. – С. 64–68.
2. Інвестування : навчальний посібник / За заг. ред. докт. екон. наук, професора В.М. Гриньової. – Х. : ВД «Інжек», 2003. – 320 с.
3. Бондар М. І. Концепція вдосконалення обліку капітальних інвестицій / М. І. Бондар // Облік і фінанси АПК: освітній портал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://magazine.faaf.org.ua/koncepciya-vdoskonalennya-obliku-kapitalnih-investiciy.html> (дата звернення: 10.11.2023).

**Грига АНДРЕЙЦЕВА**

*Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*

### **ІНСТРУМЕНТАРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У дослідженнях науковців важливе значення приділяється використанню сучасного інструментарію менеджменту для вдосконалення управління підприємством. Досягнути успішного управління можна, використовуючи метод управління – сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт, результатом якого є досягнення поставлених організацією цілей [1].

Серед різних методів управління можна виділити такі підходи, які значно покращують використання потенціалу підприємства:

організаційно-розпорядчі методи, що ґрунтуються на директивних вказівках;

економічні методи, які визначаються конкретними стимулами;

соціально-психологічні методи, використовуються для підвищення соціальної активності працівників підприємства.

Ефективне управління виробничим потенціалом підприємства суттєво залежить від використання організаційно-розпорядчих методів. Основою для їхнього застосування є організаційні відносини, які є складовою управлінського механізму. Ці відносини слугують фундаментом для реалізації однієї з ключових функцій управління, а саме, функції організації. Використання організаційно-розпорядчих методів впливає на об'єкт управління, й проявляється через видання наказів, розпоряджень, оперативних вказівок, інструкцій, положень, тарифів та інших інструментів.

Застосування організаційно-розпорядчих методів в менеджменті справляє вплив на управління використанням оборотних активів:

1. Шляхом видання оперативних вказівок, наказів і розпоряджень, спрямованих на регулювання виробничих процесів, можливо прискорити обіг капіталу підприємства та збільшити обсяги продажу продукції, що істотно вплине на величину коефіцієнта оборотності оборотних активів.

2. Видання розпоряджень та наказів щодо роботи з різними видами матеріальних запасів дозволить ефективніше обліковувати та використовувати матеріальні ресурси з метою прискорення їхнього обігу, внаслідок чого зросте значення коефіцієнта оборотності матеріальних запасів.

Застосування організаційно-розпорядчих методів зумовить поліпшення використання інформаційних ресурсів виробничого потенціалу. Завдяки інструментам управління інформаційним потенціалом, таким як накази, розпорядження та організаційне інформування,

підвищується ефективність використання інформації, збільшується її повнота та точність. Іншими словами, застосування цього методу дозволяє підвищити результативність використання інформаційної компоненти виробничого потенціалу підприємства. Це також зумовлює збільшення значень коефіцієнтів, які відображають повноту, доступність та точність інформації, яка використовується при прийнятті управлінських рішень.

Завдяки використанню організаційно-розпорядчих методів можна впливати на показники, які характеризують використання основних виробничих фондів. Наприклад, шляхом впровадження організаційних регламентів, нормування та інструктування щодо використання основних виробничих фондів підприємства можна досягти позитивної динаміки у зміні коефіцієнтів використання обладнання, а також екстенсивного та інтенсивного використання устаткування. Це, в свою чергу, свідчить про поліпшення процесу управління виробничим потенціалом підприємства.

Економічні методи управління відіграють ключову роль в керівництві суб'єктом господарювання. Управлінські відносини, передусім, базуються на економічних відносинах, які враховують об'єктивні потреби та інтереси людей. Економічні методи менеджменту – набір економічних інструментів і прийомів, які спрямовані на досягнення результатів, задовольняючи потреби індивідів, їхніх груп та трудового колективу загалом. Економічні методи управління включають в себе : розрахунки, планування, встановлення цін, складання бюджетів, матеріальні стимули та ін.

Поставлена мета менеджменту досягається при цьому за рахунок впливу на економічні інтереси керованого об'єкта [2]. В контексті управління кредиторською та дебіторською заборгованістю, використання економічних методів дозволяє збільшити оборотність коштів, які вкладені у розрахунки та кредити, що призводить до скорочення строків погашення кредиторської і дебіторської заборгованості. Цей вплив проявляється у складанні фінансових планів, реалістичних бюджетів, в ефективній стратегії ціноутворення.

За допомогою фінансової мотивації, такої як підвищення заробітної плати, виплати премій, здійснюється вплив на персонал підприємства через матеріальні стимули, що зумовлює зменшення плинності кадрів і свідчить про покращення управління персоналом підприємства. Використання економічного планування дозволить підвищити оборотність всіх активів завдяки своєчасному виявленню та управлінню відповідними ризиками.

В менеджменті важливу роль відіграє використання методів управління з соціально-психологічною спрямованістю. Відомо, що результати роботи в значній мірі залежать від різноманітних соціально-психологічних факторів. Здатність враховувати ці аспекти і систематично впливати на окремих працівників допомагає керівнику створити команду зі спільними цілями і завданнями. З розумінням особливостей поведінки та характеру кожної окремої особи можна передбачити їхні дії в контексті групи. Це пов'язано з тим, що кожна група має свій власний соціально-психологічний клімат. Соціально-психологічним методам управління властиві такі елементи: надання вказівок, інструкції, спілкування з колективом, моральні стимули, методи підбору персоналу та інше. Доцільно проводити аналіз впливу соціально-психологічних методів менеджменту на різні аспекти виробничого потенціалу, зокрема, на трудовий потенціал. Дослідження виявило, що використання цих методів позитивно впливає на такі показники:

1. Коефіцієнт стабільності кадрів відображає рівень сталості кадрових змін на підприємстві. Це означає, що працівники залишаються на своїх посадах на підприємстві протягом тривалого періоду та не втрачають набутого досвіду, отриманого під час роботи. Це також призводить до зниження відсотка нових працівників і скорочення часу, який їм необхідний для адаптації в новому колективі.

2. Коефіцієнт плинності кадрів відображає відсоток працівників, яких звільнили з підприємства впродовж певного періоду. Для поліпшення динаміки цього показника використовують соціально-психологічні методи з метою створення позитивного робочого середовища. Важливо, щоб працівники були задоволені умовами праці та психологічним

кліматом в своїх відділах, а також позитивними відносинами з колегами і керівництвом. Це суттєво впливає на зменшення кількості працівників, які звільняються.

3. Коефіцієнт закріпленості визначає відношення кількості працівників із певним стажем, які залишили організацію протягом певного періоду, до середньооблікової кількості працівників за цей період.

4. Коефіцієнт внутрішньої мобільності визначається шляхом обчислення відношення кількості працівників, які змінили свої робочі місця всередині організації, до середньооблікової кількості працівників за цей період.

5. Коефіцієнт загальної трудової мобільності, розраховується як співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [3].

Важливо відзначити, що підвищення рівня управління трудовим потенціалом призводить до підвищення рівня управління виробничим потенціалом підприємства загалом.

Отже, розглянуті методи менеджменту можуть ефективно використовуватися керівниками для поліпшення управління виробничим потенціалом підприємства. Це допоможе більш ефективно використовувати компоненти виробничого потенціалу і створить основу для ефективного управління підприємством загалом.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Ельбрехт О.М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великої Британії, Канади і США : монографія. Київ, 2010. 460 с.
2. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. Київ: Товариство «Знання», 2002. 311 с.
3. Левченко Ю.Г., Чередниченко О.А. Управління виробничим потенціалом підприємств харчової промисловості. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. Київ: НУХТ, 2010. № 35. С. 128-133.

**Оксана ЯКУШЕВСЬКА**

*к.е.н.,*

*доцент кафедри маркетингу та реклами,  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Вінниця, Україна*

### **ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТЕРИТОРІЇ У ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ МАРКЕТИНГУ**

Вперше концепція позиціонування була опублікована в книзі Дж. Траута і Ел. Райса «Позиціонування: битва за впізнаваність». Вони вважають, що позиціонування – це не те, що виробник робить зі своїм товаром, позиціонування — операція на свідомості потенційних покупців. Тобто ви позиціонуєте продукт у головах своїх клієнтів. Позиціонування - ваше самодиференціювання у свідомості клієнтів. Це цілеспрямована діяльність з метою формування потрібних образів, які не тільки дозволяли б відрізнити, але й сприяли б стійкій перевазі, а отже, спонукали до дії придбати саме цей товар [2].

Асоціативна мережа (схема значень) містить характеристики продукту, способи використання та афективні реакції. Асоціативна мережа конкретного товару може «задавати параметри» самого товару у свідомості споживача, дозволяючи проводити порівняння із товарами-конкурентами та іншими товарами цієї ж компанії.

На думку Ж-Ж. Ламбена, позиціонування — це розробка та створення іміджу товару в такий спосіб, щоб він зайняв гідне місце у свідомості покупця, яке відрізняється для товарів-конкурентів (диференціація I роду). Очевидно, що хороше позиціонування конкретного товару повинно сприяти його відмінності від подібних товарів цієї компанії (диференціація II роду) [3].



Образ території - це елементарне узагальнення великої кількості асоціацій та фрагментів інформації, пов'язаних із цією територією. Образ території передбачає певний набір переконань різних осіб щодо характеристик, ресурсів, об'єктів, мешканців конкретної території. Будь-яка територія має стійкий уявний (ментальний) образ.

Роботу з формування образу території умовно поділяють на три етапи.

1. Розуміння вже існуючого образу території у свідомості клієнтів. Потрібний комплексний аналіз, у результаті якого оцінюються популярність, необхідність формування уявлення про дану територію, і навіть з'ясовується, яким є її образ, яке до неї ставлення.

Ф. Котлер виділяє чотири типи маркетингу місць [1]:

1) маркетинг житла, який включає забудову або активну пропозицію на продаж або оренду житла для однієї сім'ї, квартир та інших житлових одиниць;

2) маркетинг зон господарської забудови, що включає господарське освоєння, продаж, здачу в оренду ділянок або майна (заводів, магазинів, офісів, складів та інших нежитлових приміщень);

3) маркетинг інвестицій у земельну власність включає благоустрій та продаж земельних ділянок, як об'єктів розміщення капіталу, ймовірно, для їх подальшого перепродажу;

4) маркетинг зон відпочинку, мета якого – залучення відпочиваючих та туристів до конкретних населених пунктів, курортів, районів та навіть країн.

Проте таке трактування не у повній мірі відображає образ території для мешканців та некомерційних організацій. Згодом методи маркетингу території він розширив та представив, у вигляді чотирьох стратегій: іміджевий маркетинг, маркетинг пам'яток, інфраструктурний маркетинг та маркетинг людей.

2. Формування уявлень про бажаний образ території, який складається з двох компонентів. По-перше, це думка клієнтів про те, якою для них є «ідеальна» територія, які характеристики територіального продукту та інших інструментів територіального маркетингу для них є найкращими. По-друге, у цьому образі території повинні бути характеристики територіального продукту та інших інструментів комплексу маркетингу, що відображають стратегічні цілі соціально-економічного розвитку цієї території.

З цих двох компонентів бажаного образу території шляхом «накладання» можна виділити зони перетину (збігу), на досягнення яких спрямовувати всі зусилля. Якщо громадськість залучати до розробки стратегічних цілей соціально-економічного розвитку території, то така «площа перетину» буде більшою.

3. Розробка заходів для наближення вже існуючого образу території до бажаного. На цьому етапі необхідно прийняти рішення про те, хто з суб'єктів територіального маркетингу, які дії та в які терміни виконуватиме для створення нового образу території, що дозволить зробити її більш привабливою для проживання, відвідування та ведення діяльності. Потрібно вирішити, які нові знання про територію та для якої групи клієнтів потрібно формувати.

Однак, крім розширення знань про територію, необхідно задуматися про формування іміджу території. Обидва поняття, безперечно, близькі, проте мають різницю. Образ кількох сусідніх територій може збігатися, тоді як імідж кожної, і навіть сусідньої території може та повинен бути різним.

Образ території — це комплексне, цілісне поняття, пасивне відображення певних характеристик території.

Імідж території – сукупність емоційних і раціональних уявлень при зіставленні характеристик території, власного досвіду та чуток про неї. Виникає спонтанно, може бути позитивним та негативним, нестійким і суперечливим. Імідж території вимагає активних дій для його формування, просування, коригування. Імідж задається, часто та легко змінюється. Імідж може бути сукупністю властивостей, що приписуються (рекламою, пропагандою, модою, забобонами, традиціями) об'єкту, щоб викликати певні реакції щодо нього.

Формування позитивного іміджу території відбувається завдяки історично сформованим позитивним її характеристикам (стереотипам) або привабливим рисам, що

створюються сьогодні. Імідж здатний надати об'єкту чи явищу вигідні характеристики, що можуть відповідати його реальним можливостям. Сприятливий імідж покращує фактично існуючий образ території. Позитивний імідж території дозволяє створити привабливість ресурсів, умови життєдіяльності та ділову активність території, тим самим сприяти стійкій її перевазі серед територій-конкурентів.

Крім того, також важливо відрізнити репутацію території від її іміджу.

Традиційно репутація території – це фіксований та суспільно схвалений набір характеристик, перевірених часом.

В умовах глобалізації економіки тимчасові параметри відійшли на другий план, і більшого значення набула максимально велика кількість зв'язків у мережі спілкування, наприклад, через Інтернет та інші канали комунікації, що дозволяє досить швидко створити імідж. Швидко «зроблений» імідж фактично передбачає заміну традиційній репутації у майбутньому.

Загалом можна сказати, що імідж території — це її особливий психічний образ у масовій свідомості, що сильно впливає на емоції, поведінку та ставлення особистості або групи людей до конкретної території.

Можна виділити декілька підходів до формування іміджу території. По-перше, це комунікативний підхід, його основою є комунікації. Тобто, в результаті комунікативної дії повідомлення від адресата до адресата, що передається через конкретний канал, відбувається певний ефект. Представники цього підходу розглядають імідж як комунікативну одиницю у роботі з масовою свідомістю. По-друге, це атрибутивний підхід, коли основним предметом дослідження є когнітивні механізми сприйняття іміджу. Тоді ефективність побудови іміджу оцінюється адекватністю сприйняття та довільним доповненням незакінченого образу, який людина здатна самостійно доповнювати відсутніми характеристиками.

Звісно ж, що обидва ці підходи не суперечать один одному, а скоріше демонструють дві сторони одного процесу, те, як відбувається поширення інформації про територію, і те, в якому вигляді та яким чином модифікується інформація, одержана людиною з зовнішнього середовища.

Після вжитих заходів щодо створення бажаного образу території та формування її позитивного іміджу доцільно виміряти громадську думку, щоб з'ясувати, наскільки ми наблизилися до бажаного образу території. Такий моніторинг образу та іміджу території потрібно проводити регулярно, і за необхідністю застосовувати заходи для коригування дій суб'єктів територіального маркетингу.

Отже, можна зробити висновок, що позиціонування території — це комплекс зусиль суб'єктів територіального маркетингу для формування та підтримки певних асоціативних мереж, що допомагатимуть споживачам швидко впізнавати територію та обирати її серед усіх інших як найбільш привабливе місце проживання, відвідування або ведення діяльності. В свою чергу, позиціонування території в територіальному маркетингу — це діяльність, створена з метою допомоги споживачеві розрізнити, впізнавати, надавати перевагу тій чи іншій території серед інших.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Маркетинг для бакалаврів : навч. посібник / І. Буднікевич, В. Вардеванян, О. Киляк, І. Бабух та ін.; за ред. д.е.н., проф. І.М. Буднікевич. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2018. 396 с.
2. Позиціонування: очікування і реальність. URL: <https://medium.com/@customermind/позиціонування-очікування-і-реальність-623281c9c451>
3. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу / Т. О. Примак. – К. : КНЕУ, 2012. С.13-20.
4. Рогозян Ю. С., Серебряк К. І. Аналіз наукових підходів до проблематики визначення та систематизації параметрів позиціонування територій локального рівня. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 6-10.

**Тетяна ПЕТРИШИНА**

к.е.н., доцент

в.о. завідувача кафедри управління бізнесом

**Катерина СЛЮСАРЕНКО,**

к.е.н., доцент

доцент кафедри управління бізнесом

Державного університету економіки і технологій,

м. Кривий Ріг, Україна

## СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ: НЕОБХІДНІСТЬ ЧИ СУЧАСНИЙ ТРЕНД?

Криза COVID-19 та війна в Україні прискорили зміну та подальший перехід на змішані бізнес-моделі управління. Особливого значення стали набувати соціальні аспекти бізнес-стратегій. У відповідь на вимоги клієнтів все більше компаній включають соціальну відповідальність до процесу стратегічного маркетингового планування.

Сучасні компанії не є виключно економічними суб'єктами, націленими тільки на отримання прибутку. Вони відіграють важливу роль у соціальних відносинах. Споживачі цінують екологічні та соціальні заходи бізнесу, і ці ініціативи часто впливають на рішення щодо купівлі товарів чи послуг. Тому в сучасному світі компанії повинні не тільки піклуватися про фінансову сторону бізнесу, а й активно впроваджувати та дотримуватися соціальних принципів, підсилюючи свій позитивний імідж [1].

Соціальна відповідальність в маркетингу - це питання, яке стає все більш важливим у світі, де споживачі все більше уважно стежать за тим, які цінності та місії керують діяльністю компаній.

Статистика соціально відповідального маркетингу вказує на те, що бізнес, який зосереджується на відповідальному використанні своїх ресурсів, може отримати значну перевагу перед конкурентами. Дослідження показують, що споживачі все більше цінують товари і послуги, які виробляються з урахуванням соціальної відповідальності. Ось декілька статистичних даних, що підтверджують цю тенденцію (табл.1):

Таблиця 1 - Результати дослідження у сфері соціальної відповідальності маркетингу

Компанія, яка проводила дослідження	Результат
Nielsen	66% споживачів готові заплатити більше за товари і послуги компаній, які активно займаються соціально відповідальною діяльністю
Accenture	63% споживачів вважають соціальну відповідальність важливою для брендів, товари яких вони купують
Cone Communications/Ebiquity	87% вважають, що компанії повинні бути відповідальними за вплив своєї діяльності на середовище і суспільство
Edelman	76% споживачів вірять, що компанії повинні займатися не тільки виробництвом товарів і послуг, а й соціальною відповідальністю
GlobalWebIndex	47% споживачів підтримують продукти та послуги, які мають прихильну позицію щодо глобальних проблем (зміна клімату, бідність тощо)
Deloitte	понад 60% компаній мають соціальні проекти та програми, тоді як понад 80% відзначають важливість соціальної відповідальності для свого бізнесу

*Примітка. Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень*

Існує багато компаній, які використовують соціально відповідальний маркетинг, особливо в останні роки, коли зростає увага до проблем соціальної відповідальності та сталого розвитку. Ось декілька прикладів таких компаній:

Таблиця 2 - Приклади компанії, які використовують в своїй діяльності соціально відповідальний маркетинг

Компанія	Зміст соціальної відповідальності в маркетингу
Patagonia	компанія, що виробляє одяг та спорядження для активного відпочинку, займає активну позицію щодо захисту навколишнього середовища та створила програму «1% for the Planet», в рамках якої компанія жертвує 1% свого річного обороту на екологічні проекти.
Unilever	міжнародна компанія, яка працює над зниженням впливу на довкілля та сприяє соціальним ініціативам, таким як підтримка жінок-підприємців
The Body Shop	компанія з продажу косметичних засобів на рослинній основі. Компанія виступає проти експериментів на тваринах, компанія підтримує розвиток регіону присутності, захищає права людини та навколишнє середовище.
Lidl	мережа супермаркетів, який активно працює над зменшенням впливу на довкілля та допомагає бідним верствам населення.
Play	провайдер мобільних послуг, який підтримує різноманітні соціальні проекти та заходи на користь людей з інвалідністю та малозабезпечених верств населення.
PGE Tauron	енергетичні компанії, які активно займаються екологією та збереженням енергії.
Toms Warby Parker	компанії, які створили програми, в рамках яких вони за кожен куплений товар жертвує такий же товар бідним
Dove	компанія, що виробляє косметичні засоби, створила кампанію «Dove Real Beauty», яка прагне допомогти жінкам побороти стереотипи краси та приймати свій зовнішній вигляд.
Nike	компанія-виробник спортивного одягу та взуття, має кампанії, що підтримують різні питання соціальної справедливості, зокрема, права жінок та меншин.
Coca-Cola	компанія, яка активно працює над зменшенням впливу на довкілля, зокрема, зменшує використання пластикових пляшок та збирає пляшки для переробки. Крім того, компанія підтримує різні соціальні та культурні проекти.
<b>Українські компанії</b>	
Епіцентр	мережа супермаркетів, яка займається енергоефективним будівництвом та впровадженням відновлюваної енергетики у своїх торгових центрах.
МегаМаркет	мережа супермаркетів, яка здійснює соціальні проекти на підтримку місцевих громад, зокрема надає допомогу дитячим будинкам, лікарням та благодійним організаціям
Нова Пошта	компанія з доставки посилок, яка здійснює соціальні проекти на підтримку місцевих громад та збереження довкілля.

*Примітка. Джерело: складено авторами за результатами власних досліджень*

Це не повний список компаній, які використовують соціальну відповідальність у маркетингу, але вони є прикладами компаній, які прагнуть допомогти підтримці соціальних ініціатив та зменшенню впливу на довкілля.

Маркетинг, орієнтований на соціальну відповідальність, має потенціал покращити умови життя та вплинути на поведінку споживачів задля досягнення, спрямовуючи їх на соціального благополуччя. Однак, із таким підходом часто пов'язані певні виклики. Серед основних проблем соціальної відповідальності в маркетингу сьогодні слід назвати наступні (табл.3).

Як показали результати проведеного дослідження, компанії, які сповідують концепцію соціально відповідального маркетингу, мають суттєві переваги. До них можна віднести створення позитивного іміджу, поліпшення якості управління бізнесом, зростання інвестиційної привабливості. Результат для компанії - це зростання рівня конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках, а для суспільства – це вагомий внесок у вирішення соціальних проблем.

Таблиця 3 - Сучасні проблеми соціальної відповідальності в маркетингу

Проблема	Зміст
Маніпуляція споживачами	Маркетологи можуть використовувати різні техніки, щоб змусити споживачів купувати продукти або послуги. Однак деякі з цих технік можуть бути маніпулятивними та неетичними, такі як психологічні прийоми, які використовуються для виклику певних емоцій у споживачів.
Порушення соціально-етичних норм, в т.ч. використання неетичних методів реклами	1. Компанії можуть використовувати рекламу, щоб привернути увагу до свого бренду або продукту. Однак при цьому можуть використовуватися неетичні методи, такі як оманлива реклама або реклама, яка стосується тем, які можуть бути образливими для певних категорій споживачів. 2. Неліцензійне копіювання логотипів, УТП, товарів (послуг) існуючих на ринку брендів.
Порушення принципу конфіденційності даних під час проведення маркетингових досліджень	Особи, які проводять дослідження, мають докладати максимум зусиль, аби гарантувати захист інформації учасників опитувань від будь-яких неавторизованих втручань, таких як несанкціонований доступ, втрати або зміни в даних. Використання зібраної інформації в цілях, що не були попередньо обумовлені, а також її передача третім особам без вираженої згоди респондентів, є неприпустимим.
Негативний вплив на довкілля	Багато продуктів та послуг мають негативний вплив на довкілля, і маркетингові кампанії можуть сприяти розвитку цих продуктів та послуг. Наприклад, компанії можуть рекламувати продукти, які містять шкідливі речовини або рекламувати споживання продуктів, які ведуть до забруднення навколишнього середовища.
Несприятливий вплив на здоров'я	Реклама продуктів, які можуть мати негативний вплив на здоров'я споживачів

*Примітка. Джерело: складено авторами на основі [1,2,3]*

Однак слід зазначити, що такий підхід повинен бути систематичним, це не може бути разова акція. Щоб забезпечити успіх, компанії топ-менеджери повинні продемонструвати свою прихильність до етичної та соціально відповідальної поведінки своїми діями. Зрештою, стратегія, яка ігнорує соціальну відповідальність, є неефективною.

І врешті решт відповідь на головне запитання: Соціально відповідальний маркетинг: необхідність чи сучасний тренд? Соціальна відповідальність в маркетингу є необхідністю, оскільки вона допомагає компанії відповісти на потреби сучасного суспільства, яке стає все більше зацікавленим у збереженні довкілля, покращенні якості життя та впровадженні етичних стандартів.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Горохова Т. Розвиток соціально відповідального маркетингу. Чому компаніям слід просувати себе «відповідально». [Електронний ресурс]. – Режим доступу.

<http://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosvati-sebe-«vidpov-0>. – Дата перегляду: 01.11.2023 р.

2. Минко Л.М. Соціальна відповідальність в маркетингу. Економіка та суспільство. Випуск 45, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-98>

3. Хім М. К., Яковина А. І., Андріїв М. О.. Застосування концепції відповідального маркетингу в діяльності українських підприємств. Ефективна економіка № 1, 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5404>. – Дата перегляду: 02.11.2023 р

**Інеса ШЕПЕЛЬ**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів,*

**Інна ЛОПУШЕНКО**

*Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет,  
м. Кропивницький, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ БЛАГОДІЙНОЇ ДОПОМОГИ ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА З ГУМАНІТАРНИХ ПИТАНЬ**

Гуманітарна допомога є різновидом благодійництва і має спрямовуватися відповідно до обставин, об'єктивних потреб, згоди її отримувачів та за умов дотримання вимог ст. 3 Закону України “Про благодійну діяльність та благодійні організації” [1]. “Благодійна діяльність - добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених Законом №5073 цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара/ З 21.07.2023 набрали чинності зміни до Порядку формування та ведення Реєстру волонтерів антитерористичної операції та/або здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії рф, затвердженого наказом Мініфіну від 30.10.2014 № 1089 (далі - Порядок) [2].

Так, відповідно до змін, заяву у паперовій формі фізична особа-благодійник подає особисто, пред'являє документ, що посвідчує особу, або паспорт громадянина України (для фізосіб, які через свої релігійні переконання відмовились від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника та повідомили про це відповідний орган контролю) [3]. Іноземці та особи без громадянства пред'являють документ, що підтверджує перебування на території України на законних підставах (п. 2.2 розділу II Порядку). Уповноважена особа (далі - представник) може подати заяву в паперовій формі за умови наявності: документа, що посвідчує особу такого представника; документа, що посвідчує особу довірителя, або його фотокопії (з чітким зображенням); довіреності, посвідченої нотаріально, на проведення відповідних дій (після пред'явлення повертається).

Фізична особа-благодійник особисто подає заяву у паперовій формі до будь-якого територіального органу ДПС, поштою або через представника - до територіального органу ДПС за основним місцем обліку фізична особа -благодійника. У разі подання заяви поштою справжність підпису Фізична особи -благодійника на заяві засвідчують нотаріально. Заяву в електронній формі фізична особа - благодійник подає: засобами Порталу Дія; Е-кабінету; технічними засобами електронної комунікації.

На заяву накладає е-підпис, що базується на кваліфікованому сертифікаті електронного підпису фізичної особи - благодійника [4]. Порядок та строки розгляду податковою реєстраційних заяв, поданих в е-формі, є такими самими, як і для реєстраційних заяв, поданих у паперовій формі. Про результати обробки заяви, поданої в е-формі, фізичний

особі -благодійнику направляють інформацію засобами Е-кабінету або засобами телекомунікацій у вигляді квитанції, що є електронним повідомленням.

Тому громадські організації частіше використовують шаблон заяви про визнання гуманітарною допомогою, але можуть її додати, тими реквізитами, які вважають доцільними. Крім цього обліковій службі громадській організації доцільно зберігати документи (довідки про термін придатності, довідки про проведення епідеміологічної та санітарної обробки) які контролюють терміни зберігання (ліки, продукти). Ми вважаємо, що інвойс, це платіжний документ, який містить інформацію хто, кому, скільки, за що і коли повинен заплатити. Важливо передбачити всі обов'язкові реквізити первинного документу (найменування установи, назва документу, дата, зміст, обсяг господарської операції у грошовому та за можливості у натуральних вимірниках). Обов'язково вказується посади і прізвища осіб, відповідальних та особистий підпис особи, телефон).

Також документами, які додаються до інвойсу, або Акту приймання-передачі матеріальних цінностей (гуманітарної допомоги) може бути митна декларація, міжнародна товарно-транспортна накладна. Більше проблем, може виникнути, коли громадські організації надають гуманітарну допомогу фізичним особам, окремим групам (ВПО, інвалідам, багатодітним родинам та ін.) доцільно дотримуватися та документувати факти та дотримуватися послідовності:

1. Видати наказ про роздачу гуманітарної допомоги (період, місце, дата, час, вид, обсяг та визначити ПІБ відповідальних осіб).

2. Скласти накладну-вимоги на відпуск (внутрішнє переміщення) матеріалів зі складу на відповідальну особу, яка буде контролювати видачу. Доцільно в даному документі додатково передбачити найменування/номенклатуру матеріальної гуманітарної допомоги, одиницю виміру та кількість, паспортні дані, ідентифікаційний номер. Для ВПО доцільно також передбачити номер довідки та її дата.

3. Відповідальна особа громадської організації складає звіт (період, місце, дата, час, вид, фактичний обсяг видачі гуманітарної допомоги, повернення залишків на склад).

4. Для підтвердження видачі гуманітарної допомоги фізичним особам громадські організації складають окремо Відомість роздачі гуманітарної допомоги набувачам, яка підтвердить факт отримання, розповсюдження допомоги конкретним групам. Крім організації документального оформлення гуманітарної допомоги громадські організації повинні знати особливості оподаткування згідно діючого законодавства, які ми згрупували в табл. 1.

Таблиця 1 - Особливості оподаткування гуманітарної допомоги [5]

Податок	Нормативне регулювання
Податок на додану вартість	197.11. ПКУ Звільняються від оподаткування операції з: - ввезення на митну територію України майна як гуманітарної допомоги, Стаття 197. Операції, звільнені від оподаткування. 197.1.15. надання благодійної допомоги, зокрема безоплатне постачання товарів/послуг благодійним організаціям
Податок на прибуток	Не є платниками податку неприбуткові організації, які створені і діють у порядку та на умовах, встановлених п.133.4 ПКУ. Однак, на період дії правового режиму воєнного чи надзвичайного стану, згідно з п.63 підрозд. 4 розд. XX «Перехідні положення» ПКУ, не вважається порушенням вимог п.133.4 ПКУ передача майна, надання послуг неприбутковою організацією, використання доходів (прибутків) неприбуткової організації для фінансування витрат не пов'язаних з реалізацією мети та напрямів діяльності, визначених її установчими документами за умови, що таке майно, послуг надаються на користь особливих набувачів.

Також слід розуміти, що згідно ст. 201 ККУ “вважаються вчиненими у значному розмірі, якщо загальна вартість такої ГД , благодійних пожертв або безоплатної допомоги у 350 і більше разів перевищує НМДГ; у великому розмірі - якщо загальна вартість товарів, безоплатної допомоги або грошової допомоги у 1000 і більше разів перевищує НМДГ; у особливо великому розмірі - якщо загальна вартість товарів, безоплатної допомоги або

грошової допомоги у 3000 і більше разів перевищує НМДГ” [6]. В табл. 2 згрупована інформація про види відповідальності за порушення та наслідки згідно діючого законодавства в частині порушення ввозу.

Таблиця 2 - Адміністративна відповідальність в частині порушення законодавства з обліку гуманітарної допомоги [7]

Нормативний документ	Порушення	Розмір штрафу
Стаття 164-2 КУпАП	Приховування в обліку валютних та інших доходів, непродуктивних витрат і збитків, відсутність бух. обліку або ведення його з порушенням установленого порядку, внесення неправдивих даних до фін. звітності, неподання фін. звітності, несвоєчасне або неякісне проведення інвентаризацій, несвоєчасне подання на розгляд, погодження або затвердження річного фін. плану	- від (136 – 255 грн). - за повторне порушення (170 – 340 грн.).
Стаття 471 МКУ.	Порушення митних правил в частині недекларування товарів	30% ТМЦ
	Недекларування товарів (крім валютних цінностей), що підпадають під встановлені законодавством заборони та/або обмеження щодо ввезення на митну територію України або вивезення за межі цієї території та які переміщуються громадянами.	штраф 300 нмдг (5100 грн.) з конфіскацією ТМЦ.
Стаття 472 МКУ.	Недекларування товарів, транспортних засобів комерційного призначення, що переміщуються через митний кордон України, тобто незаявлена за встановленою формою точних та достовірних відомостей	Штраф 100% ТМЦ з конфіскацією

При здійсненні благодійної діяльності облікова служба та управлінський персонал, повинні зрозуміти, що потрібно правильно відображати в первинному, аналітичному та синтетичному обліку гуманітарну допомогу та не порушувати законодавство, не виникала адміністративна та кримінальна відповідальність.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Про благодійну діяльність та благодійні організації в редакції від 11.12.2022 № 5073-VI Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 26.10.2023 р.)
2. Про затвердження Порядку формування та ведення Реєстру волонтерів антитерористичної операції та/або здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації Мінфіну від 30.10.2014 № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1471-14#Text> (дата звернення 25.10.2023).
3. Військовий збирає донати для ЗСУ на особисту картку: як не сплачувати зайвого. URL: [https://gb.expertus.com.ua/recommendations/23692?utm\\_medium=referral&utm\\_source=buhplatforma.com.ua&utm\\_term=8766&utm\\_content=question&utm\\_campaign=red\\_block\\_content\\_link](https://gb.expertus.com.ua/recommendations/23692?utm_medium=referral&utm_source=buhplatforma.com.ua&utm_term=8766&utm_content=question&utm_campaign=red_block_content_link) (дата звернення 24.10.2023).
4. Як зареєструватися волонтером. URL: <https://buhplatforma.com.ua/question/8766-yak-zareestruvatisya-volonterom> (дата звернення 25.10.2023).
5. Податковий Кодекс України. Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 24.10. 2023 р.).
6. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 28.03.2023 р.).



7. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 29.03.2023 р.).

**Ольга БАКСАЛОВА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та адміністрування*

**Дмитро БАБІЙ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПІДВИЩЕННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

На ефективну діяльність сучасних підприємств впливає велика кількість чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх. У період реформування та сучасного розвитку економіки України вкрай важливою є адаптація вітчизняних підприємств до умов динамічного зовнішнього середовища, де особливо жорсткими стають умови ведення бізнесу на внутрішньому і зовнішньому ринках, конкурентне середовище, процеси інноваційного розвитку та організаційні трансформації. Сучасні умови розвитку економіки змушують вітчизняні промислові підприємства оперативнo розробляти та ефективно використовувати весь інструментарій управління суб'єктом господарювання для розширення та зростання його конкурентних переваг. Важливим напрямком процесу управління розвитком підприємства є процедури з виявлення й оцінки найбільш важливих факторів зростання його потенціалу, можливості їх трансформації в конкурентну продукцію та формування більш вигідних стратегічних позицій в майбутньому за умов поглиблення євроінтеграційних процесів в країні.

Роль маркетингу в діяльності підприємства складно переоцінити. Функціонування суб'єкта господарювання, орієнтованого на ринок передбачає прийняття управлінських рішень адекватних стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Вдосконалюючи систему управління маркетингом, підприємство здатне підвищити ефективність господарської діяльності. У зв'язку з цим необхідно постійно оцінювати маркетинговий потенціал, а також цілеспрямовано і своєчасно управляти ним. Однак незважаючи на існування у вітчизняній теорії і практиці досить великого арсеналу апробованих прийомів, моделей, алгоритмів, методів організації та управління маркетинговою діяльністю підприємств, вітчизняні підприємства оперують лише деякими з них, що призводить до недовикористання можливостей підприємств в реалізації маркетингової стратегії – маркетингового потенціалу. Певною мірою це обумовлено неможливістю сліпого копіювання світового досвіду застосування маркетингових технологій без їх попередньої адаптації та підготовки провідних керівників компаній до їх подальшого впровадження. Зростання значимості маркетингового потенціалу в успішному розвитку виробничого підприємства і підвищена увага до нього інвесторів зумовлюють актуальність обраної теми дослідження.

З урахуванням того, що маркетинговий потенціал підприємства є досить новою економічною категорією, є недостатньо дослідженою думка про його місце в структурі загального потенціалу, в питаннях його складових частин та системі їх використання на шляху розвитку підприємств. Таким чином, цілком обґрунтованою є необхідність подальшого вивчення теоретичних основ щодо складових, структуризації системи управління маркетинговим потенціалом підприємств.

Можливість та ефективність адаптації підприємств до змін середовища їх функціонування залежать від сформованого ними маркетингового потенціалу. При цьому успішним

може бути тільки підприємство, яке не лише володіє маркетинговим потенціалом, а й здатне його постійно нарощувати. Чим гучніше ринкові перетворення, тим більше важливий внесок в підвищення вартості бізнесу вносить маркетинг, який можна розглядати як систему. Маркетингова діяльність охоплює надзвичайно широке коло виробничо-господарських операцій і процесів, підпорядковуючи управлінські рішення керівництва компаній вимогам забезпечення зміцнення його конкурентних позицій на ґрунті найбільш якісного задоволення потреб споживачів.

У поточній діяльності вирішення цього завдання досягається шляхом побудови ефективної системи організації та управління підприємством, заснованої на раціональному використанні відповідного маркетингового інструментарію, пов'язаного з вивченням ринкової ситуації та сегментацією попиту, з розробкою нових видів продукції, з просуванням товарів і стимулюванням збуту тощо.

Розглядаючи маркетинговий потенціал як компоненту економічного потенціалу розвитку підприємства, можна говорити про те, що саме він забезпечує максимально можливий обсяг реалізації продукції при існуючому рівні забезпеченості ресурсами і багато в чому обумовлює комерційний успіх компанії на ринку. Важливо відмітити, що маркетинговий потенціал – це сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль підприємства, ефективне використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей [1].

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що визначення поняття «маркетинговий потенціал» базується на наступних основних положеннях:

- маркетинговий потенціал є елементом економічного потенціалу підприємства;
- маркетинговий потенціал відображає систему ресурсів, рівень розвитку якої достатній для здійснення ефективної маркетингової діяльності;
- передбачається доцільним відображення резервів, завдяки наявності яких існує можливість нарощування і розвитку маркетингового потенціалу;
- маркетинговий потенціал є певною характеристикою здатності маркетингової відділу до зміни, поліпшення, прогресу на основі трансформації наявних ресурсів і резервів в новий якісний стан, тобто до отримання певного результату в рамках заданих цілей;
- маркетинговий потенціал підприємства передбачає наявність сприятливих можливостей зовнішнього середовища з використання ресурсів, резервів і здібностей;
- маркетинговий потенціал підприємства має цільову спрямованість.

Метою кожного промислового підприємства є формування потужного потенціалу, тобто процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення в процесі діяльності.

Ринкові можливості характеризують зовнішнє маркетингове середовище підприємства, і відображають рівень і характер конкуренції на сегментах оперування, споживчі переваги та їх динаміку, оцінку конкурентного середовища, ринкові взаємини. Внутрішні ж можливості можуть відображати формальні та неформальні взаємодії з органами влади, можливості фінансування, інноваційні продуктивні та управлінські технології, інтеграційні можливості за ринками, виробництвом, інвестиціями, прогнози динаміки розвитку за окремими напрямками та в цілому по підприємству, витрати на реалізацію наведених можливостей тощо.

У процесі визначення маркетингового потенціалу підприємства, орієнтованого в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів на зовнішній ринок, пильна увага повинна приділятися не лише аналізу можливостей останнього у збутовому (торговельно-посередницькому) контексті, а й можливості забезпечення конкурентних переваг продукції підприємства на зовнішньому ринку завдяки використанню теорії та практичних здобутків міжнародного маркетингу. З урахуванням вищесказаного, повинна проводитись конкретизація суті маркетингового потенціалу підприємства та декомпозиція на маркетинговий потенціал, орієнтований на зовнішній ринок та маркетинговий потенціал,

орієнтований на внутрішній ринок з врахуванням специфіки зовнішнього середовища та інших факторів впливу на дані категорії. Незважаючи на принципову важливість дослідження впливу ресурсів зовнішнього розвитку, вважаємо, що під час формування маркетингового потенціалу кожного окремого підприємства їх прояв матиме загально галузевий характер.

Процес управління маркетинговим потенціалом підприємства можна розглядати як послідовний комплекс маркетингових дій, спрямованих на реалізацію маркетингових функцій та принципів, у результаті яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів, а фірма повинна отримати очікуваний прибуток. За твердженням Т. Гірченко, О. Дубовик [2, с. 37], для ефективного управління маркетинговим потенціалом на підприємстві необхідне наступне: надійна, достовірна та своєчасна інформація про ринок, структуру і динаміку попиту, вимоги клієнтів тощо; адекватна реакція управлінського персоналу на вхідну інформацію щодо змін на ринку; створення такого товару (асортименту), який би більш повно задовольнив би потреби ринку, ніж товари конкурентів; необхідний вплив на споживачів, їх попит, ринок. Маркетинговий потенціал як цілісна система поєднує всі основні складові для ефективної діяльності на ринку.

Досліджуючи шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств, О.Є. Соколов зазначає, що до основних факторів забезпечення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання належать: стратегічне інвестування, забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, диверсифікація виробництва, діагностика збалансованої системи стратегічних показників діяльності підприємства, ефективне управління активами підприємства, раціональний розподіл та використання ресурсів підприємства відповідно до завдань його бізнес-плану та тощо, а також ефективний маркетинг, який забезпечує стабільність ринкових позицій підприємства не тільки у короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі [3, с. 13].

На думку Л. Української [4, с. 246], вирішення складних завдань формування маркетингового потенціалу підприємства та обґрунтування відповідних заходів щодо реалізації напрямків підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства зумовлює необхідність ретельного маркетингового дослідження умов господарської діяльності, визначення особливостей сегментації ринку та встановлення ключових переваг, які забезпечують сталі позиції виробників у конкурентній боротьбі.

Підсумовуючи вищевикладене, відзначимо, що за умови ефективного управління маркетинговим потенціалом підприємства можна досягти наступних цілей: своєчасне визначення існуючих потреб ринку; вибір найпривабливіших сегментів ринку, розробка стратегії для них; розробка необхідних маркетингових програм, що включатимуть весь арсенал маркетингового інструментарію; підтримка балансу між попитом та пропозицією.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Лисенко К.М. Маркетинговий потенціал підприємства та його економічна сутність / К.М. Лисенко // Вісник Національного університету харчових технологій. Серія: Економічні науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010/Economics/66274.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/66274.doc.htm). – Назва з екрана. – Дата перегляду: 22.10.2023.

2. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг : навч. посіб. / Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик. – Київ: ІНКОС, 2017. – 255 с.

3. Соколов О.Є. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємств машинобудування / О.Є. Соколов. – 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/6286/1/vestnik\\_NPI\\_2012\\_6\\_Sokolov\\_Shliakhy.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/6286/1/vestnik_NPI_2012_6_Sokolov_Shliakhy.pdf). – Назва з екрана. – Дата перегляду: 23.10.2023.

4. Українська Л. О. Концептуальні підходи до визначення економічної сутності маркетингового потенціалу підприємства / Л. О. Українська, В. П. Яхкінд // Економіка:

**Олена КОШОНЬКО**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Богдан ЯНИЦЬКИЙ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький національний університет, Україна*

## **ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ФІНАНСОВІЙ УСТАНОВІ**

Реалії сучасного життя є дуже швидкоплинними. Розвиток науково-технічного прогресу, політичні, економічні та соціальні зміни зачіпають без винятку все, у тому числі й банківську сферу. Успіх функціонування банків, їх репутація, надійність та здатність адаптуватися за таких обставин залежать передусім від якості та оперативності роботи банківських працівників, рівня їх компетенції, освіти, особистих якостей, уміння працювати в умовах конкуренції та постійно вдосконалюватися. З огляду на це, гостро постає питання мотивації професійної діяльності працівників та шляхів, завдяки яким вона буде здійснюватися. При цьому підхід до створення ефективної системи мотивації має враховувати безліч чинників, більшість з яких постійно змінюється – тобто дана система має бути ще й гнучкою. Усе це пояснює актуальність дослідження даного питання та його важливість для розвитку як окремих банківських структур, так і всієї банківської системи.

Основною передумовою успішного функціонування сучасних банків є управління та розвиток людських ресурсів. В управлінні банківським персоналом важливе значення мають процеси його оцінювання та мотивування. На сьогодні мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Ринкова трансформація банківської системи обумовила об'єктивні зміни у змісті праці, трудових відносинах, використанні трудового потенціалу. Особливістю управління персоналом банку є зростаюча роль особистості працівника. У результаті цього створюються нові цілі і засоби діяльності банку, нова стратегія і тактика, підвищується рівень знань і умінь персоналу банку, застосовуються нові технології банківської діяльності, приходять нові кадри, і як результат – створення нових цінностей і норм професійно-психологічної культури колективу банку.

На нашу думку, успіх будь-якої організації, чи то фінансової, чи то виробничої сфери, майже на 70% залежить від уміло підібраних кадрів. Не виключенням із цього правила є банківська установа. Саме трудові ресурси, які працюють як єдина злагоджена команда та об'єднані однією метою, є запорукою успіху та процвітання банківської установи [1, с. 11]. Як показує практика, можна вкласти значні фінансові ресурси в рекламу, відкриття нових філіалів, проте це матиме лише тимчасові переваги перед конкурентами. Відсутність мотивованого та зацікавленого в успіху і процвітанні банківської установи персоналу зведе всі зусилля нанівець. Тому можна сказати, що якщо в банку є ефективно працюючий персонал, то він здатен залучити як усю необхідну інформацію, так і фінансові ресурси, а результатом буде перші позиції банку в рейтингу найбільш успішних банків України.

Вважаємо, що відношення працівника до виконання своїх обов'язків прямо пропорційно залежить від ступеню мотивації. Чим більше стимулів у працівника, тим більше він зацікавлений продовжувати свою діяльність у банківській установі, а не поглядати у бік конкурентів, готовий викладатися на всі сто відсотків, адже впевнений у тому, що його цінують, прагне робити свій вклад задля спільної мети.

Слід відмітити, що мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. В управлінні мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати зповною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни у заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку трудового потенціалу на цій основі.

Слід також відзначити, що мотивація, яка також розглядається як процес, теоретично може бути представлена у вигляді шести стадій: 1 – виникнення потреб, 2 – пошук засобів задоволення цих потреб, 3 – визначення напрямків дій, 4 – виконання конкретних дій, 5 – отримання винагороди за дії, 6 – відчуття задоволення потреб [2]. Проте зазначимо, що шлях до задоволення потреб людини може містити не всі шість стадій, але даний перелік найбільш об'єктивно дає уяву про особливості кожної.

Зокрема, слід звернути увагу на те, що праця в банку носить колективний характер, результат окремо взятих працівників формує загальну картину. Тому мотивувати кожного працівника треба таким чином, щоб він усвідомлював, що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежать від фінансового стану банку, клієнтів та іміджу. Чим кращою буде робота персоналу, тим кращими будуть відгуки клієнтів та й довіра до банку в цілому. І це призведе до збільшення клієнтської бази з відповідним фінансовим зростанням, яке при правильних рішеннях керівництва має бути відчутним для працівників.

Більшість соціальних досліджень показують, що матеріальне стимулювання є одним із найдієвіших напрямків мотивації банківських працівників. Широке розповсюдження отримала система заохочення у вигляді участі у прибутках банку, що передбачає встановлення частки прибутку, з якої формується заохочувальний фонд. Розмір виплати заробітної плати залежить від обсягів прибутку та загальних результатів фінансової діяльності банку. Дана система, як правило, розповсюджується на управлінські кадри, які здатні реально впливати на прибутки.

Слід також додати, що всі співробітники є різними за віком, освітою, рівнем професійних навичок, звичкамі та інтересами, тому доцільним є проведення анкетування для визначення потенціалу того чи іншого співробітника. Першочергово треба звернути увагу на те, що розмір заробітної плати повинен відповідати професійним обов'язкам та відповідальності, яка покладається на працівника. Також значну роль відіграють періодичні премії, довгострокові бонусні винагороди та опціони, а також соціальний пакет (медичне страхування, службові авто, оплата професійного навчання тощо).

Що ж стосується нематеріальної мотивації, то вона включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умови роботи та нематеріальне стимулювання. Ефективність нематеріальної мотивації в колективі залежить, насамперед, від керівника. Так, робочий клімат в колективі створюється керівниками банку шляхом:

- надання можливості професійного і кар'єрного зростання, ротації персоналу;
- інформування співробітників про цілі, завдання банку, про оцінку роботи співробітників (як позитивної, так і негативної);
- надання можливості працівникові самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень;
- створення умов «занурення» в роботу;
- забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- забезпечення відкритого заохочення співробітника за досягнуті результати;
- надання співробітнику можливості участі в процесі прийняття рішень;
- надання можливості підтримки ініціативних співробітників;
- організація наставництва;
- делегування відповідальності та повноважень.

З метою формування лояльності співробітників і зміцнення корпоративного духу в колективі банку використовується наступні складові нематеріального стимулювання:

- присвоєння звання «Кращий ...»;
- адресні запрошення на корпоративні заходи;
- публічна подяка, пам'ятний подарунок співробітнику або підрозділу від імені керівництва;
- занесення запису про досягнення співробітника в його особисту справу;
- почесні грамоти та дипломи;
- конкурси, турніри, спартакиади;
- привітання з Днем народження;
- встановлення гнучкого графіку роботи.

Окрім того, для мотивування персоналу банку доволі часто використовується й метод «батога», а саме: накази, покарання, зауваження, догани, позбавлення різних пільг. Однак, аналіз діючою нематеріальної складової мотивації персоналу дозволив виявити деякі недоліки. Насамперед, керівництво банківських установ не враховує те, що у різних працівників є різні цілі і бажання, а значить, їм необхідно надати різні можливості для роботи і професійного росту. Неможливо мотивувати всіх працівників банку загальними програмами, а для того щоб підвищити мотивацію, необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого.

Особливістю роботи в банку є те, що незважаючи на наявність певних регламентів, клієнтська база є нестабільною, а попит на банківські продукти є змінним. І це потрібно враховувати при визначенні обсягів робіт та ставити реальні, виконувані задачі. Будь-які задачі повинні ставитися відповідно до цілей організації, опиратися на певну мету, а не на спонтанні дії керівництва. Між працівниками та керівництвом не повинно бути «прірви» в залежності від посад, повинні обговорюватися будь-які питання, комунікації повинні бути регулярними задля обміну думками чи ідеями. Проведення тренінгів із менеджменту та психології, на нашу думку, дасть змогу краще розуміти підлеглих та раціональніше спрямовувати їх роботу [3, с. 82]. Слід також зауважити, що робота в банківській сфері, так само як і мотивація цієї роботи, не може бути стандартизована чи узагальнена для всіх робітників чи працівників, потрібен саме індивідуальний підхід. Для цього потрібно мати у своєму штабі HR-менеджера (фахівця по роботі з персоналом), який із легкістю та професіоналізмом зможе провести всю необхідну роботу та порекомендувати, які методи мотивації краще застосовувати.

Для досягнення високих результатів у своїй діяльності банківським установам слід використовувати систему ефективної мотивації працівників як комплекс заходів, що стимулюють персонал не лише до роботи, за яку платять гроші, але й до особливої старанності та активного бажання працювати саме в цій установі. Методи і форми мотивації персоналу, що входять до загальної системи мотивації в банку, необхідно постійно розвивати і вдосконалювати незалежно від певних звичаїв або встановлених моделей.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Особливості управління персоналом в банках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/05/mysak.html>.
2. Гончарова М.Л., Гордієнко В.П. Науковометодичні підходи до мотивації персоналу комерційного банку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6711/1/motav.pdf>
3. Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особливості мотивації працівників банку / Н.С. Данилевич, Н.П. Желтова // Соціально- трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – № 1 (5). – С. 80–86.

**Ірина ГРАБОВСЬКА**

*старший викладач кафедри менеджменту та адміністрування*

**Карина ГРИНЧУК**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКО-ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У ринкову епоху, коли діяльність пов'язана з підприємницьким ризиком, важливо приділяти достатню увагу аналізу інформації, яка дозволить приймати правильні управлінські рішення для успішного здійснення діяльності організації у майбутньому. Забезпечення необхідною інформацією менеджменту для прийняття адекватних управлінських рішень є завданням управлінсько-економічного аналізу, яке він може виконати за наявності науково-обґрунтованих методів, методик і технологій для проведення аналітичних досліджень. Необхідність проведення управлінського аналізу проявляється у таких обставинах: при розробці стратегії розвитку підприємства та загалом для реалізації ефективного менеджменту, оскільки є важливим етапом управлінського циклу; для оцінки привабливості підприємства, з погляду зовнішнього інвестора, визначення позиції підприємства у національних та інших рейтингах; для виявлення резервів та можливостей підприємства, визначення напрямів адаптації внутрішніх можливостей підприємства до змін умов зовнішнього середовища. З цієї точки зору наукове опрацювання питань управлінського аналізу процесів обґрунтування та прийняття рішень є актуальним, тому що сучасні господарські умови вимагають від організацій не тільки збільшення результативності виробництва, підвищення конкурентоспроможності товарів та наданих послуг при поступовій інтеграції на європейські ринки, а й інформативного та достовірного обліково-аналітичного забезпечення даних процесів.

Процес прийняття управлінських рішень – це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, які спрямовані на вирішення проблем даної організації та полягають у аналізі ситуації, генерації альтернативних варіантів та виборі з них найкращого варіанту, і на наступному етапі – здійсненні обраного управлінського рішення. Відмітимо, що управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми. Оскільки управлінське рішення формується у процесі вибору альтернативи, то воно є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань та аналізу дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, направлених на реалізацію мети управління [1, с. 6].

Характер прийнятих управлінських рішень перебуває під величезним впливом повноти і достовірності інформації, наявної у цій ситуації. Управлінський аналіз – це аналіз бізнес-діяльності з метою прийняття оптимальних управлінських рішень, в ході якого вирішуються такі основні завдання:

- якісна оцінка достовірності та повноти використовуваної інформації;
- оцінка показників та параметрів витрат, доходів та фінансових результатів для обґрунтування управлінських рішень;
- аналітична інтерпретація інформації, яка є у фінансовій, управлінській, виробничій звітності для отримання достовірних висновків з позицій основних груп користувачів;
- моніторинг розвитку для виявлення невикористаних можливостей підвищення конкурентостійкості організації [2, с. 15].

Коло завдань управлінського аналізу, що виділяються вітчизняними вченими, широке та різноманітне. Починаючи від вибору системи показників, що описують конкретну проблему, аналітичних процедур, що найбільш підходять для її вирішення, їх адаптації,

виявлення обмежень та шляхів їх подолання, до надання результатів відповідальним особам та вироблення рекомендацій щодо вибору варіанта розв'язання проблеми [2, с. 17].

До особливостей управлінського аналізу слідє віднести комплексне вивчення всіх сторін діяльності організації: орієнтацію результатів аналізу на прийняття керівництвом організації ефективних управлінських рішень; інтеграцію обліку, аналізу, планування та прийняття рішень в організації; використання всіх наявних та доступних джерел інформації; забезпечення максимальної закритості результатів аналізу з метою збереження комерційної таємниці; відсутність зовнішньої регламентації. Крім того, до завдань управлінського аналізу належать: аналіз ринку, аналіз стану активів та пасивів з метою управління ними, аналіз та управління витратами, аналіз ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів; забезпечення контролю реалізації управлінських рішень та їх результатів, оцінка ефективності діяльності організації та її підрозділів. Ефективне використання процесного підходу дає можливість отримувати коректну своєчасну аналітику стосовно того, що відбувається в діяльності суб'єкта господарювання як в цілому, так і окремо, визначати сильні та слабкі місця в системі управління, виявляти потенційні можливості ефективного розвитку, аналізуючи ефективність кожного бізнес-процесу.

Ефективність управлінського аналізу багато в чому визначається вибраними та використаними методами дослідження. Один з головних принципів вибору методів дослідження полягає в тому, що їх відбір виходить з завдань, які необхідно вирішити в ході дослідження. Тому спочатку формується перелік завдань дослідження, який співвідноситься з методами, які дозволяють ці завдання вирішити.

Вибір методу здійснюється на основі таких вимог: практична застосовність методу (методи ефективні лише за певних умов, у певних ситуаціях); достовірність способу (зазвичай похибки застосування методу оцінюються з досвіду застосування); вартість реалізації методу (вартість використання методу має бути меншою, ніж вартість одержуваного за його допомогою результату); ефективність методу (збільшення точності рішення підвищує вартість методу швидше, ніж одержувані від його застосування вигоди); збалансованість цього методу з іншими методами; стабільність результатів, одержуваних методом (якщо ситуація динамічна, достатньо застосування методів, що дають наближені рішення). З позиції системи утворюючих елементів управлінського аналізу О.М. Гайдаєнко та Н.С. Шевчук методи, використовувані при розробці управлінських рішень, поділяють на три групи:

1) методи, засновані на інтуїції керівників, вживані як результат накопиченого досвіду і знань у конкретній сфері діяльності; ухвалення управлінських рішень здійснюється без аргументованих доказів;

2) методи, засновані на «здоровому глузді», тобто на логічних висновках, послідовних доказах, що спираються на практичний досвід;

3) методи, засновані на науково-практичному підході, передбачають вибір оптимальних рішень із певного числа варіантів, розрахованих шляхом використання значного обсягу інформації [3, с. 10].

Серед найбільш відомих, популярних сьогодні аналітичних інструментів, що використовуються управлінським аналізом, можна виділити такі [4]: аналіз «витрати – обсяг – прибуток» або CVP-аналіз (Cost – Volume – Profit analysis), облік витрат за видами діяльності або ABC-метод (Activity Based Costing), система збалансованих показників або BSC (Balanced Scorecard), цільова собівартість (target-costing), «ощадливе виробництво» (lean production). Як важлива складова економічного аналізу, управлінський аналіз використовує його базу інструментарію, прийомів і методів, адаптуючи сучасні аналітичні інструменти до специфіки ведення діяльності.

Для розробки раціональних управлінських рішень в практиці менеджменту використовуються різні методи аналізу економічної діяльності, в тому числі, слід виділити функціонально-вартісний аналіз (ФВА), який належить до перспективних методів економічного аналізу. У ньому успішно використовуються передові прийоми та елементи



інженерно-логічного, управлінського обліку та економічного аналізу. Відмінною рисою цього методу є його висока ефективність. Грунтуючись на практичному досвіді, можна відзначити, що при правильному застосуванні функціонально-вартісного аналізу витрати на забезпечення діяльності аналізованого об'єкта знижуються в середньому на 20–25%, що призводить до ефективної економії та зменшує як фінансові витрати, так і витрати на працю, матеріальні витрати тощо.

Сферу застосування методології ФВА в управлінні можна подати такими напрямками: організаційні структури управління (закріплення функцій за підрозділами та окремими працівниками, удосконалення їх виконання); власне процес ухвалення управлінського рішення керівником (аналіз елементів управлінського циклу: планування, організації, мотивації, контролю); інформаційні потоки (документообіг) як відображення технології виконання управлінських функцій; методики (інструкції) щодо виконання тих чи інших робіт як відображення технології їх проведення; документи (наприклад, договори) як носії інформації; програмне забезпечення управлінських завдань (у разі прикладні комп'ютерні програми виступають як об'єкт ФВА) [5, с. 162].

Мета функціонально-вартісного підходу в управлінні полягає в розробці елементних і функціональних структур таким чином, щоб техніко-економічні параметри об'єкта, що розглядається, були оптимальні, або щоб значимість для об'єкта і витрати на здійснення функції були пропорційні. Для досягнення мети ФВА та розуміння принципів роботи методу необхідно дотримуватись певного алгоритму. Дотримання послідовності етапів може призвести до досягнення бажаного результату. Основні дії стосуються вироблення пропозицій щодо вдосконалення об'єкта, аналіз та попередній відбір пропозицій для подальшої реалізації з формуванням варіантів виконання функцій. Етап дослідницький включає процедуру щодо остаточного вибору реалізованих рішень та пропонується рішення щодо техніко-економічного обґрунтування рішень. На рекомендаційному етапі розглядаються подані технічні рішення на науково-технічній раді, приймаються рішення щодо можливості їх реалізації. Цей етап передбачає узгодження заходів щодо реалізації прийнятих рішень. Етап впровадження включає заходи щодо забезпечення реалізації прийнятих пропозицій, сформованих під час використання функціонально-вартісного аналізу, контроль виконання планів та оцінку ефективності їх реалізації [5, с. 163].

Використання функціонально-вартісного аналізу дозволяє обґрунтувати управлінське рішення стосовно оптимізації структур основних структурних підрозділів підприємства з урахуванням складу виконуваних функцій та їх вартості.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Методи прийняття управлінських рішень // Конспект лекцій з навчальної дисципліни. – Дніпро: Дніпропетровський ДУВС, 2019. – 67 с.
2. Боровик М. В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студ. бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / уклад.: М. В. Боровик. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 81 с.
3. Гайдасенко О. М., Шевчук Н. С. Управлінський аналіз: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 151 с.
4. Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз: навч. посібник / за ред. Р.В. Федоровича. – Тернопіль: Астон, 2010. – 624 с.
5. Гащин Є. В. Функціонально-вартісний аналіз як інструмент підвищення ефективності виробництва / Є. В. Гащин, В. І. Довгань, Н. П. Захаркевич // Тези доповідей IV Міжнародної НМК «Форум молодих економістів-кібернетиків», «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід», 24-26 жовтня 2013 року. – Т. : ТНТУ, 2013. – С. 161–163.

**Тетяна ГЛУШКО**

*ст. викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Інна ПОЛЬНА**

*здобувач вищої освіти*

**Микола ВОХМІН**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ВІДРОДЖЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Розвиток економіки в умовах воєнного часу потребує чіткої державної стратегії, де успіх залежить від злагодженості і системності державної економічної політики та її націленості на конкретні показники якісних змін.

Питання стратегії і тактики відбудови національної економіки, її модернізації – це питання майбутнього України – сильної європейської країни з потужною промисловістю, в тому числі ВПК, переробною промисловістю, що генерує значну частину доданої вартості, та розвиненим малим і середнім бізнесом, що забезпечує в першу чергу зайнятість населення.

Розвиток воєнної економіки неможливий без державних стимулів, однак не варто забувати і про макроекономічну стабільність.

Найбільш нагальним проблемним питанням розвитку нинішньої української економіки є втрата її виробничого та трудового потенціалу. В той же час найнагальнішим питанням її макроекономічної стабільності є загрози стабільності обмінного курсу.

За оцінками НБУ, поточний рівень безробіття оцінюється у 35% від кількості робочої сили, а реальний ВВП становить лише 60% від попереднього року. У той же час дефіцит платіжного балансу за 6 місяців поточного року становив 8,1 млрд дол., а девальвація обмінного курсу гривні в річному вимірі – 35%.

Логікою побудови нової України є пріоритетними напрямками поточної державної економічної політики мають бути такими:

- відродження виробничого потенціалу економіки та створення робочих місць;
- заходи зміцнення платіжного балансу країни та валютної стабільності.

Створення робочих місць дозволить зберегти заощадження населення та трудовий потенціал економіки.

В нинішніх умовах заощадження населення більшою мірою скорочуються через втрату робочих місць, та пов'язаного з цим зниженням (або зникненням) поточних доходів, аніж від росту цін в магазинах. Тому формування пропозиції робочих місць дозволить підтримувати рівень поточних доходів громадян і запобігатиме скороченню їх заощаджень.

Конкретні напрямки галузевої структурної політики на наш погляд слід сконцентрувати на розвитку ВПК і технологій подвійного призначення, ефективному використанні наявних природних ресурсів, видобуванні та переробці вуглеводнів.

Держава має широкий арсенал інструментів політики, здатних стимулювати створення нових робочих місць та генерування мультиплікативного ефекту в економіці:

- державні інвестиції у нові робочі місця в пріоритетних видах діяльності;
- державно-приватне партнерство, насамперед в сфері інфраструктури;
- різні форми державної допомоги бізнесу на створення робочих місць;
- державні гарантії за кредитами та компенсація кредитних процентних ставок;
- державне замовлення на закупівлю товарів та послуг;
- націоналізація системно важливого бізнесу, якому загрожує банкрутство;
- стимулювання імпортозаміщення та локалізації виробництва;
- стимулювання переміщення виробництва у безпечні регіони;
- стимулювання конверсії виробництва;

- розв'язання проблемних питань логістики та транспортної інфраструктури;
- розв'язання проблемних питань енергопостачання.

Розвиток ВПК і виробництва товарів подвійного призначення. Вимоги воєнного часу не залишають вибору щодо пріоритетів промислової політики. Витрачання дефіцитних валютних ресурсів на озброєння чи воєнна допомога від міжнародних партнерів не будуть тривати постійно.

Відновлення та модернізація промислових об'єктів – важливий пріоритет національної економічної політики.

Великі промислові підприємства не тільки пропонують значну кількість робочих місць, але й генерують попит на супутні послуги, що живить підприємницьку ініціативу малого бізнесу на суміжних територіях. Відродження національної промисловості повинне відбуватися на засадах її технологічної модернізації. Виключно ринкові стимули не діють у високо ризикових сферах, тим більше в умовах постійної воєнної загрози. Для широкого інноваційного процесу потрібна відповідна державна політика стимулювання інновацій, державне венчурне фінансування.

Україна є країною, багатою природними ресурсами. Підвищення ефективності використання природно-ресурсного потенціалу економіки, формування виробництв з високим ступенем переробки корисних копалин чи сільськогосподарської продукції – це не тільки шлях до якісних зрушень у структурі економіки і підвищення рівня її технологічного укладу, але й вагомий внесок у формування потужних виробничих кластерів національної економіки із значною кількістю робочих місць (включаючи суміжні та допоміжні галузі), що дозволить розв'язати проблему зайнятості населення.

За даними НАН України, найбільш перспективними галузями української економіки, які здатні забезпечити потужний економічний ефект при відповідній їх технологічній модернізації є:

- атомна енергетика, в тому числі створення елементів ядерного паливного циклу з використанням покладів урану і цирконію;
- титанове виробництво;
- літійове виробництво;
- алюмінієве виробництво;
- чорна металургія;
- важке енергомашинобудування;
- фармацевтична промисловість та виробництво медичної техніки;
- новітні нафтохімічні виробництва виготовлення органічних продуктів;
- виробництво синтетичних рідких палив (бензин, дизельне паливо тощо);
- аграрна селекція та генетика.

Після припинення бойових дій Україна зможе розпочати масштабну післявоєнну відбудову економіки, що повинна здійснюватися на основі Плану, розробленого українським Урядом та підтримуваного міжнародними донорами. Основною передумовою для проведення післявоєнної відбудови економіки є отримання Україною надійних гарантій безпеки з неможливістю відновлення бойових дій на нашій території. Очевидно, що стійке економічне зростання і розвиток можуть мати місце лише на міцному безпечному фундаменті. Безпека за своєю природою є суспільним благом, що має надаватися державою та міжнародним співтовариством.

Загалом відновлення зруйнованої після війни економіки має відбуватися за такими основними напрямками:

- відбудова фізичної інфраструктури та відновлення природного середовища;
- реконструкція житлового фонду;
- реабілітація постраждалих, відновлення соціальної інфраструктури та сфери соціальних послуг;

- відродження промислового сектору, створення нових робочих місць та підтримка малих і середніх підприємств;
- створення виробничих потужностей та формування державних замовлень для посилення обороноздатності країни;
- підвищення якості державного управління та посилення інститутів ринкової економіки.

Стратегія структурної перебудови економіки України повинна базуватися на активній цілеспрямованій державній політиці створення робочих місць і охоплювати такі напрями:

- локалізація та імпортозаміщення;
- виробництво озброєнь, воєнна конверсія промисловості;
- енергетична безпека;
- логістика та транспортна інфраструктура економіки;
- націоналізація та фінансова санація підприємств стратегічного значення, яким загрожує банкрутство.

Запуск нових виробництв дозволить ефективно замикати грошову масу в новій доданій вартості та генерувати супутні податкові надходження, що особливо важливо в умовах збільшення емісійних коштів в економіці.

Підвищення продуктивного обігу грошей в економіці та збільшення конкурентоспроможних виробництв дозволить мінімізувати ризики валютної кризи чи розкручування інфляційної спіралі.

Створення робочих місць також буде стимулом для повернення в Україну людей, які були вимушені покинути Україну внаслідок бойових дій.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Данилишин Богдан. Якими мають бути стратегічні напрями відбудови національної економіки [Електронний ресурс] <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/1/691022/>
2. Богдан Тетяна Відбудова економіки: напрямки, важелі, інститути [Електронний ресурс] <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/>

**Наталія ПОНОМАРЬОВА**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування*

**Олена ПАСІЧНИК**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

### **ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ**

В сучасних умовах господарська діяльність підприємства неможлива без взаємодії з іншими суб'єктами господарювання, які забезпечують його необхідними для діяльності ресурсами і яким підприємство пропонує товари (роботи, послуги). У результаті таких взаємовідносин виникає поточна дебіторсько-кредиторська заборгованість, розмір якої впливає на фінансовий стан, результати діяльності, діловий імідж підприємства. Саме тому слід належним чином здійснювати внутрішній контроль розрахункових операцій з контрагентами підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності.

З теоретичної точки зору, широко дискутуються питання структури внутрішнього контролю підприємства, поєднання внутрішнього контролю та обліку і аналізу, невизнання внутрішнього контролю як самостійної функції управління, відсутність чітких акцентів щодо

принципів, на основі яких внутрішній контроль має бути дієвим механізмом фінансової стабілізації підприємства.

Внутрішній контроль розрахунків суб'єкта господарювання з контрагентами нерідко характеризується недоліками впровадженого регламенту перевірки заборгованості дебіторів та кредиторів, виконується тією ж особою, що відповідає за облік дебіторсько-кредиторської заборгованості та виконується нерегулярно.

Метою внутрішнього контролю розрахункових операцій є перевірка достовірності даних обліку про стан розрахунків з контрагентами, дотримання розрахункової дисципліни і впливу її на платоспроможність підприємства. Неєфективна СВК підприємства може справляти негативний економічний вплив на його фінансовий стан.

Основними завданнями внутрішнього контролю розрахунків з контрагентами підприємства є перевірка:

- достовірності заборгованості контрагентів та правильності її списання, якщо строк позикової давності пройшов;
- наявності укладених договорів з контрагентами;
- достовірності відображення в обліку розрахунків з контрагентами;
- правильності оформлення первинних документів та реєстрів бухгалтерського обліку;
- повноти відображення в обліку розрахунків з контрагентами;
- дотримання правильності строків позикової давності розрахунків з контрагентами.

Результативною вважається робота системи внутрішнього контролю, коли прийняті певні управлінські рішення і рекомендації щодо вирішення існуючих проблем. Для забезпечення ефективного контролю розрахунків підприємства з контрагентами доцільно здійснювати його за сформованим алгоритмом (рис. 1).

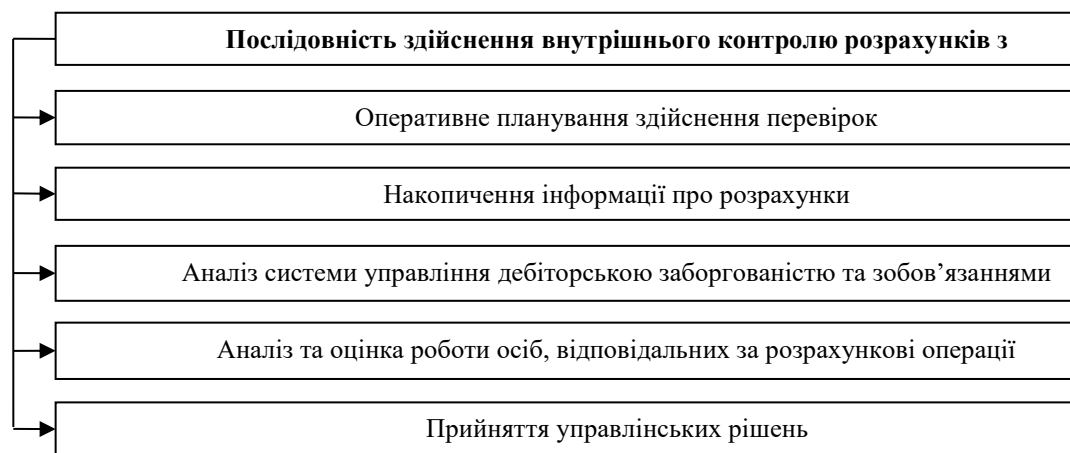


Рисунок 1 – Алгоритм забезпечення внутрішнього контролю розрахунків із контрагентами

Одним з найважливіших завдань організації ефективної системи внутрішнього контролю виконання договірних зобов'язань на підприємствах є його регламентування, тобто фіксація відповідного порядку здійснення контролю у відповідних наказах, положеннях та внутрішніх розпорядчих документах:

- положенні про облікову політику підприємства (в частині врегулювання особливостей обліку розрахунків з контрагентами підприємства);
- положенні про філії, представництва, відокремлені підрозділи (визначення особливостей розрахунків в розрізі філій, представництв, відокремлених підрозділів з метою здійснення оцінки їх впливу на фінансовий стан підприємства загалом);
- положенні про договірну роботу підприємства;

- графіку документообігу (визначення строків отримання і відправки всіх розрахункових документів, їх просування між підрозділами підприємства, термінів оплати поставок та осіб, відповідальних за складання та отримання документів);
- положенні про відділ внутрішнього контролю підприємства (розкриття і закріплення функціональних обов'язків визначених суб'єктів внутрішнього контролю за підконтрольним об'єктом);
- посадових інструкціях працівників (визначення контрольних функцій та виконання процедур контролю за обраним об'єктом перевірки).

Організація ефективної системи внутрішнього контролю розрахункових операцій – це складний процес, що повинен складатися, на наш погляд, з таких етапів:

1. Критичний аналіз та зіставлення "...певних для колишніх умов господарювання цілей функціонування підприємства, прийнятого раніше курсу дій, стратегії і тактики з видами діяльності, розмірами, оргструктурою, а також з її можливостями до аналізу результатів обліку розрахунків" [1, с. 76].

2. Розробка та документальне закріплення відповідно до умов господарювання ділової концепції підприємства (цілі підприємства, його конкурентні переваги, місце на ринку), а також суми заходів щодо розвитку та вдосконалення обліку підприємства, успішної реалізації його цілей, покращення його позицій на ринку. Це може бути положення про фінансову, виробничо-технологічну, інноваційну, логістичну, збутову, інвестиційну, облікову та кадрову політику. Ці положення мають розроблятися на підставі детального аналізу кожного елемента системи внутрішнього контролю та вибору з наявних альтернатив найприйнятніших для підприємства підходів до здійснення контрольних функцій обліку розрахунків з контрагентами. Документальне закріплення діючої системи внутрішнього контролю підприємства в різних сферах його господарської діяльності дозволить здійснювати внутрішній контроль всіх аспектів його функціонування.

3. Аналіз ефективності наявної облікової структури, її коригування. Слід розробити положення про організаційну структуру системи внутрішнього контролю, в якому мають бути висвітлені всі організаційні ланки з відображенням адміністративної, функціональної, методичної підпорядкованості, їх напрями діяльності, функції, порядок взаємовідносин, права та відповідальність. Аналогічно розробляються положення про різні структурні підрозділи, плани роботи працівників підприємства. Графік документообігу, штатний розклад, посадові інструкції. Це забезпечує чітку координацію роботи всіх ланок СВК підприємства.

4. Розробка типових процедур внутрішнього контролю розрахункових операцій. Це дозволить ефективно управляти ресурсами підприємства, оцінювати рівень достовірності інформації для виконання контрольних функцій.

5. Організація структури СВК підприємства має враховувати ключові вимоги до ефективності його функціонування. Основним завданням СВК розрахункових операцій є:

- встановлення реальної та простроченої дебіторсько-кредиторської заборгованості, заборгованості, щодо якої минув термін позовної давності;
- перевірка факту списання заборгованості на збитки підприємства, термін позовної давності щодо якої минув;
- перевірка правильності обліку розрахунків з контрагентами;
- перевірка правильності і обґрунтованості списання дебіторсько-кредиторської заборгованості.

Досить важливою є перевірка доцільності та реальності виникнення дебіторсько-кредиторської заборгованості; своєчасності та правильності укладання договорів і їх виконання, дотримання розрахунково-платіжної дисципліни, виявлення причин та винних осіб виникнення дебіторсько-кредиторської заборгованості; повноти оприбуткування ТМЦ, приймання виконаних робіт (наданих послуг); обґрунтованості розрахунків з контрагентами; виявлення фактів порушення розрахунково-платіжної дисципліни, договірних зобов'язань;

законності списання дебіторсько-кредиторської заборгованості за якою минули терміни позовної давності; стан обліку та СВК розрахунків з контрагентами при здійсненні внутрішнього контролю.

Важливою складовою ефективною СВК розрахунків з контрагентами є наявність внутрішньої (управлінської) звітності, яка надає менеджменту оперативну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. До видів і форм внутрішньої звітності за розрахунками з контрагентами відносять "...бюджети руху грошових потоків, дебіторської і кредиторської заборгованостей; відомості контролю про стан розрахунків з дебіторами та постачальниками й підрядниками та іншими розрахунковими операціями підприємства" [2, с. 120].

Отже, внутрішній контроль розрахунків з контрагентами є запорукою платоспроможності та майбутнього розвитку підприємства. Ефективна система внутрішнього контролю має забезпечувати і сприяти формуванню позитивного результату фінансово-господарської діяльності підприємства, раціональному використанню всіх компонентів його ресурсного потенціалу і запобігати порушенню вимог чинного законодавства.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гевчук А. В. Внутрішній контроль обліку розрахункових операцій на підприємстві / А. В. Гевчук // Вчені записки Університету «КРОК». – 2019. – № 2. – С. 72-79.
2. Куцик П. О. Внутрішній контроль розрахункових операцій в системі управління будівельним підприємством / П. О. Куцик // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2013. – Вип. 42. – С. 116-122. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2013\\_42\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2013_42_15) (дата звернення: 10.11.2023).

**Тетяна ГЛУШКО**

*ст. викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Вікторія БОНДАР**

*здобувач вищої освіти*

**Крістіна ГУЛЬКО**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В умовах воєнного стану одним із більш актуальних та важливіших питань є забезпечення ефективного використання трудового потенціалу в Україні. Достатня забезпеченість держави необхідними трудовими ресурсами, раціональне використання, високий рівень продуктивності праці є основою досягнення високих показників для досягнення інноваційного розвитку та стратегічного завдання сталого розвитку країни. Проблеми в економіці у поєднанні зі значними внутрішніми переміщеннями та потоками біженців, призводять до масштабних втрат у сфері зайнятості та доходів. Зростання рівня безробіття, соціальне відчуження, гендерна нерівність, поширення бідності - серед головних негативних соціальних наслідків воєнного часу.

Розвиток робочої сили - це процес реалізації заходів, спрямованих на кількісне та якісне відтворення робочої сили, його повний розвиток та ефективне використання. Управління ефективним використанням потенціалу робочої сили має базуватися на оцінці її якості та забезпеченні її вдосконалення. Важливо розробити ефективні системи управління, які захищають потенціал робочої сили, і встановити або вдосконалити механізми та інструменти реалізації, беручи до уваги питання освіти, розвитку спеціальних навичок і, перш за все, підвищення рівня соціального захисту та безпеки.

Виявлення динаміки змін на вітчизняному ринку праці в умовах повномасштабної війни. Діагностика ситуації на вітчизняному ринку праці базується на підґрунті синтезу соціологічної, статистичної інформації, аналітики кадрових агентств, державних та міждержавних аналітичних звітів. Така комплексна діагностика дозволяє виробити бачення того, яким чином можна забезпечити стабілізацію в трудовій сфері, на ринку праці та зайнятості для довгострокового повоєнного відновлення економіки України. Акцентовано увагу на кадрових та регіональних диспропорціях, проблемах та втратах трудового потенціалу, виробничих активів за період повномасштабного вторгнення.

Відновлення ринку праці в Україні в умовах воєнного стану стикається з численними складними проблемами та викликами. Ось деякі з них (рис.1):

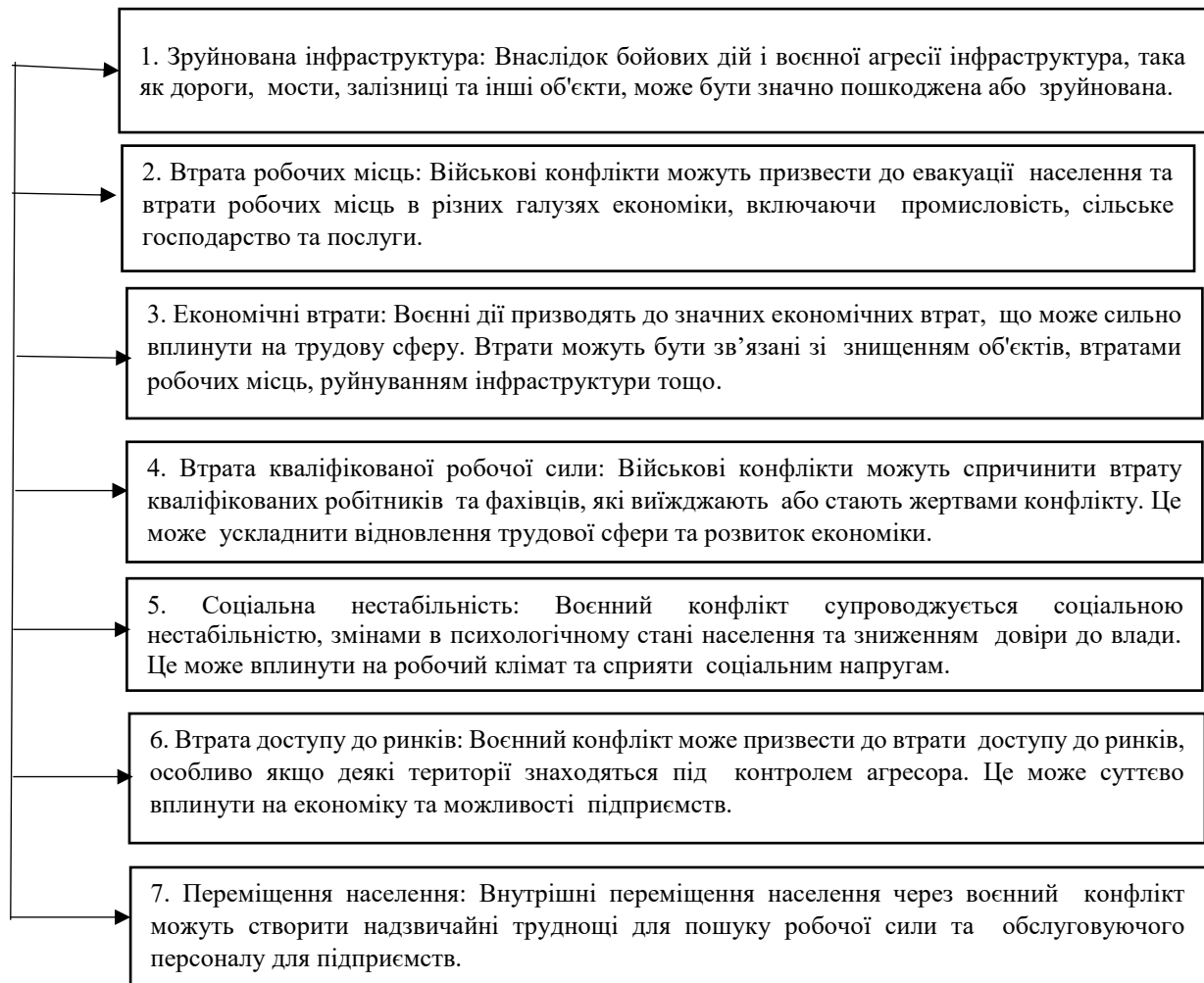


Рисунок 1 – Проблеми та виклики при відновленні ринку праці в Україні

Втрати робочих місць: Воєнний конфлікт може призвести до знищення підприємств, інфраструктури та зменшення попиту на працю в зоні конфлікту. Це може призвести до масової безробіття та втрати робочих місць.

Внутрішньо переміщені особи: Конфлікт може вибудувати велику кількість внутрішньо переміщених осіб, які потребують підтримки і інтеграції на нових територіях. Це створює додатковий тиск на ринок праці в приймаючих регіонах.

Зниження інвестицій: Воєнний конфлікт може відлякувати інвесторів та зменшити інвестиції в економіку. Це може призвести до зниження створення нових робочих місць та інновацій.



Соціальні проблеми: Умови війни можуть призвести до психологічних, фізичних і соціальних проблем серед працівників, що може впливати на їхню працездатність та загальний розвиток ринку праці.

Фінансові труднощі: Умови війни можуть призвести до фінансових труднощів уряду, що може обмежити його здатність надавати підтримку для відновлення ринку праці.

Дефіцит кваліфікованої робочої сили: Деякі галузі, такі як охорона здоров'я та освіта, можуть стикатися з дефіцитом кваліфікованих працівників через масовий відтік фахівців.

Відновлення трудової сфери в Україні в умовах воєнного стану може бути вкрай складною задачею через ряд основних проблем і викликів. Деякі з цих проблем включають:

Для вирішення цих проблем можуть бути вжиті такі заходи:

Підтримка внутрішньо переміщених осіб: Надання допомоги та програм для інтеграції внутрішньо переміщених осіб на ринку праці.

Залучення інвестицій: Зусилля для привертання інвестицій та стимулювання підприємництва в умовах воєнного стану.

Професійна підготовка та перепідготовка: Розробка програм професійної підготовки та перепідготовки для підвищення кваліфікації працівників у галузях з дефіцитом робочої сили.

Соціальна підтримка: Забезпечення соціальної підтримки для осіб, які постраждали внаслідок війни, включаючи психологічну допомогу та медичний облік.

Стимулювання інновацій та розвитку: Підтримка досліджень і розвитку, а також створення сприятливого клімату для інновацій та підприємництва.

Фінансова стабільність: Збереження фінансової стабільності держави та здатність надавати ефективну підтримку національному ринку праці.

Співпраця з міжнародними організаціями: Взаємодія з міжнародними організаціями та партнерами для забезпечення додаткової допомоги та підтримки відновлення ринку праці.

Важливо наголосити, що відновлення ринку праці в умовах воєнного стану є складною задачею, і вимагає спільних зусиль уряду, громадянського суспільства та міжнародних партнерів для досягнення стабільності та покращення життя людей, які постраждали внаслідок конфлікту.

Відновлення трудової сфери в Україні в умовах воєнного стану є надзвичайно складною та багатоаспектною задачею через ряд серйозних проблем і викликів, які супроводжують військовий конфлікт. Зруйнована інфраструктура, втрати робочих місць, економічні втрати, втрата кваліфікованої робочої сили, соціальна нестабільність та інші фактори ускладнюють процес відновлення трудової сфери.

Для ефективного відновлення трудової сфери важливо вживати комплексні заходи, які включають в себе відновлення інфраструктури, надання допомоги внутрішньо переміщеним особам, створення програм підтримки для втрати робочих місць, підтримку соціальної стабільності та відновлення доступу до ринків. Це вимагає великих зусиль та ресурсів, але є важливою умовою для відновлення економічного розвитку та поліпшення життя населення в умовах воєнного конфлікту.

Крім того, важливо також враховувати, що відновлення трудової сфери має бути частиною загальної стратегії врегулювання конфлікту та міжнародної підтримки, що сприяє миру та стабільності в регіоні.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Кисельов Д.В. Питання регулювання праці в умовах воєнного стану / Кримінально-виконавча система України та її роль у розбудові правової і соціальної держави: матеріали ІХ заочної Всеукраїнської науко-вопрактичної конференції (м. Чернігів, 17 червня 2022 р.) / гол. ред. О.М. Тогочинський; Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів: Академія ДПтС, 2022. С. 58–62.

2. Коваленко О.О. Про реалізацію права на працю та права на оплату праці у період режиму воєнного стану в Україні: проблемний аспект сучасності і майбутнього / Публічне

управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності: матеріали V всеукр. наук.практ. інтернет-конф., Львів, 2 черв. 2022. Львів : Галиц. вид. спілка, 2022. С. 33–35.

3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

**Наталія КАРВАЦКА**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
та адміністрування*

**Наталія СТРУТИНСЬКА**

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

### **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРОВАНИХ ПРОЦЕСІВ**

В сьогоденнішніх умовах існує гостра проблематика в галузі ефективної організації збутової діяльності підприємств. У ринковому середовищі виробники зіткнулися з такими завданнями: пошук нових ринків збуту та вивчення попиту на свою продукцію, створення ефективної системи управління збутом, визначення оптимального обсягу продажів, вибір найбільш раціональних каналів руху товару. Одним з ключових факторів успішного вирішення цих завдань має стати формування адекватної стратегії збутової діяльності, орієнтованої на максимальне задоволення споживчих потреб. Це обумовлено тим, що організація управління збутовою діяльністю одночасно розглядається як функція і процес управління підприємством.

Напрямки удосконалення виробничо-збутової діяльності промислових підприємств в умовах євроінтеграційних процесів висвітлюють важливі аспекти підготовки та адаптації підприємств до конкуренції на європейських ринках.

Удосконалення виробничо-збутової діяльності промислових підприємств в умовах євроінтеграційних процесів може включати в себе різноманітні аспекти, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку.

Напрямки для реалізації цієї мети наступні [1, с.130-131]:

1. Стандартизація та якість продукції: для входження на європейський ринок важливо відповідати європейським стандартам та вимогам щодо якості продукції. Виробничі процеси повинні бути оптимізовані та стандартизовані відповідно до вимог європейських стандартів. Це включає в себе забезпечення сталості процесів, якість сировини та матеріалів, а також ретельний контроль над виробництвом.

Розробка ефективних систем контролю якості є обов'язковою. Важливо впровадити процедури та стандарти контролю якості, які відповідають європейським нормам та вимогам. Це включає в себе тестування продукції на різних стадіях виробництва, відслідковування браку та забезпечення відповідності виробленої продукції стандартам якості. Для входження на європейський ринок підприємства можуть потребувати отримання відповідних сертифікатів та дозволів. Це може включати сертифікацію продукції, систем управління якістю (наприклад, ISO сертифікація), сертифікацію відповідності екологічним стандартам тощо.

2. Екологічна стандартизація: у контексті євроінтеграції важливо вдосконалити екологічну стандартизацію та дотримуватися екологічних норм і вимог європейського співтовариства. Це може включати в себе модернізацію обладнання та процесів для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

3. Інновації та дослідження: розвиток нових технологій та продуктів може підвищити конкурентоспроможність підприємств. Інвестування в дослідження і розвиток, а також у співпрацю з науковими установами, дозволить створити інноваційні рішення та продукти.

4. Ефективність виробничих процесів: оптимізація виробничих процесів, включаючи сировинний ланцюг, логістику, управління запасами і виробництвом, може підвищити продуктивність та знизити витрати.

5. Маркетинг та розширення ринків збуту: для того, щоб покращити виробничу та маркетингову діяльність промислових організацій в процесі європейської інтеграції, необхідно враховувати різні аспекти та підходи. Підприємства повинні активно розвивати маркетингові стратегії та вивчати нові ринки для збуту своєї продукції, включаючи можливості для експорту на європейські ринки. Ефективність просування товарів до споживачів у значній мірі залежить від оптимальності вибору підприємством маркетингових стратегій та каналу збуту. Підприємство повинно постійно відстежувати стан каналів розповсюдження товарів, мати інформацію про кількість рівнів каналів та конкретний склад його учасників. Дана інформація дозволяє оцінити швидкість, час, ефективність руху та цілісність товарів під час їх доставки від виробника до кінцевого споживача.

6. Людський капітал: інвестування в навчання та розвиток персоналу може підвищити кваліфікацію робітників та менеджерів, що допоможе досягти вищої якості продукції та більшої продуктивності.

7. Фінансове управління: ефективне управління фінансами і залучення інвестицій можуть допомогти підприємствам вдосконалити свою фінансову стабільність та розвиток.

8. Правові аспекти: важливо ознайомитися з юридичними нормами та правилами, пов'язаними з торгівлею на європейських ринках, та забезпечити відповідність своєї діяльності законам та вимогам.

Усі ці напрямки вимагають від підприємств системного та цілеспрямованого підходу до розвитку, спрямованого на адаптацію до нових умов, що супроводжують процеси євроінтеграції [2, с.72]. Таким чином, збутова політика підприємства спрямована на підвищення ефективності фірми, тому що в сфері збуту остаточно виявляються всі зусилля маркетингу по підвищенню прибутковості діяльності. Компанії, які адаптують свою мережу продажів до споживача, мають більше шансів вижити в конкурентній боротьбі. Саме у даній сфері підприємець знаходиться ближче до покупця.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Спільник І. В. Аналіз ефективності збутової діяльності підприємства / Ірина Володимирівна Спільник, Ольга Михайлівна Загородна // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2021. – Том 24. – № 2. – С. 130-140.

2. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика», 2020. – № 499. – С. 72-78.

3. Кучевська І.Ю. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу / І.Ю. Кучевська, В.М. Марченко // Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство: Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Чернігів, 18-19 квітня 2022 р.). – К.: Талком, 2022. – 243 с.

**Тетяна ГЛУШКО**

*ст. викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці*

**Анжеліка ЧИКІРДА**

*здобувач вищої освіти*

**Евеліна КРУТЬ**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ПРЕКАРИЗАЦІЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Феномен прекаризації трудових відносин дійсно стає все актуальнішим і привертає увагу науковців і фахівців у різних галузях соціально-трудова відносин. Термін "прекаризація" описує поширення нестабільних форм зайнятості без належного соціального захисту, що супроводжується правовою дерегуляцією трудових відносин та зниженням соціальних гарантій з метою збільшення контролю над працівниками.

Прекаризація, як поняття, включає у себе різні форми нестандартної зайнятості, такі як тимчасова робота, контрактна робота, фріланс, самозайнятість та інші. Вона також відображає соціальне явище, пов'язане зі зростанням кількості осіб, які відчують ненадійність і хиткість в своєму стані та соціальному житті.

Термін "precarious employment" часто застосовується для опису цієї форми зайнятості в англомовних дослідженнях. Він охоплює різні аспекти нестабільної зайнятості і більш повно передає її сутність. Крім того, існують інші споріднені поняття, такі як "нестандартна зайнятість", "атипова зайнятість", "неформальна зайнятість", "нерегульована зайнятість", "гнучка зайнятість" і т. д.

Прекаризація трудових відносин в Україні починаючи з 2020 року - це процес створення невпевненості та нестабільності в трудових умовах працівників. Що може включати в себе ряд аспектів, що погіршують стабільність і безпеку трудових умов, зокрема:

Неофіційне працевлаштування: Замість стандартних повносуб'єктних трудових відносин, компанії можуть використовувати неофіційні форми праці, такі як контракти, аутсорсинг чи фріланс.

Гнучкість графіку роботи: Зміна типів робочих годин, непостійний графік роботи, непевний робочий час можуть призводити до невизначеності щодо доходу та робочих умов.

Відсутність соціальних гарантій: Прекаріат може стикатися з відсутністю соціального захисту, такого як медичне страхування, відпустки, пенсійні внески тощо.

Невизначеність терміну контракту: Прекаріат часто працює за тимчасовими або короткостроковими контрактами, що призводить до невизначеності стосовно тривалості трудових відносин.

Брак гарантій з приводу кар'єрного розвитку: Відсутність можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку може призводити до відчуття невизначеності щодо майбутньої трудової кар'єри.

Причини прекаризації робочих місць у воєнний період:

1. Економічна нестабільність: Війна може спричинити економічну нестабільність, що в свою чергу впливає на робочі місця. Підприємства можуть зменшувати виробництво, зокрема призводячи до звільнень або скорочення робочого часу.

2. Фінансова нестабільність компаній: Підприємства можуть мати обмежені фінансові ресурси через втрати від воєнних подій, зниження попиту на ринку та інші фактори. Це може створювати тиск на умови праці та заробітну плату.

3. Непевність щодо продовження діяльності: Загроза воєнних дій може створювати невизначеність щодо майбутньої діяльності підприємств, що може впливати на рішення щодо

збереження робочих місць.

4. Втрата ринків збуту: Воєнні конфлікти можуть призводити до втрати ринків збуту через порушення торговельних маршрутів та зменшення попиту від партнерів.

5. Соціальна нестабільність: Нестабільна ситуація в країні може призводити до зменшення довіри до бізнесу та ускладнювати укладення договорів про працю.

6. У таких умовах важливою стає підтримка соціальних та працевлаштувальних програм для забезпечення працівників стабільністю та соціальним захистом. Також ключовим є розвиток стратегій для збереження робочих місць та забезпечення виробництва чи послуг в умовах економічної нестабільності під час конфлікту.

Прекаризація трудових відносин може виникати як результат стратегій компаній для зменшення витрат або через економічні та соціальні трансформації. Цей процес викликає занепокоєння серед працівників та може мати негативний вплив на їхнє благополуччя та якість життя.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Трудові відносини в умовах воєнного стану . URL: <https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/trudovi-vidnosyny-v-umovah-voennogo-stanu/>

2. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia/>

**Олена БАБЧИНСЬКА**

*д-р. екон. наук, доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

### **HR-ІНЖИНІРИНГ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РЕНЕСАНС: КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНВЕРГЕНЦІЇ УКРАЇНИ З ЄС**

У сучасному світі де конкуренція стає все більшою, розвиток інноваційних підходів до управління людськими ресурсами (HR-інжиніринг) та підвищення ефективності економічних процесів стають ключовими завданнями для бізнесу. Україна, входячи в процес конвергенції з Європейським Союзом (ЄС), знаходиться на перехідному етапі, вимагаючи нових стратегій управління та підходів до бізнесу. HR-інжиніринг стає результатом досягнення успіху в умовах конкурентного середовища та відіграє ключовою роль у формуванні економічного ренесансу та забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу.

HR-інжиніринг є синергією впливу революційних змін, що відбуваються і в сфері людських ресурсів: HR 4.0 стає одним із чинників сучасного розвитку бізнесу. Нові технології обміну даними між різними системами значно підвищують ефективність прийняття рішень із управління персоналом; поява eSocial (комп'ютеризована система державного управління соціальною підтримкою та захистом населення в багатьох країнах) заохочує відділи кадрів запроваджувати нові технології ведення документації [2].

Для українських підприємств інжиніринг, зокрема HR-інжиніринг, є актуальним питанням, оскільки вітчизняні підприємства потребують впровадження нових світового рівня технологій для зміни системи управління і здійснення виробничої діяльності. Піднесення виробництва до міжнародного надасть можливості високого рівня організації підприємств, їх економічної складової та забезпечить сталий розвиток нашої країни і зростання її добробуту [1].

Євроінтегація — це не лише перехід до нових стандартів та законів, але й великий крок у розвитку економіки та суспільства в цілому. Одним з ключових аспектів цього процесу є розвиток трудового потенціалу нації, оскільки сучасний світ вимагає висококваліфікованих фахівців, готових працювати в умовах глобальної конкуренції. HR-інжиніринг стає

невід'ємною частиною сучасного управління бізнесом, тому що цей підхід орієнтований на оптимізацію стратегій набору персоналу, розвиток лідерства, а також впровадження ефективних систем мотивації та управління професійним розвитком працівників. В умовах конвергенції з ЄС, де вимагається відповідність європейським стандартам у сфері управління персоналом, HR-інжиніринг стає стратегічним інструментом для підприємств, що спрямований на забезпечення конкурентоспроможності та розвиток персоналу.

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[2, с.304.]

Забезпечення стабільної роботи в умовах конкуренції вимагає гнучкості в управлінні людськими ресурсами, адаптивності європейських бізнес-процесів та швидкого реагування на зміни в економічному середовищі. Умови конвергенції України з Європейським Союзом вимагають від бізнесу не лише адаптації до нових стандартів, але й активного застосування HR-інжинірингу та стратегій економічного ренесансу. Це стає необхідною передумовою для успішного подолання викликів та використання перспектив, що відкриваються в умовах європейської інтеграції.

Економічний ренесанс означає не тільки відновлення, але й інтенсивний розвиток економіки, тому у контексті конвергенції України з ЄС, це впровадження інноваційних технологій, розвиток ефективних бізнес-моделей та створення сприятливого середовища для підприємництва. Економічний ренесанс є можливістю для виявлення нових ринкових ніш та зміцнення позицій в глобальній економіці, а в умовах конвергенції з ЄС економічний ренесанс може бути досягнутий через тісну взаємодію з іноземними партнерами, впровадження європейських стандартів управління та високоякісного кадрового потенціалу.

Однак, на шляху до економічного ренесансу виникають ключові виклики, які необхідно ефективно вирішувати, це питання адаптації персоналу до нових вимог, навчання персоналу за європейськими стандартами та забезпечення високого рівня кваліфікації працівників. Враховуючи виклики та труднощі, які супроводжують конвергенцію з ЄС, бізнес може очікувати можливість залучення висококваліфікованих кадрів з країн ЄС, що сприятиме інноваційному розвитку.

Зміни в економіці, пов'язані з євроінтеграцією, створюють нові виклики для управління персоналом. Перш за все, це адаптація до європейських стандартів управління, які вимагають відповідності високих вимог до кадрової політики та практики управління персоналом. До цього долучаються питання кадрового резерву, розвитку лідерства та навички, які є частиною роботи в міжнародному середовищі.

Один із ключових концептуальних підходів що виникає у впровадження системи кадрового управління є орієнтація на компетентність, що забезпечує оцінку та розвиток ключових навичок працівників, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії в умовах євроінтеграції. Крім того, важливою частиною концепції є встановлені прозорі процедури та критерії оцінки працівників. Ще одним аспектом є залучення експертів в галузі міжнародних відносин та менеджменту, щоб забезпечити ефективний обмін досвідом та впровадження передових практик в управління персоналом.

Стратегічні напрями в управлінні персоналом в умовах євроінтеграції включають розробку індивідуальних кар'єрних планів для працівників, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку праці та забезпечення міжнародного стажування та обміну досвідом. Ще однією ключовою стратегією є вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу, що дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників в умовах конкуренції на міжнародному ринку.

Управління персоналом в умовах євроінтеграції та відродження економіки України стає вирішальним фактором для досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Адаптивні стратегії та концептуальні підходи у сфері управління персоналом сприяють

вдосконаленню бізнес-процесів та високої ефективності підприємств в умовах глобального ринку.

Тому, застосування сучасних методів управління персоналом стає важливим для досягнення конкурентоспроможності та стабільності в умовах євроінтеграції та відродження економіки. Підприємства повинні адаптуватися до європейських стандартів управління, що включає в себе впровадження прозорих та справедливих практик залучення, розвитку та утримання персоналу. Співробітники повинні мати постійну можливість підвищувати свою кваліфікацію, відповідати вимогам глобального ринку праці. Важливо впроваджувати системи навчання, що враховують індивідуальні потреби та розвиток кожного працівника.

Євроінтеграція також поставити підприємствам завдання бути гнучкими у відносинах з персоналом, тому що врахування індивідуальних потреб працівників, створення комфортних умов роботи та розвиток корпоративної культури стають стратегічними напрямками управління підприємствами. У контексті відродження економіки ефективне управління персоналом стає стратегічним інструментом для досягнення сталого зростання. Забезпечення оптимальної структури персоналу, мотивації працівників та розвитку лідерських якостей є критичними факторами успіху.

Управління персоналом в умовах євроінтеграції та відродження економіки України вимагає від підприємств не лише адаптації до нових вимог, але й прийняття інноваційних стратегій управління та розвитку персоналу. Забезпечення ефективного управління людськими ресурсами стає вирішальною складовою успішної інтеграції та сталого розвитку економіки України в європейському контексті.

Відмітимо, що впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів потребує зміни та вдосконалення корпоративної культури підприємства через потребу використання нових елементів системи цінностей. На зміст інжинірингу впливають діючі принципи оцінювання результатів праці й системи компенсації. Керівництвом підприємства повинні бути проведені відповідні заходи, які будуть сприяти зміні світогляду підлеглих та спрямовані на підвищення рівня впливу працівника на функціонування підприємства. Тобто, в результаті проведеної роботи повинні бути змінені уявлення працівників на їх роль та вплив на процеси, пов'язані із розвитком бізнесу. Усе перелічене може бути представлено як основні засади працівника підприємства, які орієнтовані на інновації. Інжиніринг бізнес процесів спрямований на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації.

Отже, нові соціальні виклики та зміна парадигми управління персоналом зумовили необхідність застосування новітніх інструментів конструювання HR-процесів та їх імплементацію у бізнес-процеси. Таким інструментом, який вже використовують передові підприємства України та світу, є HR-інжиніринг. HR-інжиніринг ґрунтується на системному підході, реалізовується на всіх рівнях управління бізнес процесами та розробляється при різних варіантах зміни бізнес-середовища. Методика HR-інжинірингу включає новітні інструменти, передові технології та засоби для трансформації HR-процесів та оптимізації їх з використанням діджиталізації. Таким чином, для того, щоб забезпечити розвиток підприємствам можливість утримати та покращити свої конкурентні позиції за умов флуктуацій, HR-інжиніринг є практичним інструментом змін відповідно до нових умов господарювання.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *«Молодий вчений»* .• № 10 (62) • жовтень, 2018 р –с.304-307.
2. Кифяк В. І., Запужляк В. М. Інструменти hr-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9434> (дата звернення: 09.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.86

## **РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Формування ефективної системи розвитку кадрового потенціалу в умовах євроінтеграційних процесів потребує здійснення комплексу заходів, спрямованих на визначення цілей та способів досягнення даної мети. Крім того, необхідно зазначити, що формування систем розвитку кадрового потенціалу підприємства, безумовно спрямоване на забезпечення загального підвищення результативності його професійної діяльності, що передбачає зростання продуктивності праці. Таким чином, кінцевим наслідком забезпечення функціонування систем розвитку персоналу є збільшення прибутку підприємства за рахунок більш ефективного використання наявного сукупного людського капіталу підприємства.

Кадровий потенціал є одним із «найвагоміших ресурсних елементів потенціалу підприємства» [1, с. 103], і для досягнення основних стратегічних цілей підприємства необхідно ефективно його формувати та використовувати. Для забезпечення якості кадрового потенціалу у процесі його формування і розвитку необхідно використовувати компетентнісний підхід. Це дасть змогу навчити працівників самостійно управляти своїми компетентностями, відповідально вести професійну діяльність, підвищити власну конкурентоспроможність, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність підприємства [2, с.30],

В умовах глобалізації та євроінтеграції України управління персоналом стає стратегічно корисним елементом для досягнення сталого економічного розвитку. Євроінтеграція вносить нові вимоги та стандарти в галузь управління персоналом, вимагаючи адаптації та інновацій у сфері кадрового менеджменту. Євроінтеграція є ключовим етапом у розвитку країни, відкриваючи нові можливості та виклики для її господарського та соціального розвитку. Одним з важливих аспектів цього процесу є розвиток кадрового потенціалу - сукупності знань, вмінь та компетенцій працівників, які є ключем до конкурентоспроможності та стабільності. Євроінтеграційні процеси впливають на розвиток кадрового потенціалу країни в різноманітні способи, надаючи можливості та виклики для працівників і бізнесу. Цей процес є не лише етапом адаптації до стандартів Європейського союзу, але й можливістю для зміцнення конкурентоспроможності та сталого економічного зростання. Розглянемо, як євроінтеграція впливає на розвиток кадрового потенціалу та як країна може використати цю можливість для забезпечення сталого економічного зростання.

Європейські стандарти та вимоги накладають нові виклики на кадровий потенціал країни. Професіонали повинні мати високий рівень кваліфікації, володіти мовними навичками та бути готовими до постійного навчання. Освіта стає ключовим інструментом для забезпечення відповідності кваліфікацій міжнародним стандартам. Програми обміну та стажування можуть сприяти вирішенню цього завдання. Розвиток кадрового потенціалу починається з реформ в сфері освіти, включаючи впровадження нових програм, підвищення якості навчання та акцент на розвитку практичних навичок.

Зростаюча інтеграція у європейські структури надає працівникам можливість здобувати досвід та розвиватися в різних країнах ЄС. Це стимулює обмін знаннями та навичками, сприяє розширенню культурного розмаїття і впливає на розвиток міжнародних компетенцій та вдосконалення кадрового потенціалу.

Уміння ефективно працювати в команді, вирішувати конфлікти та взаємодіяти з колегами з різних культур стає все більше цінним у європейському робочому середовищі. Міжнародне спілкування вимагає розвитку м'яких навичок, таких як лідерство, співпраця та



культура взаємодії. Кадровий потенціал країни стає більш витонченим, коли працівники володіють вмінням пристосовуватися до різних комунікативних стилів та ефективно спілкуються в міжнародних командах.

Євроінтеграція прискорює перехід до інноваційних та високотехнологічних рішень у всіх сферах життя, включаючи бізнес, тому потрібно зосередити увагу на розвитку технічних та інженерних навичок, щоб ефективно використовувати сучасні технології та підтримувати інновації. Професіонали повинні бути готові до роботи з новітніми технологіями, а компанії - інвестувати в розвиток та оновлення технічного обладнання, тому розвиток кадрового потенціалу пов'язаний із засвоєнням новітніх технологій, а також з розвитком навичок у сфері цифрової грамотності.

Розвиток кадрового потенціалу повинен включати підвищення екологічної свідомості та розвиток зелених технологій для забезпечення економічної стійкості. Зростання екологічної свідомості серед працівників та підтримка екологічних ініціатив стає необхідністю.

Ефективне управління кадровим потенціалом є однією з найважливіших складових успішного функціонування будь-якого підприємства. Сучасне бізнес-середовище вимагає від компаній не лише конкурентоспроможності на ринку, але й стратегічного управління та розвитку персоналу, тому розробка та впровадження ефективної стратегії забезпечення кадрового потенціалу стає необхідністю, отож розглянемо ключові аспекти такої стратегії:

1) першим кроком у розробці стратегії забезпечення кадрового потенціалу є ретельний аналіз потреб підприємства у кадрах, що включає в себе визначення кількості, якості та типів працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей компанії;

2) стратегія повинна передбачати розвиток кадрового резерву – ідентифікацію та підготовку працівників для ключових посад, тому, важливо розробляти програми кар'єрного росту, які сприяють зростанню ефективності та лояльності працівників;

3) створення ефективної системи навчання та розвитку є ключовим аспектом стратегії, що включає в себе навчання новачків, підвищення кваліфікації поточних працівників, а також впровадження програми стажування та менторства;

4) стратегія повинна враховувати не лише приведення нових працівників, але й збереження та мотивацію існуючого персоналу, застосовуючи сучасні методи мотивації, гнучкі графіки роботи, а також створення комфортного робочого середовища для утримання висококваліфікованих спеціалістів;

5) використання сучасних технологій, таких як HR-системи та програми аналізу даних, сприяє ефективному кадровому управлінню, адже автоматизація процесів може полегшити адміністративне навантаження та забезпечити більшу точність прийняття управлінських рішень;

6) успішна стратегія передбачає взаємодію зі співробітниками та врахування їхніх потреб і побажань, тому здатність слухати, розуміти та впроваджувати зміни відповідно до вимог персоналу є ключем до ефективного управління кадровим потенціалом.

Забезпечення кадрового потенціалу підприємства вимагає системного та стратегічного підходу. Інтеграція сучасних підходів до управління персоналом та врахування індивідуальних потреб співробітників дозволяють створити надійний фундамент для сталого розвитку підприємства. Тому, стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства в нинішніх умовах має бути гнучкою та адаптивною, враховуючи низку факторів та ризиків щодо мінливості середовища та нових умов праці в цьому середовищі. Дієве управління розвитком персоналу та стратегія забезпечення кадрового потенціалу виступає одним з головних факторів успіху в майбутньому для будь-якого підприємства.

Інструменти кадрового потенціалу є ключовими елементами для ефективного управління персоналом та розвитку команди. Вони допомагають визначати, оцінювати і розвивати компетенції працівників, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації. Розглянемо інструменти кадрового потенціалу, які широко використовуються в сучасних компаніях:

1) системи управління відносинами з персоналом (HRM) - HRIS (Human Resource Information System), така програма забезпечує автоматизацію інтеракцій між різними частинами управління персоналом, такими як рекрутинг, навчання, винагорода, і оцінка працівників. ATS (Applicant Tracking System) допомагає у відстеженні та керуванні процесом рекрутингу, відбору та найму нових співробітників;

2) системи управління навчанням - LMS (Learning Management System), яка дозволяє створювати, відстежувати та оцінювати навчальні програми для працівників, сприяючи їхньому професійному розвитку;

3) оцінка та розвиток компетенцій забезпечує отримання відгуків від керівників, підлеглих, колег та інших сторін стосовно роботи працівника. SWOT-аналіз компетенцій визначає сильні та слабкі сторони працівника, а також можливості та загрози для його професійного розвитку;

4) управління талантами використання таблиці потенціалу та готовності, за допомогою якої визначають потенціал та готовність працівників до переходу на більш відповідальні посади;

5) стратегії збереження персоналу передбачають опції гнучкого графіка роботи та дистанційної роботи і сприяють підвищенню задоволеності працівників та збереженню талановитого персоналу, а також програми стимулювання та винагород спрямовані на підтримку та мотивацію працівників;

б) техніки оцінки та аудиту кадрового потенціалу передбачають використання анкет та інтерв'ю, які допомагають зібрати інформацію про потенціал та навички працівників, а також використовується SWOT аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) для визначення стратегій розвитку кадрового потенціалу;

8) стратегії розвитку лідерства це - програми тренінгів для лідерів, що спрямовані на розвиток лідерських якостей та умінь керівників.

Застосування цих інструментів має бути узгоджено з загальною стратегією підприємства та спрямоване на досягнення його бізнес-цілей, адже правильне використання цих інструментів допомагає компанії не лише залучати та утримувати талановитих працівників, але й розвивати їхні здібності для сприяння загальному успіху.

Отже, євроінтеграція є не лише процесом політичного та економічного об'єднання з Європейським союзом, але й ключовим етапом у вдосконаленні кадрового потенціалу країни. Цей процес ставить перед суспільством та бізнесом низку викликів, але й відкриває широкі можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Євроінтеграція є не лише викликом, але й унікальною можливістю для розвитку кадрового потенціалу країни. Вирішення цього завдання вимагає від уряду, бізнесу та освітніх установ спільних зусиль для створення сприятливих умов для навчання, саморозвитку та інновацій. Лише таким чином можна забезпечити стале підвищення якості працівників та конкурентоспроможність країни в умовах глобального ринку. Розвиток кадрового потенціалу в умовах євроінтеграції - це не лише важлива умова для вступу в європейське співтовариство, але й шанс стати справжнім лідером у глобальному економічному просторі.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства». *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/1. С. 102–105.
2. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 26–31.

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

Під впливом розвитку технологій та потреб людини роль і значення якості постійно зростає. Підприємства задля забезпечення ефективного функціонування знаходяться в постійному пошуку нових та вдосконалені вже існуючих напрямів розбудови систем управління якістю.

Системи управління якістю повинні створювати умови для встановлення та управління всією діяльністю, яка може вплинути на безпечне функціонування підприємства і в той же час гарантувати, що продукція або послуги, які пропонуються одержувачам, відповідають необхідним стандартам [1, с. 186]. Стійкий довгостроковий розвиток підприємства може бути забезпечений у випадку базування систем управління якістю на «плануванні, запобіганні та вдосконаленні» [2, с.220]. Основними цілями систем управління якістю визначають «забезпечення того, щоб продукція відповідала всім видам вимог – юридичним, технічним і внутрішнім вимогам компанії та забезпечення задоволеності споживачів продукцією» [3, с. 19].

У класичному трактуванні концепція загального управління якістю передбачає застосування циклу Демінга PDCA – Plan, Do, Check, Act, що в перекладі українською звучить наступним чином: планування, виконання запланованих дій, перевірка (контроль результатів) та внесення коректив. Сучасні дослідники виокремлюють більше число функцій управління, пропонуючи натомість цикл DMAIC – Define-Measure-Analyze-Improve-Control [4, с.43]: визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення, контроль. Трактування етапів циклу DMAIC є більш розширеним і адаптованим до вимоги неперервного поліпшення, які, до речі, визначені одними із базових принципів управління якістю продукції у міжнародних стандартах ISO серії 9000. Проте базування функцій управлінської системи на циклі DMAIC також не є гарантією дотримання вимоги «інноваційності» управлінських механізмів, відповідно до якої «лише інноваційність та використання новітніх технологій у розбудові систем управління дасть можливість сучасним підприємствам ефективно долати перешкоди у конкурентній боротьбі» [5].

Враховуючи вищенаведене, можемо зробити висновки:

1. Виокремлення значної кількості функцій (функціональних напрямів) в управлінні якістю та конкурентоспроможністю продукції жодним чином не гарантує її інноваційності чи сучасності і, в той же час, може призвести до певних дублювань, ускладнення організаційної структури управління та появи надлишкових витрат.

2. Сучасність та інноваційність управлінської системи визначається не переліком функцій чи застосовуваних методів, а відповідним спрямуванням управлінських рішень і відповідною націленістю персоналу, що дозволяє не акцентувати основну увагу на даному питанні.

Отже, на основі наведених висновків, можемо запропонувати адаптований перелік функцій управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства (рис. 1.).

Пропонуємо узагальнити весь блок можливих функцій управлінської системи до трьох базових функціональних напрямів, за якими необхідно розбудовувати в подальшому систему управління якістю і конкурентоспроможністю продукції на підприємствах.



Рисунок 1 – Узагальнений перелік функціональних напрямів системи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції на підприємстві

*\* авторська розробка*

При цьому, функціональний напрям формування (створення) якості та конкурентоспроможності продукції покликаний буде забезпечити всі можливі і необхідні кроки до початку виробництва конкретного виду виробу, за рахунок чого у майбутньому ця продукція матиме необхідний рівень якості та конкурентоспроможності.

Функціональний напрям забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції підприємства покликаний буде:

- створити всі необхідні умови і постійно контролювати їх наявність (дотримання) в цілях виробництва продукції у повній відповідності до заявлених специфікацій, стандартів, вимог тощо;
- забезпечити якісне проходження всіх господарських процесів, пов'язаних зі збутом та післяпродажним обслуговуванням продукції з метою досягнення необхідного рівня прийнятної якості продукції, а, відтак, і бажаного рівня її конкурентоспроможності на кожному з обраних ринків (ринкових ніш);
- забезпечити неперервне функціонування системи контролю всіх господарських операцій, процесів та їх результатів з метою оперативного усунення поточних проблем та формування повної інформаційної бази для аналітичної роботи.

Третій функціональний напрям – поліпшення якості та підвищення конкурентоспроможності продукції має включати весь комплекс звітно-аналітичної роботи на підприємстві, включно з моніторингом, оцінкою реальних досягнутих рівнів якості та конкурентоспроможності продукції у порівнянні з товарами-конкурентами чи з плановими показниками, виявленням можливих резервів підвищення якості чи конкурентоспроможності виробів, встановленням ключових факторів відхилень планових (прогнозних) значень від фактичних та напрацювання рекомендацій щодо покращення ситуації тощо.

Тим чином, саме за наведеними трьома функціональними напрямами, на нашу думку, має здійснюватись розбудова сучасних систем управління якістю та

конкурентоспроможністю продукції на підприємствах, оскільки такий підхід не передбачає створення окремих контрольно-аналітичних структур, а дає можливість організувати ефективний контроль якості продукції в межах виконання завдань із забезпечення її обумовленого рівня, в тому числі і з використанням сучасних інформаційних систем та технологій, що дає можливість застосовувати пропонований підхід навіть на невеликих підприємствах.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Wyrębek H. Integracja systemów zarządzania jako wyznacznik dojrzałości organizacji, [in:] Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe. Lublin: UMCS, 2013.
2. Boljević A. The importance of top quality management in contemporary management. *Serbian Journal of Management*. 2007. № 2 (2). С. 217–226.
3. Zapłata S. Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności. Warszawa. Oficyna Wolters Kluwer Business, 2009.
4. Dihardjo D., Ellitan L. Total Quality Management: A Review of Recent Trend. *International Journal of Trend in Research and Development*. 2021. Volume 8 (6). P. 40–45.
5. Satya Narendra Y. Quality management in the age of industry 4.0. LTI: A Larsen and Turbo group company, 2020. URL: <https://www.ltimindtree.com/wp-content/uploads/2020/05/Quality-Management-In-The-Age-Of-Industry-4.0.pdf?pdf=download>

**Ганна ДАЦЕНКО**

*д.е.н., професор*

*завідувач кафедри обліку та оподаткування, професор*

**Ірина ГЛАДІЙ**

*к.е.н, доцент ,*

*доцент кафедри обліку та оподаткування*

**Людмила Майстер**

*к.е.н, доцент,*

*доцент кафедри обліку та оподаткування*

*Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

### **СОЦІАЛЬНІ ВИТРАТИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В умовах воєнного стану надзвичайно важливим є забезпечення оперативного, належного та безперервного виконання місцевих бюджетів. З метою забезпечення ефективного функціонування бюджетної сфери та життєво-необхідних потреб жителів територіальних громад у період дії воєнного стану Офіс Президента України, Уряд, Верховна Рада України, РНБО та інші центральні органи виконавчої влади приймають низку швидких, ефективних, оперативних рішень. Соціальні видатки є ключовим джерелом доходів, у тому числі пенсій; підтримка громадян, які потрапили в складні життєві обставини; цифровізація соціальних послуг тощо. Саме тому дослідження економічної сутності соціальних витрат суб'єктів господарювання набувають особливої актуальності.

Ефективно управляти соціальними витратами означає, перш за все, своєчасно виявляти факти і причини відхилення витрат ресурсів від норм або планових показників та об'єктивно їх оцінювати. Управління витратами припускає виконання усіх функцій, що властиві управлінню будь-яким об'єктом, тобто розробку (прийняття) і реалізацію рішень, а також контроль за їхнім виконанням [1].

Система управління соціальними витратами є складовою загальної системи його фінансового менеджменту й охоплює всю структуру підприємства./установи З позицій системного підходу вона повинна володіти наступними властивостями: цілісність та єдність (дія всіх елементів підпорядкована досягненню спільної мети, зумовленої об'єктивними чинниками); ієрархічність побудови (взаємозв'язок і підпорядкованість елементів системи між

собою); динамічність (здатність переходити з одного якісного стану в інший, залишаючись при цьому системою); адаптивність (здатність елементів системи пристосовуватися до зовнішнього середовища в залежності від зміни умов функціонування).

Важливим аспектом ефективної організації обліку соціальних витрат суб'єкта господарювання виступає облікова політика [2]. Більш того, сучасний стан вітчизняної економіки в цілому та суб'єктів державного сектору зокрема, а саме, необхідність оптимізації діяльності державних установ та організацій, потребує ініціалізації усіх резервів, у тому числі, застосування інструменту облікової політики як засобу підвищення ефективності організації бюджетного обліку.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» облікова політика імпліцитно притаманна будь-якій вітчизняній юридичній особі незалежно від її організаційно-правової форми і форми власності як сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності [3], але на практиці користувачі звітності, як і самі облікові працівники найчастіше інтерпретують цей термін через регламентацію обраних господарчим суб'єктом варіантів вирішення облікових проблем.

Облікова політика установи, яка надає соціальні послуги, затверджується органом виконавчої влади або органом місцевого самоврядування, який його утворив. Процес формування облікової політики суб'єкта державного сектору можна поділити на кілька етапів (табл. .1).

Таблиця 2.1 – Процес формування облікової політики в сфері соціальних витрат установи [3]

Етап и формування облікової політики	Зміст заходів
Підготовчий етап	Аналіз: – чинних норм законодавства в бухгалтерському обліку; – установчих документів та завдань, які визначають галузеві особливості установи; – середньострокових та перспективних планів; – стратегічних цілей установи; – показників паспорта бюджетних програм, за якими фінансується установа; – результативних показників діяльності; – кола користувачів облікової інформації тощо
Визначення об'єктів облікової політики	Визначення активів та пасивів балансу, щодо яких законодавством передбачено більше ніж один варіант обліку (основні засоби, запаси, розрахунки тощо)
Вибір елементів облікової політики за кожним об'єктом	Визначення конкретних методів обліку за кожним вибраним об'єктом облікової політики (методика визначення вартості активів; методи й норми списання запасів, перелік і склад статей калькулювання вартості послуг, що надаються бюджетними установами тощо)
Документальне оформлення та контроль	Підготовка й подання на погодження і затвердження розпорядчого документа про облікову політику, який є внутрішнім нормативним документом суб'єкта державного сектору. Розпорядчий документ має визначати осіб, відповідальних за контроль впровадження цього документ

Основним завданням облікової політики в сфері соціальних витрат можна визначити забезпечення одержання достовірної інформації про розмір соціальних витрат установи, необхідної для всіх користувачів із метою прийняття відповідних рішень. В той же час, для задоволення внутрішніх потреб і надання додаткової інформації керівництву, можливим інвесторам, іншим користувачам може передбачатися побудова аналітичного обліку та форм внутрішньої звітності таким чином, щоб забезпечити управління на підставі даних бухгалтерського облік.

Таким чином, постає необхідність виділення соціальних витрат в окрему облікову категорію, що обумовлено низкою чинників, а саме: відмінності соціальних витрат від інших витрат, що в свою чергу потребує конкретних способів управління і відповідних підходів до їх обліку; необхідність постійного оперативного управління соціальними витратами підприємства в умовах викликів, з метою їх оптимізації, що передбачає формування відповідного інформаційного забезпечення.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Методичні рекомендації щодо облікової політики суб'єкта державного сектору : затв. наказом МФУ від 23.01.2015 р. № 11. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-15#Text> (дата звернення: 02.10.2023).
2. Предко, А. Ю. Особливості формування облікової політики в бюджетних установах. Юність науки – 2021: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства : зб. тез XI Міжнарод. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 25-26 берез. 2021 р.): у 2-х ч. Ч. 1. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2021. С. 156-159.
3. Сайт для бухгалтерів бюджетних установ. URL: [https://buhgalter.com.ua/download/?file=upload/blanks/reestr\\_doc/zajava\\_dergreestr\\_stvor\\_UO.doc](https://buhgalter.com.ua/download/?file=upload/blanks/reestr_doc/zajava_dergreestr_stvor_UO.doc)

**Оксана КУЛЬГАНІК**

*к.е.н., доцент кафедри економіки та міжнародних відносин  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

### **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Україна стала полем геополітичних турбулентностей та стикається із викликами, які визначають не лише її національну безпеку, але й економічний розвиток. В умовах введення воєнного стану і нестабільності регіонального середовища, інвестиційна діяльність стає найважливішим фактором, що визначає майбутнє країни. Зіткнувшись із реальністю воєнних загроз, Україна стикається із низкою серйозних проблем та одночасно має перед собою перспективи, які можуть визначити її економічний розвиток у довгостроковому плані.

Закон України «Про інвестиційну діяльність» тлумачить, що інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) та досягається соціальний та екологічний ефект [1]. Інвестиційною діяльністю є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій.

Інвестиційна діяльність провадиться на основі різних принципів та стратегій, і вона ґрунтується на кількох ключових ознаках (рис. 1) [1].

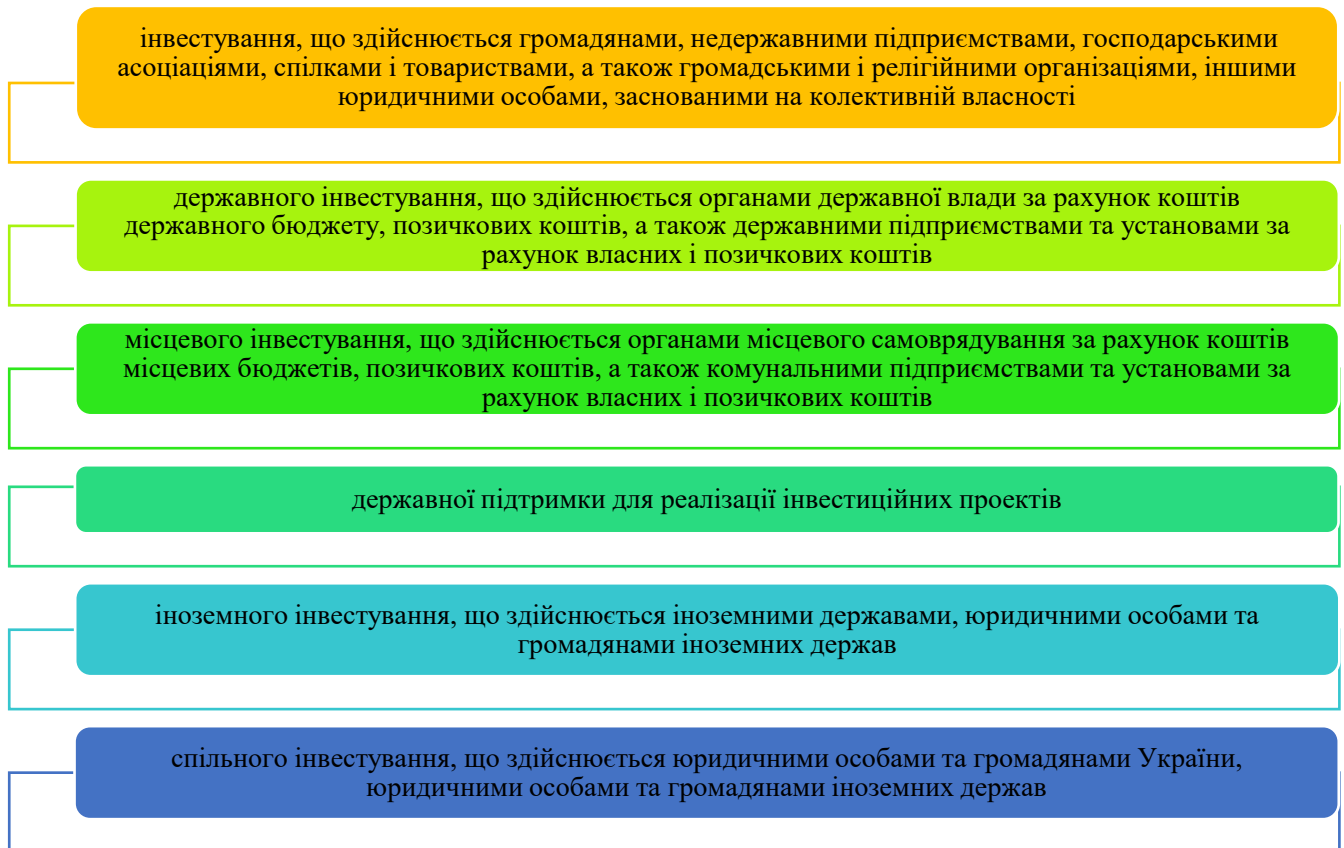


Рисунок 1 – Принципи провадження інвестиційної діяльності

Залучення національної економіки в міжнародну інвестиційну діяльність є важливим етапом для стабільного розвитку країни та зміцнення її місця в глобальному економічному середовищі.

Обсяг прямих іноземних інвестицій у країну відносно її валового внутрішнього продукту є важливим показником, який відображає ступінь залучення іноземного капіталу та зовнішньої економічної активності (табл. 1). До основних країн-інвесторів належать Кіпр – 31,7 %, Нідерланди – 21,6 %, Швейцарія – 5,8 %, Велика Британія – 4,6 %, Німеччина – 4,6 %, Австрія – 3,0 %, Люксембург – 2,4 % і Франція – 2,0 % [ 2].

Таблиця 1 – Динаміка міжнародної інвестиційної діяльності України у 2018-2022 рр.\*

Індикатор	Роки					Абсолютне відхилення 2022 р від 2018 р, ±
	2018	2019	2020	2021	2022	
Прямі іноземні інвестиції в Україну, млн. дол. США	4455	5860	-868	6687	1152	-3303
Номінальний ВВП України, млн. дол. США	130832	153781	155582	199770	160500	29668
Частка ПІІ у ВВП	0,034	0,038	-0,005	0,033	0,007	-0,027
Чисельність населення, тис. осіб	42386,4	42153,2	41902,4	41588,4	41167,3	-1218,7
Частка ПІІ на душу населення	0,105	0,139	-0,020	0,160	0,027	-0,078

\*Розраховано за даними [3].



Аналізуючи дані, які відображені в табл. 1, можна відзначити, що у 2018 р. обсяг прямих іноземних інвестицій в Україну склав 4455 млн. дол. США, протягом 2019 р. відбулася помітна зростаюча тенденція, але у 2020 р. спостерігається від'ємне відхилення на -868 млн. дол. США, проте у 2021 р. відновилася позитивна динаміка, збільшившись до 6687 млн. дол. США, втім у 2022 р. знов відбулось різке зменшення на -3303 млн. дол. США в порівнянні з 2018 роком.

У 2018 році частка ПІІ у ВВП становила 0,034, а в 2019 році вона зросла до 0,038. У 2020 році відбулося невелике зменшення (-0,005), але в 2021 році спостерігається позитивна динаміка (0,033). Найбільш вражаюче є від'ємне відхилення у 2022 році, коли частка ПІІ у ВВП зменшилася на -0,027. Адже різке падіння частки ПІІ у ВВП у 2022 році є ознакою зниження інвестиційної активності та економічної нестабільності в умовах війни. Зменшення частки ПІІ на душу населення у 2022 році свідчить про те, що взаємодія іноземних інвесторів на душу населення зменшується. А скорочення чисельності населення може вплинути на внутрішній ринок та загальний попит, що може бути одним із факторів, яке впливає на інвестиційну діяльність.

Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» відіграє ключову роль у стимулюванні інвестиційної діяльності в країні [4]. Важливо зазначити, що ефективність закону залежить від його реалізації та виконання у практиці. Це вимагає відповідальності та системної роботи влади, а також взаємодії між урядом та бізнес-спільнотою для досягнення спільних цілей щодо стимулювання інвестиційної активності в Україні (рис. 2). Закон може надавати фінансову підтримку та привілеї інвесторам, які здійснюють значні інвестиції в економіку країни. Це може включати зниження податкових ставок, надання субсидій, кредитів або інших фінансових стимулів. Податкові пільги включають в себе звільнення від податку на прибуток або зниження ставок. Це може значно зменшити фінансовий тиск на інвесторів і зробити інвестиції в Україну більш привабливими. Спрощення адміністративних процедур та отримання необхідних дозволів для реалізації інвестиційних проєктів допоможе зменшити бюрократичні бар'єри і прискорить реалізацію проєктів. Створення стабільного правового середовища забезпечить захист прав інвесторів та зменшить ризики, пов'язані зі зміною законодавства.

Крім того, розвиток інфраструктури включає будівництво доріг, портів, аеропортів тощо, що значно підвищує привабливість країни для інвесторів. А підтримка науково-дослідницької та інноваційної діяльності сприятиме розвитку високотехнологічних галузей та підвищить конкурентоспроможність країни.



Рисунок 2. – Напрями стимулювання інвестиційного клімату в Україні

Таким чином, Україна, зазнаючи впливу воєнного конфлікту, стикається зі складним завданням повернення інвестицій та забезпечення стійкого економічного розвитку. Інвестори приймають рішення, спираючись на прогнозовані прибутки та аналіз можливих ризиків. Оцінка відношення між можливим доходом і ризиками є основним фактором в інвестиційному процесі. Незважаючи на численні виклики, проте, є певні ключові кроки, які можуть визначити перспективи інвестиційної діяльності України в умовах воєнного стану. Однак, прогрес у напрямку реформ, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату, може стати ключовим кроком до відновлення довіри інвесторів.

Розвиток інновацій та технологій визначає нові горизонти для економічного росту, забезпечуючи диверсифікацію та стійкість. Одночасно, активна міжнародна співпраця та підтримка можуть стати додатковим стимулом для відновлення інвестиційного інтересу в Україні.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Про інвестиційну діяльність: Закон України. Документ 1560-XII, чинний, редакція від 10.10.2022, підстава - 2518-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (Дата перегляду: 01.11.2023).
2. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо інвестиційного клімату в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=93e0fdd8-41bc-4737-a700-75d32c29d885#:~:text=%D0> (Дата перегляду: 02.11.2023).
3. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (Дата перегляду: 03.11.2023).
4. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні: Закон України. Документ 1116-IX, чинний, редакція від 17.09.2023, підстава - 3311-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (Дата перегляду: 04.11.2023).

**Леся МАТВІЙЧУК**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку*

**Артем ВЕНДЕРА**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

#### **РИЗИКИ В АВТОТРАНСПОРТНОМУ СТРАХУВАННІ**

Трансформація вітчизняної системи економічних відносин, соціальні перетворення та глобалізаційні тенденції, що нині відбуваються в Україні, породжують необхідність особливого ставлення до розв'язання проблем страхового захисту фізичних та юридичних осіб, страхового відшкодування в транспортній галузі, які спонукають до пошуку та впровадження дієвих методів та інструментів. Автотранспортне страхування як економічне поняття має складний, багатоаспектний характер, що пов'язане з такими категоріями як ризик, захист, фінанси, інвестиційна діяльність. Проте, саме ризик є передумовою виникнення страхових відносин, без якого існування страхування не можливе. Наявність ризику породжує страховий інтерес, тобто необхідність покриття завданої шкоди в результаті його прояву, та визначає межі страхового захисту.

Відповідно до Закону України «Про страхування» страховий ризик – «це певна подія, на випадок якої проводиться страхування і яка має ознаки ймовірності та випадковості настання» [1].

Основними характеристиками ризику, що є важливими з позицій страхування є: частота настання події, тобто ступінь настання страхових випадків за конкретним видом страхування

та важкість наслідків, тобто розмір збитку, який отримав страхувальник внаслідок страхового випадку.

Наявність різноманітних видів ризиків, які виникають у процесі володіння та під час експлуатації транспортних засобів, частота та розміри їх прояву, неможливість їх абсолютного усунення породжує необхідність розвитку автотранспортного страхування.

«В автотранспортному страхуванні ризик можна трактувати як загрозу того, що власник автомобіля зазнає втрат, розмір яких є показником рівня страхового ризику за даним видом страхування. Отже, поняття страхового ризику і втрат найтіснішим чином пов'язані між собою, однак під транспортним ризиком мається на увазі не сама страхова подія, а той чи інший ступінь небезпеки її виникнення» [2, с. 199].

Під час визначення ризиків в автотранспортному страхуванні необхідно враховувати такі його основні ознаки:

- значна кількість страхових випадків, які стаються з транспортними засобами щодня;
- непередбачуваний характер настання страхової події як за часом так і за місцем, що обумовлено постійним переміщенням транспортного засобу;
- формування оптимального страхового портфеля та необхідність прорахунку негативних наслідків настання страхового ризику для страховика, що дозволить забезпечити фінансову стабільність страхової компанії в майбутньому.

Залежно від виду та програми автотранспортне страхування покриває наступні страхові ризики: збитки внаслідок дорожньо-транспортних пригод; викрадення транспортного засобу; збитки внаслідок протиправних дій інших осіб (крадіжка, пошкодження, та інші протиправні дії); збитки внаслідок пожежі (як спричиненої антропогенними чинниками так і природними чинниками); збитки спричинені природними явищами (удар блискавки, торнадо, шторм, ураган, злива, град, паводки, землетрус, зсуви, селі, напад тварин, та інші катаклізми); збитки внаслідок падіння предметів на транспортний засіб; пошкодження скла; тощо. Крім того до страхових ризиків включають матеріальні збитки пов'язані із перевезенням вантажів, та збитки завдання життю та здоров'ю людей.

До внутрішні чинники ризику, які безпосередньо залежать від транспортного засобу належать:

- вид транспортного засобу (розробляючи страхові продукти страхові компанії застосовують рейтингові групи, у які вони об'єднують транспортні засоби за ознаками ймовірності настання та ступеня ризику);
- характер використання транспортного засобу (страхові компанії укладаючи договір страхування враховують мету експлуатації транспортного засобу, зокрема: перевезення пасажирів, участь у спортивних змаганнях, особисте використання);
- переважне місце експлуатації транспортного засобу (село, місто, райони, далекі поїздки);
- вид страхового покриття (повне страхування, що прокріє весь комплекс ризиків чи часткове страхування, відповідно до якого застрахованими будуть лише певні окремі ризики);
- термін використання і вартість транспортного засобу.

Вітчизняні страхові компанії, при розробці страхових продуктів, для визначення ступеня ризику враховують клас транспортного засобу, термін експлуатації та вартість автомобіля.

Зовнішні чинники не залежать від транспортного засобу, а в переважній більшості стосуються водія, його водійського стажу, наявності пільг. Так, відповідно до чинного страхового законодавства «звільняються від обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності на території України:

- учасники бойових дій та інваліди війни, що визначені чинним законодавством;
- інваліди I групи, які особисто керують належними їм транспортними засобами;

–особи, що керують транспортним засобом, належним інваліду I групи, у його присутності.

Відшкодування збитків від дорожньо-транспортної пригоди, винуватцями якої є зазначені особи, проводить МТСБУ. 50 % вартості полісу сплачують: пенсіонери; інваліди II групи; особи, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, віднесена до I або II категорії; учасники війни за умови особистого володіння і керування транспортним засобом, об'єм двигуна якого до 2500 сантиметрів кубічних включно» [3].

Також за безаварійне водіння страхові компанії розробляють систему знижок та подарунків для страхувальників.

В сучасних умовах господарювання застосовуються наступні методи до нормування ризику в галузі автотранспортного страхування: детерміновані, комбіновані, імовірнісно-статистичні.

Детермінований підхід ґрунтується на певній кількісній диференціації та розподілі непередбачуваних, негативних ситуацій, кількості ДТП за ступенем небезпеки на категорії, види, класи, що визначаються за параметром, який характеризує небезпечні риси процесів, кількість постраждалих, а також руйнівні наслідки таких ситуацій. При цьому признаються конкретні кількісні межі означених категорій, видів, класів і т. п.

Детерміновані методи передбачають здійснення аналізу етапів дорожньо-транспортної пригоди, починаючи від початкової події через послідовність передбачуваних умов до остаточного результату. Недоліками при використанні детермінованих методів є:

–можливість не врахувати ланцюжки розвитку дорожньо-транспортної пригоди, що не реалізуються, але є досить важливими;

–складність та затратність у побудові математичних моделей;

–необхідність проведення досить складних і дороговартісних експериментальних досліджень.

Імовірнісний підхід є більш прогресивним і відзначається простішою реалізацією, оскільки він дає змогу знайти оптимальний варіанта проектного рішення. Даний підхід ґрунтується на кількісній залежності між небезпечними чинниками дорожнього середовища, фінансовою шкодою та ймовірністю реалізації небезпечних чинників з урахуванням захисних заходів. Саме використання імовірнісних методів дозволяє знаходити оптимальні технічні рішення для конкретних об'єктів страхування. Однак зазначений підхід вимагає отримання додаткових відомостей (до прикладу, статистичних даних про кількість ДТП для автомобілів одного типу та класу, відомостей про надійність обладнання і автомобільних систем, статистичні дані про водіїв). Досить ускладнює застосування імовірнісного підходу людський фактор і надійності системи «водій – транспортний засіб – середовище».

Імовірнісно-статистичні методи аналізу автотранспортних ризиків дозволяють здійснити оцінку імовірності виникнення дорожньо-транспортних пригод та розрахувати відносну імовірність різних шляхів розвитку процесу. Застосування імовірнісно-статистичного методу дозволяє аналізувати та будувати розгалужені ланцюжки умов і чинників, вибирати необхідний математичний апарат і оцінювати ймовірність настання дорожньо-транспортних пригод. Математичні моделі, яка застосовуються у даному методі можна суттєво спростити в порівнянні з іншими групами методів, зокрема, детермінованими методами. Основні обмеження та складнощі в реалізації зазначеного методу можуть бути викликані з недостатньо детальною статистикою по різних чинниках дорожньо-транспортних пригод.

Імовірнісний підхід базується на концепції допустимого рівня ризику з розрахунком імовірності досягнення високого рівня безпеки і передбачає недопущення впливу на людей загроз та небезпечних чинників дорожнього середовища з ймовірністю, що значно перевищує нормативну.

«Методи аналізу ризиків ДТП в умовах невизначеностей нестатистичної природи призначені для опису невизначеності джерела ризику, пов'язаного з відсутністю або неповнотою інформації про процеси виникнення і розвитку аварії. Усі перераховані вище методи аналізу ризиків ДТП класифікують по характеру початкової і результуючої інформації на якісні і кількісні» [4, с. 35].

Проведення аналізу ризиків автотранспортного страхування вимагає високої кваліфікації працівників, значного об'єму інформації, обліку аварійності та особливостей дорожнього руху, погодних умов, часу перебування водія за кермом і інших факторів.

Таким чином, страховий ризик є обов'язковим елементом, який породжує існування страхових правовідносин. Ризик трансформується в матеріальний інтерес страхувальника щодо захисту свого майна, життя та здоров'я. Транспортний ризик виникає у зв'язку з володінням та користуванням фізичними та юридичними особами транспортних засобів і пов'язаний з потенційною можливістю отримання збитків та зменшення споживчих властивостей об'єктів під час порушення умов їх переміщення. Наявність значної кількості ризиків, пов'язаних з експлуатацією транспорту обумовлює поширеність даного виду страхування як серед фізичних осіб так і підприємницького сектора. Значною мірою у розвитку автотранспортного страхування зацікавлена і держава, оскільки захист від ризиків у цьому сегменті має велике соціальне значення.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 року № 85/96-ВР. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/85/96-%D0%B2%D1%80>
2. Толстенко О. Сучасне обґрунтування та визначення ризику в автотранспортному страхуванні / О. Толстенко // Світ фінансів. – 2009. – № 4. – С. 198-202.
3. Закон України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» від 01.07.2004 року № 1961-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1961-15>
4. Ризики у транспортних процесах : навч. посібник / І. О. Ткаченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 114 с.

**Інна ДОЦЕНКО**

*к.е.н, доцент,*

*доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку*

**Мар'яна ГРИГОРЧУК**

*здобувач вищої освіти,*

**Дмитро ФОРКУН**

*здобувач вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,*

*м. Хмельницький, Україна*

## **ОПЕРАЦІЙНІ РИЗИКИ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

В умовах поглиблення процесів цифровізації фінансового сектору, світових трансформаційних процесів діяльності банків характеризується значною вразливістю до ризиків. Сутність поняття «ризик», визначається як «можливість настання несприятливої події та, здебільшого, трактується як загроза втрати суб'єктами господарювання частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат в результаті здійснення певної виробничої чи фінансової діяльності» [1, с. 7]. З-поміж інших банківських ризиків, останнім часом все більше уваги приділяється саме операційному ризику. Адже, банківські установи можуть бути цілями для кібератак, так як в сучасному світі, в умовах діджиталізації та технологічного розвитку вся банківська система тримається на системах та програмах, які

мають вразливі місця. Загроза втрати важливих персональних даних клієнтів банку, коштів на індивідуальних рахунках фізичних чи юридичних осіб, може призвести не тільки до особистих збитків фінансової установи, але й завдати втрат самим клієнтам банку, що прямо впливає на довіру до фінансового сектору держави. Саме тому, операційні ризики банку є важливим елементом в управлінні ризиками фінансової установи. Операційні ризики включають в себе можливість втрат через неправильність або недоліки в процесах, системах або людському факторі. Операційні ризики банку включають в себе ризик втрати, пов'язаний з некоректними або нелегальними операціями, які можуть призвести до втрати грошей, матеріальних активів або довіри клієнтів. Операційний ризик виключає втрати від неефективного прийняття бізнес рішень фінансовими установами, нерезультативного вибору напрямків діяльності або визначення стратегії банку. При визначенні економічної сутності операційного ризику необхідно враховувати, що надзвичайно великі збої та помилки в операціях, які прямо призводять до значних фінансових і матеріальних втрат для банку, стали основними чинниками, які зумовили виділення операційного ризику як окремого типу ризику.

Для ефективного управління операційним ризиком банку, необхідно здійснити аналіз існуючих підходів до визначення даного поняття. До прикладу Дмитриши Л., Кушнір О. розглядають операційний ризик як «ризик збитків внаслідок збоїв системи, помилки персоналу, шахрайства чи зовнішніх подій» [2]. Більш широке визначення запропоноване Базельським комітетом (Базель II), під яким розуміють «ризик виникнення збитків у результаті недоліків та помилок у ході здійснення внутрішніх процесів у банку, допущених з боку співробітників, через інформаційні системи, а також зовнішніх подій» [3].

Схоже за змістом визначення пропонує НБУ в «Положенні про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах», в якому під операційним ризиком розуміє «імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок недоліків або помилок в організації внутрішніх процесів, навмисних або ненавмисних дій працівників банку або інших осіб, збоїв у роботі інформаційних систем банку або внаслідок впливу зовнішніх факторів. Операційний ризик уключає юридичний ризик, однак має виключати ризик репутації та стратегічний ризик» [4].

З проведеного аналізу варто зауважити, що підходи до визначення поняття операційного ризику різняться між собою, що спричиняє значні труднощі для фінансових установ при створенні системи управління даним ризиком. Операційний ризик найчастіше пов'язаний з порушенням процесу внутрішнього контролю банку і управління ним. Це ризик можливих помилок при здійсненні банківських операцій, порушення внутрішніх банківських процедур, перевищення повноважень, зловживання і технічні ризики. Тому пропонуємо, операційний ризик банку трактувати, як невизначеність (небезпека, загроза) для банківської діяльності, яка проявляється у ймовірності отримання фінансового результату (збитку, втрат, недоотримання доходів) внаслідок прояву свідомих або несвідомих дії працівників банківської установи, збоїв інформаційних систем, недосконаlosti внутрішніх процесів банку, у т.ч. через брак належного контролю або внаслідок впливу зовнішніх факторів.

На основі аналізу існуючих трактувань, авторами виокремлено підходи до визначення сутності операційного ризику банківської установи. Перший підхід – системний (процесний), який охоплює помилки персоналу, операційні збої, зовнішнє втручання у вигляді кіберзагроз, а також неналежну послідовність процедур здійснення операцій. Другий підхід – економічний, який передбачає економічні чи фінансові втрати, отримання збитків банківською установою або недоотримання частини доходів. Третій підхід – управлінський, визначає операційний ризик як ризик прямих та побічних втрат, що є результатом нераціональності та неефективності управлінських процесів банківської установи.

Вивчивши сутність операційного ризику, доцільно окреслити основні чинники його виникнення, а саме: недосконала побудова управлінської структури банку, нераціональні дії персоналу, шахрайство, кібератаки, перебої в роботі інформаційних систем та зовнішні чинники. Базельський комітет з банківського нагляду визначає сім чинників операційного

ризиком банку, що пов'язані з: внутрішнім та зовнішнім шахрайством, управлінням персоналом та охороною праці банку, клієнтами фінансової установи, продуктами та нормами ділової практики, пошкодженням або знищенням активів банку, унеможливленням діяльності та функціонування систем установи, виконанням банківських переказів, наданням платіжних доручень у здійсненні переказів та управління процесами [3].

Свтушенко Г., Бабоско А., Бушля Д. виділяють наступні чинники впливу на операційний ризик банку [5, с. 397]:

- технологія, масове використання якої в діяльності банку допомагає уникнути потенційних помилок, що можуть виникнути при ручній обробці операцій персоналом;
- електронна комерція, внаслідок використання якої, виникають нові види ризиків у сфері операцій, які ще не повністю розмежовані та вивчені;
- необхідність у стандартизації програмного і технічного забезпечення внаслідок злиття та поглинань банків;
- додаткові ризики, пов'язані зі зростанням ролі банків, розширенням їх функцій, що вимагає постійної підтримки ефективності внутрішнього контролю та резервних систем;
- внутрішні прийоми для зменшення схильності банку до ринкового та кредитного ризиків, які можуть призвести до виникнення операційного ризику;
- аутсорсинг банку створює нову ситуацію потенційного ризику, оскільки банк не може безпосередньо контролювати персонал компанії-постачальника послуг і технічну інфраструктуру.

Проте діджиталізація, цифровізація, інтеграційні та глобалізаційні процеси в фінансовому секторі значно розширюють класифікацію чинників операційного ризику, наразі також потрібно враховувати ризики, що пов'язані з безпекою даних банківської установи, ризик стійкості банку, кліматичний, регуляторний та геополітичний ризик [6, с. 36]. З розвитком цифровізації та збільшенням мобільного доступу до мережі інтернет та цифрових послуг по всьому світу за останні роки, процес надання послуг, включаючи фінансові, значно змінився. Оскільки інформаційні системи стають головним «генератором» операційних ризиків сьогодення, їх слід виділити як окремий чинник виникнення операційного ризику. Даний процес пов'язаний з цифровізацією банківського сектора, який сприяє розширенню клієнтської бази, збільшенню частки ринку банківських послуг, зниженню витрат, підвищенню фінансової стабільності та безпеки банку. Для здійснення цифровізації своєї діяльності, банк впроваджує інноваційні методи роботи, а також розширює свій асортимент банківських продуктів та послуг. Це дозволяє ефективно виконувати поставлені завдання за мінімальних витрат [7, с. 104]. З одного боку цей процес стимулюється висококонкурентним середовищем. Кожна фінансова установа, відповідно до своїх особливостей ведення бізнесу, намагається бути сучасною і технологічною, надаючи зручні сервіси, послуги і продукти. З іншого боку, цей процес був значно пришвидшений через настання пандемії COVID-19, яка змусила навіть ті банки, які не схильні до змін, шукати нові рішення, продукти і формати роботи. У першу чергу це вплинуло на працівників банківських установ, які були змушені працювати віддалено. Внаслідок цього відбулися зміни у виконанні різних процедур і процесів. Окрім того виникла необхідність змін у інформаційних банківських системах – створення нових продуктів з метою максимального надання послуг на відстані, наприклад: онлайн-банкінг, віртуальні консультанти, дистанційне оформлення платіжних карток та інше. Банки підтримують та вдосконалюють свою роботу, що забезпечує клієнтам постійний віддалений доступ до управління власними рахунками та коштами.

З початку повномасштабної війни, всі кібератаки на банківський сектор виконувалися хакерськими угрупованнями, за підтримки влади країни-агресора. Зараз атаки здійснюються у двох напрямках: DDoS-атаки різної сили, які негативно впливають на всю банківську систему, крім Національного банку України, і фішингові атаки різних типів (різні види шахрайства). Фішингові атаки спрямовані на викрадення коштів у клієнтів банків за допомогою різних махінацій. Аферисти використовують прості методи соціальної інженерії,

створення фейкових мобільних додатків та сторінок банків з використанням ідентичності справжніх банків.

Таким чином, з метою збереження операційної ефективності, банки мають змінити свої бізнес-моделі та пристосуватися до сучасних конкурентних умов. Через це, в банківському секторі відбувається пріоритизація напрямків розвитку в бік цифрової трансформації. Основний фокус робиться на розвитку платіжно-розрахункових систем, цифрового банкінгу та інших напрямків. Це дозволяє розширювати клієнтську базу, збільшувати частку на ринку, підвищувати фінансову стійкість та забезпечувати безпеку банку.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку : монографія / за заг. ред. С. О. Дмитрова. – Суми : Українська академія банківської справи Національного банку України, 2010. – 277 с.
2. Дмитришин Л. І. Моделювання оцінки операційного ризику комерційного банку / Л. І. Дмитришин, О. С. Кушнір // Вісник Прикарпатського університету. – 2014. – № 10. – С. 186-191.
3. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2004. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.bis.org/publ/bcbs128.htm> (дата звернення: 2.10.2023).
4. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах: Постанова правління Національного банку України № 64, від 11.06.2018 р. // Офіційний сайт Верховної ради. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 25.10.2023).
5. Євтушенко Г. В. Операційні ризики в системі банківської діяльності та нові шляхи їх попередження / Г. В. Євтушенко, А. І. Бабошко, Д. І. Бушля // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 5. – С. 396-400.
6. Слатвінська М. О. Управління операційним ризиком банку: міжнародні стандарти та вітчизняна практика / М. О. Слатвінська // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2022. – № 5-6 (294-295). – С. 35-41.
7. Воцак О. В. Дослідження зміни профілю операційних ризиків банку / О. В. Воцак // Науковий погляд: економіка і управління. – 2023. – № 2 (82). – С. 102-107.

**Лариса ОВОД**

*к.е.н., доцент,*

*доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування*

**Інна БОЖКЕВИЧ**

*здобувач вищої освіти, Хмельницький*

*національний університет, м. Хмельницький, Україна*

## **ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ МІКРОПІДПРИЄМНИЦТВА**

В умовах цифровізації економіки, але одночасного спаду темпів виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг), сповільнення темпів розвитку мікропідприємств через військовий стан в Україні, виникають питання, пов'язані з розробкою та впровадження нових технологій управління підприємством, у тому числі й оборотними активами. Основними завданнями такого управління є визначення обсягу, структури, джерел покриття оборотних активів, оптимального співвідношення між їх складовими та достатнього розміру для забезпечення довгострокової й ефективної діяльності підприємства. Різноманітність об'єктів у складі оборотних активів впливає на вибір політики управління оборотними активами суб'єктів господарювання. Для мікропідприємств сфери надання послуг одним з



найважливіших об'єктів управління є дебіторська заборгованість, розмір якої подекуди становить біля 96 % оборотних активів.

Зростання дебіторської заборгованості спричиняє як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства [3]. Серед факторів позитивного впливу можна навести:

- стимулювання збільшення обсягів продажу послуг;
- встановлення стабільних і тривалих зв'язків із покупцями послуг;
- формування конкурентоспроможного асортименту послуг.

Чинниками негативного впливу є наступні:

- вилучення коштів з обігу;
- виникнення витрат на управління дебіторською заборгованістю;
- виникнення ризику сумнівної, простроченої заборгованості та її неповернення;
- виникнення, втрат від інфляції і зниження прибутку та ін.

Аналіз основних недоліків в управлінні дебіторською заборгованістю в обліково-аналітичній системі управління мікропідприємств України показав, що основними з них є:

- відсутність повної інформації щодо видів дебіторської заборгованості та термінів її погашення;
- відсутній порядок та методика роботи підприємства з простроченою дебіторською заборгованістю за її видами;
- не проводиться моніторинг та оцінка фінансового стану та кредитної історії дебіторів;
- відсутність та недостатність даних про зростання витрат, які пов'язані із зростанням розміру дебіторської заборгованості;
- не здійснюється надання розстрочок платежів та оцінка ефективності їх надання.

Усунення наведених недоліків дозволить зменшити рівень дебіторської заборгованості, налагодити ритмічність платежів та збільшити ефективність управління фінансами суб'єктів господарювання.

Основною метою процесу управління дебіторською заборгованістю в обліково-аналітичній системі є дієвий та суворий контроль за рухом усіх видів заборгованості та грошових коштів підприємства. В такій системі управління важливою складовою є економічний аналіз, який дозволяє дослідити стан, динаміку, структуру, співвідношення дебіторської заборгованості з кредиторською та з обсягами продажу. Проведення зазначеного аналізу ґрунтується на підсистемі інформаційного забезпечення управління.

Система інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо дебіторської заборгованості має забезпечувати накопичення та своєчасну передачу даних про її склад, строки погашення, оборотність та ефективність використання у таких аспектах, які би задовольняли потреби управління. Формуванню такої інформаційної підтримки управлінських рішень сприяє дотримання наведених нижче вимог щодо:

- систематизації, уніфікації та формалізації, адміністрування процесу накопичення обліково-аналітичної інформації і створення звітів, які дають змогу через певний мінімальний склад кінцевих синтезованих показників отримувати дані про поточний стан ситуацією щодо дебіторської заборгованості та її складових, а також на перспективу;
- наявності широкого спектру аналітичних збалансованих показників для обробки й аналізу облікової інформації щодо дебіторської заборгованості та оборотних активів та активів в цілому;
- забезпечення дієвого контролю за даними специфічних інформаційних потоків, що виникають в процесі обробки і аналізу інформації щодо дебіторської заборгованості;
- структуризації та оптимізації інформаційних потоків між прогнозуванням, плануванням, регулюванням, обліком, аналізом та контролем дебіторської заборгованості;
- оперативної технічної і програмної підтримки у формуванні планової і обліково-аналітичної інформації для своєчасної її передачі і прийняття управлінських рішень [1].

Бухгалтерський облік як інформаційна система суб'єктів мікропідприємництва є основним джерелом інформації в управлінні дебіторською заборгованістю.

Фінансова звітність суб'єктів мікропідприємства складається відповідно до вимог Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» (далі НП(С)БО 25), затвердженого наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39 [5]. У Балансі (форма № 1-мс) дебіторська заборгованість представлена за статтею 1155 «Поточна дебіторська заборгованість», де «відображається фактична заборгованість покупців або замовників за реалізовані їм продукцію, товари, роботи або послуги, включаючи забезпечену векселями, інших дебіторів, а також відображається визнана дебіторська заборгованість казначейських, фінансових і податкових органів, державних цільових фондів, зокрема за розрахунками з тимчасової непрацездатності» [5].

Існує ряд проблем в обліковій системі мікропідприємств щодо обліку розрахунків з покупцями послуг та іншими дебіторами, а саме:

- поєднання в одному рахунку 37 «Розрахунки з різними дебіторами» розрахунків з різними видами дебіторів: покупцями, підзвітними особами, іншими дебіторами, що значно знижує контрольну функцію обліку заборгованості за її видами;
- неможливість отримання деталізованої інформації про дебіторську заборгованість в тому обсязі і вигляді, який достатній для проведення ґрунтовного аналізу розрахунків з різними дебіторами й прийняття управлінських рішень;
- доволі низький рівень контролю за станом та розмірами сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості;
- відсутність гнучкої системи розрахунків з дебіторами (відстрочка платежів, знижки за дострокову оплату, факторинг тощо) для ефективного управління дебіторською заборгованістю.

Тому з метою отримання повної, достовірної й оперативної інформації про стан дебіторської заборгованості за видами, строками та перспективами її погашення контрагентами доцільно забезпечити ефективну організацію цієї ділянки обліку:

- здійснити групування дебіторської заборгованості за аналітичними рахунками щодо термінів її погашення з метою організації обліку, внутрішнього контролю та аналізу дебіторської заборгованості на підприємстві;
- проводити моніторинг стану простроченої та безнадійної заборгованості дебіторів за рахунками аналітичного обліку, а на їх основі аналіз впливу на фінансовий стан підприємства;
- здійснювати за даними облікової системи аналіз та контроль динаміки та структури дебіторської заборгованості, співвідношення її з кредиторською та обсягами продажу, оцінка показників оборотності, ліквідності та фінансового стану в цілому;
- вчасно проводити інвентаризацію та індексацію дебіторської заборгованості;
- проводити моніторинг потенційних покупців послуг з метою оцінки ринкової репутації, фінансового стану та платоспроможності для зниження ризику несплати боргів;
- визначати оптимальний розмір дебіторської заборгованості в цілому по підприємству, впроваджувати як засіб управління дебіторською заборгованістю її лімітування та перегляд граничних сум щодо усієї заборгованості, так і щодо окремих дебіторів [2].

Враховуючи специфіку діяльності мікропідприємств доцільно виділити такі аналітичні рахунки до рахунку 37 «Розрахунки з різними дебіторами» [4]:

- 371 «Розрахунки за виданими авансами»
- 372 «Розрахунки з підзвітними особами»
- 377/1 «Нормальна дебіторська заборгованість»;
- 377/2 «Сумнівна дебіторська заборгованість»
- 377/3 «Безнадійна дебіторська заборгованість»

Ідентифікація наведених видів дебіторської заборгованості на субрахунку 377 «Розрахунки з іншими дебіторами» в обліково-аналітичній системі мікропідприємства дасть змогу отримувати інформацію про потенційні загрози та вжити заходів щодо застосування оптимальних методів інкасації заборгованості без відчутного негативного впливу на рівень платоспроможності. Зокрема, переведення дебіторської заборгованості, яка виникає під час

звичайного операційного циклу (рахунок 377/1 «Нормальна дебіторська заборгованість») до складу сумнівної заборгованості (377/2 «Сумнівна дебіторська заборгованість») слугуватиме інформаційним індикатором необхідності прийняття рішення про застосування різних форм розрахунків, альтернативних грошовим (факторинг, вексельні розрахунки та інші форми розрахунків).

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Кащена Н. Б. Організаційно-інформаційна модель аналізу оборотних активів в контексті забезпечення стійкого розвитку підприємства / Н. Б.Кащена, Г. Л. Чміль, М. В. Костинська // Information aspects of socio-economic systems' development: monograph. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach. - 2016. - С. 366-374.
2. Москалюк Г. О. Облік та контроль дебіторської заборгованості: існуючі проблеми та шляхи їх вирішення // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – №721– С. 173 – 178.
3. Мулик Т. О. Аналітичне забезпечення заборгованості підприємства в умовах антикризового управління / Т. О. Мулик, О. Ф. Томчук, Л. І. Федоришина // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2019. - № 1. - С. 146-160. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnr\\_2019\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnr_2019_1_14) (дата звернення 06.10.2023).
4. Попова В. Д. Удосконалення обліку дебіторської заборгованості в контексті формування інформаційного забезпечення платоспроможності суб'єкта господарювання. / В.Д. Попова, В.І. Кузь // Приазовський економічний вісник. - 2020. - Випуск 4(21). - С. 104-109.
5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» [Електронний ресурс] : наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39 – в редакції від 17.02.2023 // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text> (дата звернення 06.10.2023).

**Лариса СКОРОБОГАТА**

*к.е.н., доцент, завідувачка кафедри обліку,  
аудиту та оподаткування*

**Максим МІЩУК**

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

### **БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВаних ВИРОБНИЧИХ ЛАНЦЮГІВ У МЕХАНІЗМІ СТВОРЕННЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ**

Інноваційний розвиток національної економіки можна сприймати як керований багатофакторний механізм оновлення підприємств та пошуку інноваційних методів створення вартості підприємства, що здійснюється на основі прийняття стратегічних рішень. Основними напрямками стратегічних рішень мають стати вибір сегмента споживачів та каналів збуту продукції, формування оптимальної цінової політики, набуття та утримання ключової ролі в усіх видах взаємовідносин, які формуються у вигляді інтегрованих виробничих ланцюгів. Характерною ознакою інноваційної діяльності підприємства є унікальність бізнес-процесів та виконання унікальних бізнес-завдань, що визначають бізнес модель реалізації інтегрованих виробничих ланцюгів.

Щодо моделі бізнесу, то К. Облуй визначає її «як з'єднання стратегічної концепції фірми і технології її практичної реалізації, що розуміється як будівництво ланцюга вартості, що дозволяє ефективну експлуатацію, а також відновлення засобів і вмінь» [1, с. 4].

А. Афуа у своїй фундаментальній науковій праці «Business models» навів, що бізнес-модель підприємства – це комплекс дій, методів і часу їхньої реалізації, використовуючи для

цього свої засоби так, щоб створити найвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості [2, с. 12].

У контексті інновацій над бізнес-моделями підприємств працював Г. Хамел. Бізнес-модель трактується ним як підстава концепції інноваційного бізнесу. На думку автора, особливо у сферах найсучасніших секторів економіки нові моделі ведення бізнесу більше руйнують старий порядок, ніж впроваджені нові технології. Новаторською концепцією ведення бізнесу можна вважати використання радикальних інновацій, які відкривають цілком нові можливості на ринку. Бажаючи використати їх часто для інституційних змін, необхідно розуміти бізнес-модель як певну сукупність, яка складається з багатьох елементів, що взаємодіють. Г. Хамел пропонує структуру такої моделі із чотирма найважливішими елементами [3, с. 14]: базова стратегія; стратегічні засоби; зв'язок і стосунки з клієнтами; вартість мережі.

І. М. Ненно вважає, що бізнес-модель є комплексним механізмом, а в контексті інноваційності в її основу покладено саме багатомірні інновації. «Бізнес-модель – це механізм створення та зберігання доданої вартості підприємства, який вимагає прийняття стратегічних рішень за таких напрямів: вибір сегмента споживачів; формування цінової пропозиції; вибір каналів розповсюдження продукції; стосунків зі споживачами; генерація потоків доходів; ключові ресурси; ключова діяльність; ключові партнерства. Використання багатомірних інновацій, покладених в основу бізнес-моделі, мають супроводжуватися такими операційними діями: виявлення можливостей розповсюдження одного виміру на інший; установлення взаємозв'язку впровадження інновацій із цінністю, що створюється для споживача; оцінка можливостей підвищення доданої вартості як джерела заробітної плати, прибутку та інвестиційного потенціалу» [4, с. 115].

Саме таке тлумачення моделі бізнесу є більш конкретизоване та детальне, бо багатоваріантність класичного тлумачення є дещо розмитюю. При посиленні своїх конкурентних позицій на ринку вкрай важливим є вибір сегмента споживачів; формування цінової політики дозволяє вчасно зорієнтуватись на певний прошарок споживача; вибір каналів розповсюдження продукції вчасно задовольняє потреби суспільства; наявність стосунків зі споживачами формує позитивний імідж; генерація потоків доходів максимізує грошові надходження; постійний моніторинг наявності ключових ресурсів, напрямів діяльності та стратегічних партнерств забезпечує стаке виробництво та розвиток.

Надбання системних конкурентних переваг бізнес-моделі можливе при використанні трьох вимірів інтегрованих виробничих ланцюгів, які створюють основу її формування у вигляді багатомірної інновації, остання включає: інновацію визначення ринку для встановлення категорій конкурентів, у тому числі виробників товарів-субститутів; інновацію продукту чи послуги (приростові інновації (incremental innovation), які вводяться систематично, уможливаючи поступове зростання чи також підтримування конкурентоспроможності); інновацію бізнес-моделі як результату розповсюдження впливу інновацій ринку та продукту, який приводить до зміни форми бізнес-моделі (радикальні інновації (radical innovation), що створюють не тільки нові технології і продукти, але також нові концепції бізнесу; їх стрибкоподібний, загалом революційний характер викликає те, що вони забезпечують часто порівняно тривалу конкурентну перевагу, створюючи нові умови конкуренції.

Реалізацією бізнес-моделі та інноваційного розвитку є управління розвитком. Управління інноваційним розвитком характеризується переосмисленням бізнес-процесів підприємства у напрямку змін щодо їх еволюційного вектора розвитку з метою зростання потенціалу інтегрованих виробничих ланцюгів.

Управління потенціалом інтегрованих виробничих ланцюгів – це революційне переосмислення бізнес-процесів, що базується на використанні інновацій та довгострокових конкурентних переваг на ринку, інструментарієм якого є реструктуризація інноваційної спрямованості, реінжиніринг, антикризове управління тощо.

У світовому господарстві спостерігається тенденція переходу від інжинірингових до реінжинірингових технологій розвитку бізнес-процесів. Багато в чому ця тенденція визначається прискоренням науково-технічного прогресу, що, в свою чергу, не тільки скорочує терміни розвитку промислових підприємств в рамках однієї стратегії, а й змінює ідеологію розвитку основних бізнес-процесів. Ця ідеологія визначає перехід від інжинірингового підходу, який передбачає надбудову на основний стрижень процесів додаткових блоків, до реінжинірингового підходу, що забезпечує ймовірну необхідність кардинальної перебудови основних бізнес-процесів за модульним принципом.

Узагальнення економічної сутності потенціалу інтегрованих виробничих ланцюгів дозволило визначити їх як нововведення, спрямовані на поступове вдосконалення та кардинальну зміну бізнес-процесів шляхом впровадження кардинально нових й високоефективних прийомів управління та методів створення вартості (цінності) підприємства, що забезпечує зменшення життєвого циклу товарів та зменшення обсягів використання ресурсів.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Obłój K. Tworzywo skutecznych strategii / K.Obłój. – Warszawa : PWE, 2002. – 213 p.
2. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach / A. Afuah. – New York : McGraw-Hill, 2004. – 415 p.
3. Hamel G. Leading the revolution / G. Hamel. – Cambridge : Harvard Business School Press, 2002. – 333 p.
4. Ненно І. М. Багатомірна інновація як базис формування бізнес-моделей підприємств / І. М. Ненно // Науковий вісник Ужгородського національного університету – 2017. – № 11. – С. 111–117. – (Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»).

**Лариса СКОРОБОГАТА**

*к.е.н., доцент, завідувачка кафедри обліку,  
аудиту та оподаткування*

**Ігор КУЛЬГУК**

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

### **ФОРМАЛІЗАЦІЯ РЕПУТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В КАТЕГОРІЯХ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПЦІЇ ОЦІНКИ ТА АЛГОРИТМИ ІНТЕРПРЕТАЦІЇ**

Система управління репутаційним потенціалом підприємства ґрунтується на виявленні та оптимізації ключових факторів цінності, знати які важливо з двох причин: по-перше, підприємство не може працювати безпосередньо з вартістю, а по-друге, власне ці фактори вартості допомагають менеджерам вищого ешелону зрозуміти, що відбувається на всіх інших рівнях підприємства, і донести до них свої плани та наміри [1, с. 5].

Дотримуючись логіки вартісної оцінки репутаційного потенціалу, зазначимо, що на рівні підприємств торгівлі України його величина може бути визначена лише за вартістю сформованого гудвілу. Вартість ділової репутації за величиною «надлишкового» прибутку може бути об'єктом оцінки тільки для окремого торговельного підприємства в силу особливостей розрахункового характеру. Вартість брендів і торгових марок, які формально є складовою нематеріальних активів, в українських реаліях обліковується за величиною фактично понесених витрат на їх державну реєстрацію. Такий перелік витрат є далеко не повним, оскільки підприємство здійснює певні відрахування, пов'язані з маркетинговими дослідженнями та проектуванням, ще під час розробки торгової марки або бренду. За таких умов, визначення їх вартості за даними фінансової звітності не можна вважати об'єктивним.

Зважаючи на підвищений інтерес до формування репутаційного потенціалу в форматі створення цінності, його дослідження, на наш погляд, можливе лише за даними консалтингових і маркетингових агентств.

Зі свого боку, О.В. Замазій називає дві площини, що не дозволяють повною мірою реалізувати головне завдання управління потенціалом, а саме недостатня наповненість нинішньої системи бухгалтерського обліку відповідними аналітичними інструментами для адекватної оцінки руху капіталу, та неефективність основного мотиватора концепції – капіталізації бізнесу і зростання ринкової ціни акцій в Україні з погляду збалансування інтересів основних зацікавлених груп [2, с. 16]. На проблемі завищеної або заниженої ринкової вартості бізнесу наголошує і І.Г. Курочкіна: капіталізація бізнесу вітчизняних підприємств в десятки, а іноді й у сотні разів нижче вартості їх активів [3, с. 7].

Вирішенням проблематики управління цінністю підприємств О.Г. Мендрул вбачає в необхідності урахування: дуалістичної природи вартості, її прояву через суб'єктивну поведінку людей; особливостей ціноутворення на підприємствах; оптимальності факторів виробництва та значення інтелектуального капіталу для зростання вартості; способів довгострокового збільшення вартості; умов перехідної економіки та особливої ролі держави передусім в сфері приватизації та корпоративного управління; специфіки сучасних процесів відокремлення власності від управління; типів організації фондового ринку [4, с. 23]. Тобто, перенесення класичної інтерпретації концепції VBM в практику вітчизняних суб'єктів господарювання та її адаптація до умов функціонування українських підприємств провокують виникнення ряду труднощів (відсутність необхідних аналітичних показників, нерозвинутість фондового ринку, недооцінка інтелектуального капіталу підприємства в структурі вартості підприємства тощо), що мають бути врахованими в процесі побудови уніфікованої концептуальної моделі ціннісно-орієнтованого управління для українських компаній.

Для організації ціннісно-орієнтованого управління репутаційним потенціалом на підприємстві необхідно мати відповідне інформаційне забезпечення. Але в умовах, коли оприлюднена звітність підприємств України не дає можливості інвестору зрозуміти яким потенціалом володіє підприємство, виникає необхідність у теоретичних дослідженнях та практичних напрацюваннях для побудови механізму інформаційного забезпечення ціннісно-орієнтованого управління репутаційним потенціалом.

Традиційний інструмент оцінки потенціалу – це фінансова звітність із нормативними алгоритмами оцінки та інтерпретації. Доступність та обов'язковість складання всіма підприємствами України є перевагами для даного виду формалізації інформації. У фінансовій звітності відображаються тільки ті активи – складові потенціалу, які відповідають вимогам, що висувуються до визнання активів як нематеріальних. Такий бухгалтерський облік ведеться щодо кожного об'єкта за групами: облік торговельних марок, комерційних (фірмових) найменувань ведеться на субрахунку 123 «Права на комерційні позначення», а облік клієнтських баз, CRM-систем – на субрахунку 125 «Авторські права та суміжні з ними права». Інформація щодо нематеріальних активів, що є складовими потенціалу, наводиться в примітках до фінансової звітності в розрізі груп, до яких вони належать.

Недоліками використання фінансової звітності для ціннісно-орієнтованого управління потенціалом ділової репутації є: - ретроспективність даних; - неоперативність оприлюднення даних; - неможливість вилучення конкретної інформації про потенціал з інформації про нематеріальні активи за групами; - створення окремих складових потенціалу обліковується шляхом визнання підприємством витрат (93 «Витрати на збут», 941 «Витрати на дослідження і розробки»), і не передбачає їх визнання як активів підприємства, що не дозволяє виокремити інформацію про потенціал зі складу інших витрат підприємства у фінансовій звітності.

Поточна практика ведення бухгалтерського обліку спричиняє неможливість об'єктивно оцінити потенціал підприємства або його складові, базуючись на фінансовій звітності.

До 2018 року нефінансова звітність була не обов'язковою для складання підприємствами України. Нова вимога закону «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність» за 2018 рік внесла певні корективи – великі та середні підприємства відтепер мають складати та оприлюднювати звіт про управління, документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики та невизначеності його діяльності. Від подання звіту про управління звільняються мікропідприємства та малі підприємства. Середні підприємства мають право не відображати у такому звіті нефінансову інформацію [5].

На думку І.В. Жиглей, Д.М. Захарова [6, с. 23], «Звіт з управління» є важливим кроком до впровадження українськими підприємствами практики інтегрованого звітування. Суттєвою перевагою практики використання інтегрованих звітів є оприлюднення як фінансової, так і нефінансової інформації. Доступ до таких звітів – вільний. В інтегрованих звітах найпоширенішими питаннями, що характеризують відносини підприємства з стейкхолдерами, є наступні: дотримання принципу клієнтоорієнтованості; рейтингові позиції підприємства; наявність зворотного зв'язку з клієнтами; проведення заходів, спрямованих на участь або увагу клієнтів.

Недоліками використання інтегрованої звітності для ціннісно-орієнтованого управління репутаційним потенціалом є: - необов'язковість складання таких звітів всіма підприємствами; - необов'язковість дотримання вимог конкретних міжнародних стандартів; - відсутність уніфікованого формату складання звітів. Як наслідок, проблему надання повної інформації для управління потенціалом на підприємствах інтегровані звіти повністю не вирішують.

В таких країнах як США, Великобританія, Австралія, Туреччина, Сінгапур, Південна Корея, Японія існують незалежні та об'єктивні системи оцінки, що передбачають розрахунок індексів задоволеності клієнтів для галузей, підприємств та брендів. Індеси задоволеності клієнтів – це спеціальні нефінансові показники, які вимірюються за шкалою від 0 до 100, та дозволяють виявити тенденції задоволеності клієнтів компанії в порівнянні з конкурентами. Даний показник, з одного боку, характеризує досвід, який отримали клієнти підприємства, а з іншого – виступає стратегічним інструментом в процесах прогнозування продажів через знання кількості лояльних клієнтів в майбутньому. Закордонна практика складання звітів щодо індексів задоволеності клієнтів на рівні країни дозволяє підтвердити наявність зв'язку між рівнем задоволеності клієнтів та ринковою капіталізацією компаній, що оцінює об'єктивно цінність компанії. Вітчизняні підприємства можуть як самостійно проводити статистичні спостереження щодо оцінки рівня задоволеності клієнтів, так і звертатися за такими послугами до таких компаній як «Agency of Industrial Marketing», «Examinare», «Staff Capital», «Світ таємних покупців», які спеціалізуються на проведенні подібних досліджень.

Але результати таких досліджень є комерційною таємницею підприємства, тому інформація про рівень задоволеності клієнтів (навіть якщо дослідження проводилися) є недоступною для зовнішніх користувачів, хоча може оприлюднюватися в інтегрованих звітах за бажанням. Отже, перевагами використання звітів щодо індексу задоволеності клієнтів для ціннісно-орієнтованого управління репутаційним потенціалом є оперативна інформація за минулі періоди щодо рівня задоволених клієнтів, отримана завдяки незалежній та об'єктивній оцінці.

Недоліками для використання таких звітів в умовах вітчизняної економіки є: відсутність практики складання таких звітів в Україні; відсутність методики та досвіду складання таких звітів в Україні. Основним інформаційним джерелом для управління підприємствами є фінансова звітність, яка не забезпечує надання повної та релевантної інформації для задоволення потреб ціннісно-орієнтованого управління репутаційним потенціалом. Інтегрована звітність, в якій на відміну від фінансової звітності частково розкривається інформація нефінансового характеру у сфері відносин з клієнтами, все ж таки

має несистемний і некомплексний характер, а її наповнення значною мірою залежить від тих суб'єктів, хто складає або замовляє такі звіти.

На сьогодні для розробки дієвих заходів, які забезпечуватимуть збільшення ринкової капіталізації вітчизняних підприємств на основі ефективного управління репутаційним потенціалом, необхідним є проведення об'єктивних та незалежних зовнішніх статистичних спостережень щодо рівня задоволеності клієнтів. Тому для формування дієвого інформаційного забезпечення щодо управління репутаційним потенціалом на вітчизняних підприємствах важливим завданням є створення на рівні країни незалежної системи оцінки, яка б забезпечувала складання індексів задоволеності клієнтів та формування відповідної звітності.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Островська Г.Й. Управління вартістю вертикально-інтегрованих підприємств нафтогазової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. 08.00.04; Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль, 2007. 22 с.
2. Замазій О.В. Формування ціннісно-орієнтованого управління промисловими підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук спец. 08.00.04; Хмел. нац. ун-т. Хмельницький, 2015. 41 с.
3. Курочкіна І.Г. Оцінка вартості бізнесу суб'єктів господарювання (на прикладі металургійних та коксохімічних підприємств): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. 08.00.04; Харків. нац. екон. ун-т. Харків, 2007. 22 с.
4. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: теоретичні та практичні аспекти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук спец. 08.06.01; Київ. нац. екон. ун-т. К., 2003. 34 с.
5. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність України» із змінами, внесеними згідно із Законами № 1707-III від 11.05.2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
6. Жиглей І.В., Захаров Д.М. Звіт з управління – складова фінансової, нефінансової чи інтегрованої звітності? Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2019. Вип. 1(42). С. 18-24.

**Ірина ФОРКУН**

*к.т.н., доцент*

*доцент кафедри фінансів, банківської справи,  
страхування та фондового ринку*

**Олександра ПАЛІЧУК**

**Борис ЯВОРСЬКІЙ**

*здобувачі вищої освіти,*

*Хмельницький національний університет,  
м. Хмельницький, Україна*

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ**

Публічні фінанси – це важливий інструмент державного управління, який визначає здатність держави здійснювати забезпечення соціального розвитку та потреб населення. Україна, як і інші країни світу, зустрічається на своєму шляху розвитку зі складнощами управління публічними фінансами, що в свою чергу приводить до низької ефективності функціонування державного сектору загалом і загрози стабільності фінансової системи. Під час війни проблемні питання місцевих бюджетів стали ще більш актуальними, особливо що стосується, в першу чергу, допомоги Силам оборони України, а також фінансування потреби внутрішньо переміщених осіб, відновлення інфраструктури, допомога релокованому бізнесу,



забезпечення поточних витрат на регіональному рівні, фінансування проєктів розвитку та проєктів відновлення.

В сучасній економічній літературі дослідженням теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління місцевими бюджетами в системі публічних фінансів присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Абдуллаєва А., Бліщук К., Бондарук Т., Газуда Л., Гречаніченко О., Еш С., Корагозлю Ю., Крук О., Люта О., Матвеева О., Подзізей О., Шайнога А. та ін. Однак, в умовах повномасштабної війни Україна активно продовжує рух на євроінтеграційному шляху, імплементуючи цінності. Вказані проблеми не обходять осторонь і місцевих бюджетів - як вагомої складової в системі публічних фінансів.

Публічні фінанси – це сукупність фінансових відносин, що виникають у зв'язку зі збором, розподілом та використанням коштів, які належать державі або іншим публічним установам. Це можуть бути доходи від податків, зборів, платежів за користування державним майном та інші джерела, а також видатки на утримання державного апарату, розвиток інфраструктури, соціальні програми, культуру, оборону, науку та інші сфери [1].

Багатофункціональність системи публічних фінансів визначає їх розгалужену структуру, яка в сучасному варіанті її функціонування включає певні ланки та має особливості, які виникають в процесі утворення, розподілу (перерозподілу) та використання публічних і приватних фондів коштів держави, забезпечення ефективного їх управління (рисуюнок 1).



Рисуюнок 1 - Сучасна система публічних фінансів України

Джерело: складено за матеріалами [3, 4]

Основою фінансової автономії та задоволення суспільних інтересів органів місцевого самоврядування є їх місцеві бюджети. Місцеві бюджети - бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування [2].

Місцевим бюджетам відводиться одне із чільних місць у втіленні загальнонаціональних цілей, що визначаються стратегічними напрямками розвитку вітчизняного суспільства, вони є основним джерелом фінансових ресурсів, що необхідні органам місцевого самоврядування для виконання покладених на них функцій і завдань, інструментом забезпечення громадських послуг та фінансової безпеки, що має вирішальне значення для функціонування економічної системи загалом і впливає на усі сфери суспільного життя.

У сфері публічних фінансів прийнято вживати поняття «управління фінансами», під яким розуміють сукупність заходів держави щодо забезпечення цілеспрямованого та безперервного функціонування фінансового механізму з метою досягнення ефективного функціонування всієї сукупності фінансових відносин та реалізації на цій основі відповідної фінансової політики. На практиці управління фінансами є сукупністю форм і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів управління на формування і використання фінансових ресурсів.

Об'єктами в системі публічного управління виступають фінансові відносини, що будуються в територіальній громаді, зокрема пов'язані з формуванням та використанням фондів грошових коштів. Найважливішими об'єктами, на які спрямовується управлінська діяльність є місцеві бюджети, а також цільові фонди місцевого самоврядування та підприємства комунальної власності.

Головними суб'єктами управління на місцевому рівні виступають органи місцевого самоврядування. Представницький орган місцевого самоврядування - виборний орган (рада), який складається з депутатів і відповідно до закону наділяється правом представляти інтереси територіальної громади і приймати від її імені рішення [5].

До суб'єктів управління також відносяться такі групи учасників бюджетного процесу:

- органи, що здійснюють нормативно-правове регулювання бюджетного процесу;
- органи, що наділені повноваженнями визначати бюджетні пріоритети та напрями бюджетної політики на місцевому рівні;
- органи контролю та оперативного управління бюджетним процесом;
- розпорядники та одержувачі бюджетних коштів;
- органи, що забезпечують регулювання грошово-кредитної діяльності та місцевих запозичень.

Функціональними елементами управління є: планування; оперативне управління; контроль [6].

У процесі планування аналізують соціально-економічний стан адміністративно-територіальних одиниць, оцінюють розвиток місцевого господарства, фінансовий стан підприємств комунальної власності, а також здійснюють пошук резервів зростання фінансових ресурсів і напрямів їхнього ефективного використання.

Оперативне управління є комплексом заходів, які проводять на основі оперативного аналізу конкретної фінансової ситуації. Метою оперативного управління є досягнення запланованих цілей з мінімальними витратами шляхом своєчасної зміни фінансових відносин, маневрування фінансовими ресурсами.

Контроль як елемент управління стосується всіх стадій управлінської діяльності. У процесі контролю фактичні результати співставляють із запланованими і на цій основі виявляються резерви їх нарощення тощо. Розрізняють два види управління:

- стратегічне управління – управління, націлене на тривалу перспективу, яке передбачає встановлення обсягів фінансових ресурсів адміністративно-територіальних одиниць для реалізації цільових програм, пов'язаних зі зростанням економіки регіонів

України, проведенням її структурної перебудови, розвитком АПК, а також вирішенням соціальних та екологічних проблем;

- оперативне управління – полягає в маневруванні наявними фінансовими ресурсами органів місцевого самоврядування, залученні додаткових коштів, а також в їхньому ефективному використанні в поточному періоді.

Висновки. Таким чином, управління місцевими бюджетами в системі публічних фінансів направлене на акумуляцію максимального ресурсу в розпорядження органу місцевого самоврядування з метою забезпечення реалізації стратегічного плану розвитку, фінансування пріоритетних програм і заходів, задоволення потреб всіх споживачів. Управління здійснюють спеціальні органи в системі представницької та виконавчої влади.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Абдуллаєва А., Харковенко, О. Особливості ефективного управління публічними фінансами в Україні / А.Абдуллаєва, О. Харковенко // Економіка та суспільство. - 2023. №51. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-1>. - Дата перегляду: 01.10.2023.

2. Бюджетний кодекс України: Закон від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення: 06.05.2023. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> - Дата перегляду: 29.09.2023.

3. Олексій У. Місцеві бюджети як складова публічних фінансів / У.Олексій. - Evropský politický a právní diskurz. - 2018. - Svazek 5. - 6 vydání. - P. 236–240.

4. Шайнога А. Е. Публічні фінанси як складова фінансової системи / А.Е. Шайнога. // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна». - 2021. - Випуск 101. - С. 148-155.

5. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 29.10.2023)

6. Кондратенко Н. О. Управління місцевими фінансами та бюджетом/ Н. О. Кондратенко, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 98 с.

**Олена ГЕЙДАРОВА**

*к.е.н, доцент,*

*доцент кафедри менеджменту та адміністрування*

**Віктор ДРАЙНА**

*здобувач вищої освіти*

*Хмельницький національний університет*

*м.Хмельницький, Україна*

## **ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

Інвестиційно-інноваційна складова займає важливе місце в економічній безпеці країни, а забезпечення сталого розвитку економіки на основі інноваційної моделі потребує нарощення обсягів інвестиційних ресурсів, що має бути включено до стратегічних пріоритетів економічної політики України. Відмова України від розв'язання проблем економічної безпеки призвела до зниження рівня інвестування в економіку, послаблення інноваційної активності та загальмувала розвиток економіки в цілому.

Серед вчених, які зробили істотний внесок у розвиток ідей інноваційної та інвестиційної безпеки, можна назвати Барановського О.І., Бланка І.О., Гайдуцького А.П., Гордуновського О.М., Кириленко В.І., Сухорукова А., Федоренко А. та ін. Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених дослідженню складових економічної безпеки країни,

*III Міжнародна науково-практична конференція  
«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з  
ЄС у рамках європейської інтеграції»*

існує потреба визначення сучасного стану та проблем забезпечення інвестиційно-інноваційної безпеки.

Таблиця 1 - Тракткування категорій «інноваційна та інвестиційна безпека»

Автор	Тракткування
А. Сухоруков	Інноваційна безпека – спроможність науково-інноваційного потенціалу генерувати якісні зрушення у національній економіці; здатність протистояти зовнішнім технологічним загрозам і гідно позиціонувати себе на світовому ринку технологій
А. Федоренко	Інноваційна безпека – динамічний стан науково-технічного комплексу країни, який забезпечує сталий стан її державної інноваційної системи, гарантує рівень науково-технічного потенціалу, мінімально необхідний для своєчасного переходу до нових технологічних укладів, підтримку економічної, регіональної та національної безпеки загалом і водночас максимально обмежує негативні прояви науково-технічного прогресу на економічну безпеку держави. Інвестиційна безпека – це здатність економіки залучати та найбільш ефективно розподіляти й використовувати фінансові ресурси, які формуються в процесі інвестування, з метою забезпечення стабільного розвитку та структурної перебудови економіки, що дозволяє поглибити знання про сутнісні характеристики інвестиційної складової економічної безпеки, підкреслити її багатовимірність та просторовість
О. Левковець	Інноваційна безпека – забезпечення сталого процесу створення, використання і поширення нових знань і технологій на основі поєднання науково-технологічного потенціалу країни та можливостей міжнародного кооперування, а також створення тим самим передумов сталого функціонування і розвитку економічної системи
О. Гордуновський	Інноваційна безпека – це досягнення стану високотехнологічного, стабільного, економічно ефективного забезпечення інноваціями економіки і соціальної сфери країни, а також створення умов для модернізації галузей виробництва, формування і реалізації політики стабільного соціально-економічного розвитку країни
В. Кириленко	Інвестиційна безпека – процес забезпечення такого стану інвестиційної сфери, за якого економіка здатна зберігати і підтримувати достатній рівень інвестиційних ресурсів в умовах дії внутрішніх і зовнішніх загроз, що є необхідним для забезпечення стійкого розвитку і соціально-економічної стабільності країни, зростання конкурентоспроможності національної економіки та добробуту населення
Л. Тернова	Інвестиційна безпека – це діяльність держави, направлена на вдосконалення регулювання, розвитку та стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності задля забезпечення сталого розвитку економіки, захисту від ендегенних та екзогенних загроз на основі ефективної реалізації інноваційного потенціалу країни
В. Томарева	Інвестиційна безпека – здатність економічної системи акумулювати, залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси з метою забезпечення конкурентоспроможності держави
М. Недашківський, К. Подгорна	Інвестиційна безпека – здатність економіки залучати та найбільш ефективно розподіляти й використовувати фінансові ресурси, що формуються в процесі інвестування з метою забезпечення стабільного розвитку та за необхідності структурної перебудови економічної системи залежно від умов сучасності
Л. Ліпич, О. Івашко	Інвестиційна безпека – процес забезпечення такого стану інвестиційної сфери, за якого економіка здатна зберігати і підтримувати такий рівень інвестиційних ресурсів в умовах дії внутрішніх і зовнішніх загроз, що є необхідним для забезпечення стійкого розвитку й соціально-економічної стабільності країни, зростання конкурентоспроможності національної економіки та добробуту населення

*\*узагальнено автором [1-4]*

Таким чином, дослідження дефініції «інноваційна та інвестиційної безпека» дозволяє зробити висновки, що вони відображає здатність економіки залучати та найбільш ефективно розподіляти й використовувати фінансові ресурси, що формуються в процесі інвестування з метою забезпечення стабільного розвитку та структурної перебудови економіки. Забезпечення інноваційної безпеки, у свою чергу, сприяє розширенню присутності на світових ринках високотехнологічних товарів, технологічним змінам у виробництві, генеруванню та впровадженню інновацій в економіці. Більшість дослідників акцентують увагу на захисті інтересів держави та сталому економічному розвитку за умов забезпечення

конкурентоспроможності, розширеного відтворення, ринкових перетворень, покращання добробуту тощо. Також є доцільним робити акцент на забезпеченні інтересів інвесторів, які приймають рішення щодо здійснення вкладень, орієнтуючись на певний рівень інвестиційної безпеки, що дозволить досягти мети інвестування.

У 2013 році Міністерством економічного розвитку і торгівлі України було оновлено Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України (попередня редакція 2007 рік), внесено зміни в перелік складових економічної безпеки, методичку розрахунку індикаторів, а також їх критичні та оптимальні значення. В зазначених Методичних рекомендаціях вживається термін «інвестиційно-інноваційна безпека», що визначається як «стан економічного середовища у державі, що стимулює вітчизняних та іноземних інвесторів вкладати кошти в розширення виробництва в країні, сприяє розвитку високотехнологічного виробництва, інтеграції науково-дослідної та виробничої сфери з метою зростання ефективності, поглиблення спеціалізації національної економіки на створенні продукції з високою часткою доданої вартості» [5].

Таким чином, інноваційно-інвестиційна безпека – це інтегральна характеристика, яка відображає стан інноваційно-інвестиційної сфери та процес залучення та розміщення інвестиційних ресурсів (потенціалу) на засадах інноваційності, ефективності, безпекоорієнтованості з урахуванням реальних і потенційних загроз.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Гуляєва Н.М. Інвестиційно-інноваційна безпека як чинник економічного зростання/ [http://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/31.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/31.pdf)
2. Новікова К.І. Сучасний стан інвестиційно-інноваційної безпеки України// Ефективна економіка № 10, 2014. – С.231-233
3. Копилюк О.І. Інвестиційно-інноваційна складова в системі економічної безпеки України// [https://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-11\\_0-pages-81\\_87.pdf](https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-81_87.pdf)
4. Мороз М.О. Детермінанти інвестиційної безпеки України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 2(50). С. 28–35
5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 року N 1277 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [uazakon.com/documents/date\\_6s/pg\\_gewqwi/index.htm](http://uazakon.com/documents/date_6s/pg_gewqwi/index.htm)

Наукове електронне видання

---

**«Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і  
бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках  
європейської інтеграції»**

---

*Збірник тез доповідей*

*III Міжнародної науково-практичної конференції*

*Хмельницького національного університету*

*українська, англійська, польська, німецька  
Гарн. Times New Roman. Обл.-вид. арк. 29,48*

*В авторській редакції Всі права захищені.  
Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.  
Редакційна колегія може не поділяти думок авторів.*

Віддруковано з оригіналів замовника  
ФОП Ковальський В.В. м.Хмельницький, вул.Свободи,53, тел.(0382) 764292  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ХЦ №021 від 12.07.2002р.